

**Financieel verslag 2015**  
**Stichting Hogeschool Rotterdam**

Bestaande uit:

Verslag college van bestuur

Verslag raad van toezicht

De jaarrekening 2015

Overige gegevens



<i>Titel</i>	Financieel verslag 2015
<i>Subtitel</i>	n.v.t.
<i>Dienst (en)</i>	Administratie, Informatievoorziening en Control
<i>Goedgekeurd op</i>	23 mei 2016 door raad van toezicht
<i>Registratienummer (DocBase)</i>	
<i>Docbasenummer</i>	I0255-2016

## Inhoud

<b>1. Verslag college van bestuur .....</b>	<b>4</b>
1.1 Algemene informatie.....	4
1.2 Toelichting op het resultaat.....	14
1.3 Treasury .....	17
1.4 Verslaggeving Helderheid.....	18
1.5 Vooruitblik.....	19
1.6 Continuïteitsparagraaf.....	22
1.7 Overzicht declaraties bestuursleden verslagjaar 2015.....	28
1.8 Prestatieafspraken 2013-2015 .....	29
<b>2. Verslag van de raad van toezicht .....</b>	<b>53</b>
<b>3. De jaarrekening 2015.....</b>	<b>63</b>
3.1 Balans per 31 december 2015 .....	63
3.2 Staat van baten en lasten 2015.....	64
3.3 Kasstroomoverzicht 2015.....	65
3.4 Presentatie van het financieel verslag .....	66
3.5 Inrichting en grondslagen.....	67
3.6 Toelichting op de balans 2015.....	73
3.7 Niet in de balans opgenomen verplichtingen .....	80
3.8 Toelichting op de staat van baten en lasten.....	82
3.9 Toelichting algemeen.....	90
3.10 Toelichting accountantskosten .....	90
3.11 Model E en Model G.....	90
<b>4 Overige gegevens.....</b>	<b>95</b>
4.1 Bevestiging college van bestuur .....	95
4.2 Resultaatbestemming .....	95
4.3 Gebeurtenissen na balansdatum .....	95
4.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant.....	95
<b>5 Overige.....</b>	<b>105</b>
5.1 Gegevens over de rechtspersoon .....	105

## 1. Verslag college van bestuur

Het financieel verslag van Hogeschool Rotterdam (de hogeschool) geeft in financiële termen de ontwikkeling weer van het afgelopen verslagjaar en de financiële positie bij de start van het nieuwe jaar. Naast het financieel verslag wordt door de hogeschool een separaat jaarverslag uitgebracht. Zie hiervoor de website [www.hr.nl](http://www.hr.nl).

De financiële ontwikkelingen en financiële positie kunnen niet los worden gezien van tal van andere ontwikkelingen die hier direct of indirect op van invloed zijn. Ontwikkelingen die zich veelal niet beperken tot het betreffende verslagjaar, maar een oorsprong hebben in het verleden en waarvan de gevolgen en consequenties schaduwen werpen naar de toekomst.

In dit verslag worden de belangrijkste ontwikkelingen voor de positie van de hogeschool meer in een historisch perspectief en in een ruimer kader geplaatst om een beter inzicht te verkrijgen in specifieke financiële ontwikkelingen gedurende het verslagjaar.

Ten aanzien van de indeling van dit verslag zijn de huidige richtlijnen van het ministerie van OCW (Regeling jaarverslaggeving onderwijs, RJO), de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving (RJ 660 en RJ 400) en BW 2 Titel 9 in acht genomen.

### 1.1 Algemene informatie

#### Mission statement

Hogeschool Rotterdam wil studenten in een uitstekende uitgangspositie te brengen voor een succesvolle loopbaan. Vooral in een tijd waarin economische groei niet meer vanzelfsprekend is, veel sectoren onder invloed van maatschappelijke, economische en sociale ontwikkelingen een grote dynamiek kennen en veel professionele functies en instituties in onrustig vaarwater verkeren. We doen dit door kwalitatief hoogwaardige opleidingen aan te bieden.

Iedere student met een diploma van Hogeschool Rotterdam kan trots zijn en mag zich verzekerd voelen van een gedegen opleiding. Wij willen kwalitatief de beste hogeschool van de Randstad zijn. Dat is nodig voor alle studenten die zich bij ons inschrijven en dat is nodig voor de arbeidsmarkt. Nergens anders in Nederland is de kloof tussen het opleidingsniveau van de beroepsbevolking en vraag naar hoogopgeleiden zo groot als in Rotterdam.

De waarde van onze afgestudeerden voor de beroepspraktijk is een toetssteen voor de kwaliteit van onze opleidingen. We leiden op tot vakkundige, onderzoekende en weerbare professionals. Eigenschappen die voor zowel het huidige als toekomstige werkveld van groot belang zijn.

#### Kernactiviteiten

Hogeschool Rotterdam kent als kerntaak het opleiden van studenten naar bachelorniveau. Onderdeel van die strategie is het aanbieden van Ad-opleidingen voor doelgroepen voor wie het perspectief van het volgen van een vierjarige bacheloropleiding minder opportuun is (werkenden, mbo-instromers). Daarnaast biedt Hogeschool Rotterdam een select aantal masteropleidingen aan, gericht op beroepsuitoefening op zeer hoog en/of specialistisch niveau.

De opleidingen van de hogeschool, zoals in het Centraal Register Hoger Onderwijs (CROHO) gevestigd, omvatten de volgende sectoren:

- Hoger Pedagogisch Onderwijs
- Hoger Technisch Onderwijs

- Hoger Gezondheidszorg Onderwijs
- Hoger Sociaal Agogisch Onderwijs
- Hoger Economisch Onderwijs
- Hoger Kunstenonderwijs

De hogeschool verzorgt 89 bekostigde opleidingen: 67 bacheloropleidingen, 19 masteropleidingen (waarvan 9 onbekostigd) en 12 Ad-programma's.

### **Praktijkgericht onderzoek**

De onderzoeksprogrammering en –uitvoering van Hogeschool Rotterdam vindt plaats binnen de vijf kenniscentra, te weten: Zorginnovatie, Creating 010, Talentontwikkeling, Duurzame HavenStad en Innovatief Ondernemerschap. Binnen deze centra wordt het onderzoek door lectoren uitgevoerd, tezamen met docenten en onderzoekers uit de opleidingen. De programmering komt tot stand in intensieve dialoog met zowel de beroepspraktijk als met de voor het onderzoek relevante opleidingen. Daarnaast kent Hogeschool Rotterdam twee Centres of Expertise waarin studenten en professionals samen weerbarstige vraagstukken uit de Rotterdamse praktijk onderzoeken.

De hogeschool werkt daarnaast samen met een aantal hogescholen in:

- Het Centre of Expertise Logistiek, waarvan de Hogeschool van Amsterdam trekker is en penvoerder richting het ministerie van OCW;
- Het Centre of Expertise Deltatechnologie, waarvan HZ University of Applied Sciences trekker is en penvoerder richting het ministerie van OCW
- Het Automotive Centre of Expertise, een samenwerkingsverband met de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en Fontys hogescholen.

### **Private activiteiten**

De hogeschool onderneemt contractactiviteiten die niet uit publieke middelen bekostigd worden. Het college van bestuur draagt er zorg voor dat deze activiteiten passen binnen de missie van de hogeschool en in het verlengde van de onderwijsstaak staan door het expliciet benoemen van de doelstelling van private activiteiten in het Position Paper, het Focus-programma en het Protocol raad van toezicht en college van bestuur, ingegeven door de Branchecode goed bestuur hogescholen.

In navolging van deze branchecode draagt het college van bestuur tevens zorg voor een transparante toerekening van kosten van marktactiviteiten bij inzet van publieke middelen. Deze splitsing is primair gericht op een juiste scheiding van publieke en private middelen en het monitoren van de commerciële activiteiten die een beduidend hoger risico hebben qua omzet en resultaat dan de publieke activiteiten.

Door het formaliseren van kaders voor private activiteiten is een transparante toerekening van kosten aan de private activiteiten (als gebruik gemaakt wordt van publiek gefinancierde middelen) binnen de hogeschool geborgd. Bij de totstandkoming van deze kaders heeft de door de wetgever gevraagde toerekening van minimaal de kostprijs als belangrijkste uitgangspunt gediend.

Alle private activiteiten zijn integraal onderdeel van Stichting Hogeschool Rotterdam. De contractactiviteiten bestaan uit cursussen in het open aanbod, incompanytrajecten en onbekostigde masteropleidingen.

Ultimo 2012 is door het college van bestuur, in het kader van het Focus-programma, het principebesluit genomen te stoppen met een deel van de contractactiviteiten. Naast de huidige masteropleidingen zullen alleen die activiteiten die winstgevend zijn en nadrukkelijk een link hebben met, dan wel een significante bijdrage kunnen leveren aan de publieke taakstelling worden voortgezet.

## **Juridische structuur**

Hogeschool Rotterdam heeft de rechtsvorm van een stichting. Het bevoegd gezag van deze stichting wordt gevormd door het college van bestuur dat verantwoording aflegt aan de raad van toezicht.

Hogeschool Rotterdam bezit alle aandelen van B.V. RDM Campus. De activiteiten van de B.V. RDM Campus zijn in 2014 overgedragen aan het Havenbedrijf. De B.V. RDM Campus zal daarom in 2016 worden geliquideerd.

Vanwege het zeer geringe belang van de B.V. wordt deze niet geconsolideerd. De enkelvoudige cijfers van de B.V. worden gedeponereerd bij de kamer van koophandel.

## **Organisatiestructuur**

De dagelijkse leiding van de hogeschool is in handen van het college van bestuur. Het college van bestuur kent een voorzitter en twee leden. Daarnaast kent Hogeschool Rotterdam dertien onderwijsinstituten, vier diensten, vijf kenniscentra en twee Centres of Expertise. De hogeschool werkt samen in samenwerkingsverbanden met het Albeda College en Zadkine (Rotterdam Academy) en de STC-Group (Rotterdam Mainport University of Applied Sciences). Deze organisatieonderdelen hebben ieder een eigen directie. Het toezicht op het bestuur wordt vormgegeven door de raad van toezicht.

In 2015 werkten er gemiddeld 2.642 fte (gemiddeld 3.734 medewerkers) bij de hogeschool. Hiervan waren 39 fte direct betrokken bij de private activiteiten.

## **Profileringfonds**

Hogeschool Rotterdam beschikt over een regeling profileringsfonds. De regeling voor toekenning van financiële ondersteuning wordt door de hogeschool uitgevoerd conform artikel 7.51 WHW. Financiële ondersteuning geldt voor studenten die door bijzondere omstandigheden (naar verwachting) langer studeren dan het aantal maanden gemengde studiefinanciering waar zij recht op hebben. Het betreft studenten die ingeschreven staan voor een opleiding waarvoor nog geen graad is verleend en waarvoor wettelijk collegegeld verschuldigd is. Het profileringsfonds heeft in 2015 289.000 euro uitgekeerd aan in totaal 128 studenten, waarvan 126 EER-studenten en 2 niet-EER studenten.

## **Belangrijkste elementen van het gevoerde beleid**

### *Algemeen financieel beleid en resultaat*

Evenals in andere jaren is ook in 2015 erop gestuurd om binnen de begroting te werken.

Het publieke resultaat is uitgekomen op 12,1 miljoen euro negatief. Het resultaat van privaat is uitgekomen op 0,8 miljoen euro negatief. Totaal leidt dit tot een negatief resultaat van 12,9 miljoen euro. In paragraaf 1.2 is een nadere toelichting op het resultaat opgenomen.

Het aantal bekostigde studenten is in 2015 met 292 gestegen ten opzichte van 2014.

In de begroting 2015 heeft de hogeschool ingespeeld op de omvorming van studiefinanciering naar leenstelsel. Vanaf 2018 verwacht de hogeschool hiervoor extra baten. In 2015 tot en met 2017 heeft de hogeschool begroot om 16,5 miljoen euro vanuit het eigen vermogen in te zetten als investering in het onderwijs. Daarnaast is het aantal studenten in het hbo sneller gestegen dan de raming van het ministerie van Financiën. Als gevolg hiervan ontvangen de

hogescholen een volumecompensatie. Ten opzichte van de gewijzigde begroting 2014 is door beide effecten in 2015 een 5,9 miljoen euro hogere rijksbijdrage begroot.

#### *Strategisch beleid*

Hogeschool Rotterdam is sterk gericht op de grootstedelijke regio om haar heen. Dat houdt in dat het opleidingsaanbod is afgestemd op de brede arbeidsmarkt in deze regio en de hogeschool een opdracht heeft om bij te dragen aan het vergroten van het aantal hoger opgeleiden in de regio. Dat is geen eenvoudige opgave. Rotterdam kent een relatief laaggeschoolde populatie en een grote culturele diversiteit. Waar in de andere grote steden steeds meer jongeren onderwijs op een hoger niveau volgen, blijft dit aantal achter, extra sterk in Rotterdam Zuid én onder jongeren van niet-westerse afkomst. Rotterdam is bovendien weliswaar een jonge stad maar bevindt zich wel in het hart van een vergrijzende regio. De komende jaren zullen er meer beroepskrachten op alle niveaus uitstromen dan dat er jongeren instromen. Bij een stijgende behoefte aan hoger opgeleiden zal dit vooral voor het hbo en wo betekenen dat de druk toeneemt. Ook in 2015 staan daarom een aantal thema's centraal voor Hogeschool Rotterdam. De hogeschool werkt verder aan kwaliteit van het onderwijs, positionering van het assortiment, versterking van praktijkgericht onderzoek en organisatieontwikkeling. Alvorens deze thema's toe te lichten, is een schets opgenomen van de instroom in 2015 en activiteiten ter bevordering van studiesucces.

#### *Instroom*

De instroom van het aantal studenten is in 2015 ten opzichte van 2014 nagenoeg gelijk gebleven (9.543 studenten). Het grootste deel door een stijging bij het Instituut voor Gezondheidszorg (opleiding verpleegkunde) en het Instituut voor Bedrijfskunde. Daartegenover laat de opleiding Maatschappelijk werk en dienstverlening een daling zien.

#### *Activiteiten ter bevordering van studiesucces*

Hogeschool Rotterdam heeft een traditie opgebouwd waarin nieuwe studenten intensief worden gecoacht gedurende de eerste fase van de opleiding. De hogeschool zet in op startgesprekken, een intensieve startperiode, summerschools, studieloopbaancoaching, peercoaching, doelgroepmentoraten en steunpunten. Eind 2014 is een voorstel geaccordeerd over het vervolgprogramma Binding op inhoud, dat in 2015 van start is gegaan.

In het licht van de Focus-agenda is de aanpak 'Studiesucces' in 2014 en 2015 verder geïntensiveerd:

- Tot nu toe lag de nadruk van het studiesuccesprogramma op het ondersteunen van studenten (wegwerken kennishiaten, coaching, studieloopbaanbegeleiding). In het programma Binding op inhoud worden bovenstaande activiteiten en vormen van begeleiding voortgezet. Er is een verschuiving ingezet van peercoaching vanuit de mentoraten en steunpunten naar peercoaching bij de instituten waardoor het bureau 'Student aan Zet' meer de plaats is geworden voor verwijzing, advies, kortdurende coaching en mentoring voor studenten met bijzondere vragen.
- Het inspiratiefonds 'Jij aan Zet' geeft studenten daarnaast de mogelijkheid om plannen in te dienen om 'de sociale en academische binding tussen studenten op de hogeschool te bevorderen'. Jij aan Zet is per 1 januari 2015 overgegaan naar het Randstad studentenfonds en wordt beheerd vanuit Student aan Zet in samenwerking met de dienst AIC en Randstad.
- Ook in 2015 is veel aandacht gegaan naar de invoering van de studiekeuzecheck. Deze is volgens de 'wet 'Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs' vanaf 2014 verplicht voor alle aanmelders. De studiekeuzecheck van Hogeschool Rotterdam bestond uit de startmeter - een digitale vragenlijst over de motivatie van de aanmelder - en een gesprek met een studieloopbaancoach. In dit gesprek werd samen met de student onderzocht of er voldoende match was tussen de student en de opleiding van keuze. Bovendien werden afspraken gemaakt over eventuele extra begeleiding, versnelling, verdieping of zowel versnelling als verdieping.

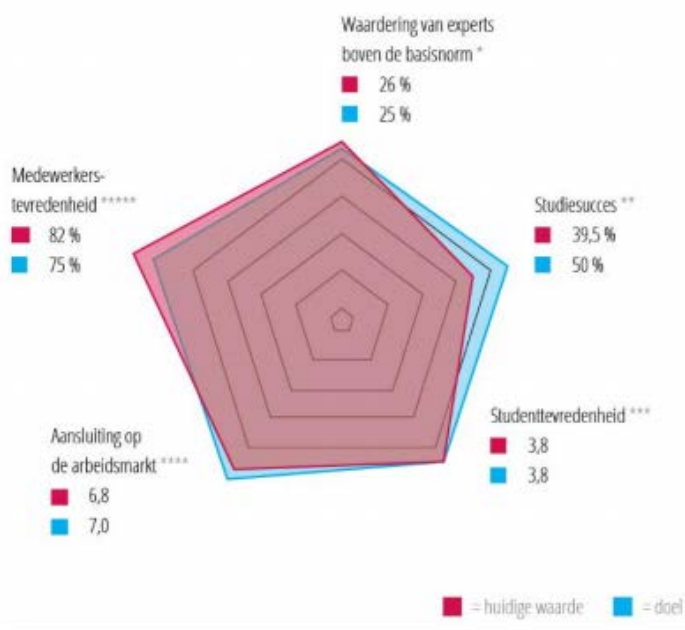
*Kwaliteit van het onderwijs*

De kern van het in 2012 gestarte Focus-programma is de kwaliteit van de bacheloropleidingen. We gaan ervan uit dat een opleiding van goede kwaliteit is als:

1. de opleiding een goed kwaliteitsoordeel van deskundigen heeft gekregen (bij de accreditatie, in het bijzonder waar het gaat om het bereikte eindniveau),
2. de studenten tevreden zijn (zoals blijkt uit de score in de Nationale Studenten Enquête (NSE)),
3. de opleiding een goed niveau van studiesucces weet te realiseren (zoals blijkt uit rendementcijfers),
4. het werkveld en de alumni tevreden zijn over de aansluiting tussen opleiding en werkveld (zoals blijkt uit de HBO-monitor),
5. de docenten en medewerkers tevreden zijn (zoals blijkt uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek).

We noemen dit de vijf ankerpunten van Hogeschool Rotterdam.

De aangescherpte koers van de hogeschool sluit goed aan op de prestatieafspraken die in 2012 zijn gemaakt met het ministerie van OCW. Deze afspraken, voor de periode 2013–2016, dragen bij aan het versterken van de kwaliteit. De prestatieafspraken hebben betrekking op studiesucces, onderwijskwaliteit, kwaliteit van docenten en vermindering van de indirecte kosten. In het jaarverslag wordt gerapporteerd over het behalen van de prestatieafspraken.



\* Panels beoordelen de kwaliteitsnormen op voldoende, goed of excellent. Wij streven ernaar dat 25% van de oordelen op de accreditatie eindoordeel goed of excellent is.  
 \*\* % 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  
 \*\*\*\*\* percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met hun werk



#### Ad 1. Kwaliteit van de opleidingen

In 2015 zijn 13 opleidingen beoordeeld door de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). De NVAO beoordeelt elke opleiding aan de hand van drie standaarden. Per standaard kan het oordeel 'voldoende', 'goed' of 'excellent' worden verkregen. Alle opleidingen die in 2015 voor accreditatie in aanmerking kwamen, zijn door de NVAO positief beoordeeld. Het aantal goede of excellente accreditatiebeoordelingen (vanaf de invoering van de nieuwe beoordeling in 2013) is gestegen tot 26%.

#### Ad 2. Studenttevredenheid

In 2015 heeft de kwaliteit van het onderwijs zich verder ontwikkeld. De studenttevredenheid is licht opgelopen: van 3,7 in 2014 tot 3,8 in 2015 (op een schaal van 5). De toename is bescheiden, maar wordt wel gedragen door een lichte stijging van de tevredenheid bij veel opleidingen.

#### Ad 3. Studiesucces

De grootste zorg van de hogeschool heeft betrekking op de groeiende groep studenten die wel aan een opleiding begint, maar deze niet afrondt. Met name het studiesucces van studenten met een mbo-achtergrond, en van studenten met niet-westerse *roots* blijft achter. Deze groepen zijn, ook gelet op de bevolkingssamenstelling van Rotterdam, stevig vertegenwoordigd binnen de hogeschool. Gelet op de verwachte sterke vraag in de stad en regio naar hoogopgeleide krachten betekent dit dat de hogeschool de opdracht heeft om meer studenten met succes een opleiding te laten afronden, zonder daarbij in te leveren op het niveau van de afgestudeerden.

De tevredenheid van alumni over de wijze waarop de opleiding hen heeft voorbereid op de praktijk is in 2015 stabiel, maar blijft nog iets achter bij het streefdoel. Ook blijft de tevredenheid van alumni over de aansluiting tussen opleiding en arbeidsmarkt iets achter bij het landelijk gemiddelde.

#### Ad 5. Medewerkerstevredenheid

82% van de medewerkers is tevreden of zeer tevreden met zijn of haar werk (zes procentpunten boven het landelijk gemiddelde). In 2015 is met name de tevredenheid van docenten toegenomen. De tevredenheid van ondersteunende medewerkers is stabiel.

#### *Kwaliteit en studiesucces*

Tegen die achtergrond heeft de hogeschool in 2014 een aantal beleidsinitiatieven genomen die in 2015 verder zijn uitgewerkt:

- Extra investeringen in het onderwijs

Vanaf 2015 worden extra middelen vrijgemaakt uit de reserves van Hogeschool Rotterdam om zo in de begroting meer middelen beschikbaar te hebben voor kwaliteit en studiesucces. De verwachting is dat vanaf 2018 door het ministerie van OCW extra middelen worden toegekend als gevolg van de middelen die beschikbaar komen door de invoering van het sociaal leenstelsel.

Het investeringsschema ziet er als volgt uit:

<b>Extra investeringen (status 2015)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Onderwijskwaliteit</li> </ul> Schaalverkleining (docent-studentratio) door aannemen docenten; Professionalisering van docenten; Onderwijsvernieuwing (studiesucces en nieuwe didactische concepten); Sterkere verbinding met beroepspraktijk en werkveld.	1,8 miljoen	3,0 miljoen	3,5 miljoen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Onderwijsgebonden onderzoek</li> </ul> Plannen voor het onderwijs (zoals het aannemen van hoofddocenten) waarmee de relatie met de kenniscentra wordt versterkt, zodat onderzoeksactiviteiten, -resultaten en -vaardigheden steviger kunnen worden verankerd in de curricula van de opleidingen.	1,4 miljoen	2,4 miljoen	2,8 miljoen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisatie / omgeving / infrastructuur</li> </ul> Plannen op gebied van huisvesting en (ict) faciliteiten.	0,3 miljoen	0,6 miljoen	0,7 miljoen

Voor 2015 zijn met alle instituten afspraken gemaakt over de meerjarige besteding van deze middelen. Kern daarbij is steeds dat instituten in hun plannen kwaliteit en studiesucces in samenhang te realiseren: door intensivering van het onderwijs, de pedagogische en didactische kwaliteiten van docenten, het ontwikkelen van nieuwe didactische concepten en door het stevig verankeren van onderzoek en beroepspraktijk in de inhoudelijke kern van het onderwijs.

- Aandacht voor de aansluiting mbo-hbo

De dalende resultaten van mbo'ers en studenten met een niet-westerse achtergrond in het hbo heeft ertoe geleid dat in 2015 nader is geanalyseerd waarom het hbo, in Rotterdam in het bijzonder, in toenemende mate moeite heeft om deze groep te binden en vast te houden.<sup>1</sup> Op basis van het essay is binnen de hogeschool intensief de dialoog gevoerd over de vraag op welke wijze de aandacht voor studiesucces binnen de opleidingen kan worden versterkt. De uitkomsten daarvan zijn meegenomen in het programma Binding en Studiesucces (zie hieronder). Daarnaast zijn in 2015 de eerste contouren ontwikkeld voor een gezamenlijke aanpak van de aansluitingsproblematiek met de Rotterdamse ROC's. De verwachting is dat deze in 2016 verder wordt geconcretiseerd.

- Programma Binding en Studiesucces

In 2014 is het programma Binding en Studiesucces gestart. Dit programma ondersteunt opleidingen en docenten door onderzoek te doen naar goed werkende praktijken, kennis te ontwikkelen en uit te wisselen rond vraagstukken van pedagogiek, didactiek en diversiteit en door bij te dragen aan professionele ontwikkeling van docenten.

<sup>1</sup> Essay 'Kwaliteit in de klas' van Ron Bormans, Maaïke Bajwa, Erwin van Braam en Izaak Dekker. Den Haag: Vereniging Hogescholen 2015.

- **Studiekeuzecheck**

Ook in 2015 is met alle aanmelders een studiekeuzecheck gedaan. Deze is volgens de 'wet 'Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs' vanaf 2014 verplicht voor alle aanmelders. De studiekeuzecheck van Hogeschool Rotterdam bestond uit de startmeter - een digitale vragenlijst over de motivatie van de aanmelder - en een gesprek met een studieloopbaancoach. In dit gesprek werd samen met de student onderzocht of er voldoende match was tussen de student en de opleiding van keuze. Bovendien werden afspraken gemaakt over eventuele extra begeleiding, versnelling, verdieping of zowel versnelling als verdieping.

### *Centres of Expertise*

- **RDM Centre of Expertise**

Onderdeel van de prestatieafspraken betrof de ontwikkeling van Centres of Expertise (CoE's). CoE's ontwikkelen hoogwaardig onderwijs en onderzoek rond grote en complexe economische en maatschappelijke vraagstukken. Hogeschool Rotterdam ontvangt vanaf 2013 tot en met 2016 jaarlijks een subsidie van 1 miljoen euro voor de ontwikkeling van het CoE Sustainable Mainport Innovation, inmiddels omgedoopt tot RDM CoE.

Via *in kind* betrokkenheid van bedrijven in Communities of Practice (CoP's) en studenten-innovatieteams, en een meerjarig inhoudelijk en financieel commitment van Havenbedrijf Rotterdam N.V. en Deltalinqs (brancheorganisatie van de haven-, logistieke en industriële bedrijven in de mainport Rotterdam) is een stevige basis ontwikkeld voor een duurzame publiek-private samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven binnen het RDM CoE.

- **Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie (EMI)**

Het CoE Maatschappelijke Innovatie (EMI) wordt niet gesubsidieerd door de overheid maar is met eigen middelen opgezet. EMI wordt ondersteund door het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid (NPRZ) en private sponsoring. In 2015 zijn wederom stappen gezet om samen met praktijkpartners, opleidingen en kenniscentra werkprogramma's op te stellen rondom wonen, werken, onderwijs, zorg en welzijn in Rotterdam-Zuid. Deze programma's worden samen met praktijkpartners, opleidingen en kenniscentra bedacht en uitgevoerd in CoP's. Verschillende programma's worden medegefinancierd door de partners hierin, zoals Gemeente Rotterdam, Stichting BOOR, het ministerie van OCW en private sponsors.

Hogeschool Rotterdam werkt samen met andere hogescholen in drie Centres of Expertise: Deltatechnologie (HZ University of Applied Sciences), Logistiek (Hogeschool van Amsterdam) en Automotive (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en Fontys Hogescholen).

### *Assortiment*

In 2015 is het assortiment verrijkt met twee nieuwe Associate degree-opleidingen binnen het verband van de Rotterdam Academy (RAC). De RAC is landelijk de grootste aanbieder van Ad's en telt ruim 1.800 studenten. Daarmee is de prestatieafpraak met de minister van OCW van minimaal 1.500 studenten in 2015 behaald.

Hogeschool Rotterdam heeft in 2014 besloten het deeltijdonderwijs te revitaliseren. Op basis van gesprekken met docenten, coördinatoren, managers, directeuren en collegeleden en op basis van landelijke ontwikkelingen is een conceptvisie voor de toekomst van het deeltijdonderwijs van de hogeschool opgesteld. Die visie gaat uit van een zogeheten 2+2+2-model: er wordt naar gestreefd de opleidingen zo op te bouwen dat steeds na twee jaar (Ad, bachelor, eventueel master) een getuigschrift behaald kan worden. Deze keuze sluit aan bij het reeds brede palet van Ad-opleidingen waarover de hogeschool beschikt. Besluitvorming over deze visie en vervolg van besluitvorming over het assortiment deeltijd heeft plaatsgevonden in 2014 en 2015. Van een beperkt aantal opleidingen is de deeltijdvariant stopgezet. Voor de overige opleidingen geldt dat zij conform de visie de opleidingen opnieuw uitwerken. Hogeschool Rotterdam participeert met een flink aantal opleidingen (in de domeinen zorg, educatief, techniek, economie en sociaal) in de landelijke pilot rond de versterking van de deeltijdopleidingen.

Rond de masteropleidingen heeft Hogeschool Rotterdam de ambitie is om binnen drie tot vijf jaar te komen tot een beperkt aanbod van masteropleidingen van topkwaliteit die kunnen concurreren met praktijkgerichte universitaire masters en waarmee de hogeschool de komende decennia vooruit kan.

De hogeschool maakt werk van de omgang met de gedifferentieerde studentenpopulatie. Ook na afloop van de subsidieperiode vanuit Sirius biedt de hogeschool uitdagende leerroutes voor excellente studenten aan. In 2014 heeft een werkgroep van stakeholders een toekomstbestendige visie op honoursonderwijs voor Hogeschool Rotterdam ontwikkeld. In 2015 is gewerkt aan de verankering van dit onderwijs en verdere uitbouw daarvan. Ruim 7% van de studenten nam in het cursusjaar 2014-2015 deel aan onderdelen van het excellentietraject.

#### *Praktijkgericht onderzoek in relatie tot onderwijs*

In de afgelopen jaren is onder leiding van het zogeheten 'regieorgaan onderwijs en onderzoek', met daarin een afvaardiging van alle stakeholders in de organisatie, het onderzoeksbeleid van de hogeschool herijkt. Aanleiding daarvoor was de noodzaak om te komen tot een versterking van de relatie tussen onderwijs en onderzoek zoals deze in de Focus-agenda was benoemd. Tevens had de beoordeling van de Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO) in 2013 duidelijk gemaakt dat de kwaliteitszorg sterk gefragmenteerd en onnodig complex was.

De hogeschool heeft reeds in 2014 een visie aangenomen waarbij onderzoek, onderwijs en het beroepenveld in nauwe relatie tot elkaar staan. De consequenties die voortvloeien uit de visie op praktijkgericht onderzoek zijn thematisch en in gezamenlijkheid uitgewerkt om niet alleen voor de korte maar ook voor de langere termijn een duurzame kwaliteitsimpuls aan het onderwijs te kunnen geven door een goede borging van het onderzoeksbeleid.

In 2015 heeft de VKO de kwaliteit van het onderzoek opnieuw beoordeeld. De commissie was onder de indruk van het nieuwe beleid en de geboekte voortgang. Het continu werken aan draagvlak, de wijze waarop onderwijs en onderzoek tot samenwerking komen en het effectief inrichten van de onderzoeksorganisatie en de kwaliteitszorgprocessen sprak de commissie zeer aan. De VKO is daarom overgegaan tot een positieve beoordeling.

#### *Organisatieontwikkeling*

##### ▪ Organisatieadviestrajecten

In 2015 heeft het adviesteam organisatieontwikkeling (dienst OeO, afdeling Onderwijskwaliteit & Personeel) opdrachten uitgevoerd op het gebied van organisatieontwikkeling, zowel bij opleidingen, instituten en diensten, als bij een kenniscentrum.

In lijn met het project Binding en het Focus-programma heeft de nadruk gelegen op ondersteuning van opleidingen in het ontwikkelen van een gedeelde visie, creëren van meer eigenaarschap, versterken van de samenwerking en benutten van kwaliteiten op teamniveau. Er is ook aandacht besteed aan inrichtingsvraagstukken. Vooral bij grotere opleidingen wordt steeds vaker gewerkt met een coördinatorenrol. De invulling en positionering van deze rol is nieuw, vraagt aandacht en wordt opgepakt binnen de gehele herziening van het functiehuis passend bij het Focus-programma. Ondersteunende afdelingen zijn begeleid in het afstemmen van hun dienstverlening op de wensen van het onderwijsproces. De Lean-methodiek is ingezet om bedrijfsprocessen te verbeteren.

##### ▪ Kwaliteit Werkt Samen (KWS): reorganisatie van de diensten

Per 1 januari 2015 is de reorganisatie van de stafdiensten (KWS) gerealiseerd. Medewerkers voor wie de reorganisatie directe gevolgen heeft, hebben volgens het sociaal plan de mogelijkheid bezwaar in te stellen tegen het ontvangen functieaanbod.

Eén medewerker heeft van deze mogelijkheid gebruik gemaakt en heeft bij het college van bestuur een bezwaar ingediend tegen de plaatsing. De bezwarencommissie reorganisatie heeft in een hoorzitting het bezwaar behandeld. Op basis van de door partijen ingebrachte stukken en de tijdens de hoorzitting verstrekte toelichting heeft de bezwarencommissie een advies opgesteld. Het college van bestuur heeft het advies van de bezwarencommissie reorganisatie overgenomen en conform het advies besloten.

#### *Mensen en middelen*

Ook in 2015 was het hogeschoolbeleid erop gericht om meer geld vrij te maken voor het onderwijs. Dit past bij de ambitie om het aandeel van de centrale overhead in 2016 te reduceren naar minder dan 22%. In 2015 zijn er in die lijn relatief meer docenten aangenomen. Dit in tegenstelling tot ondersteuners, omdat er nog steeds een vacaturestop geldt voor ondersteunende functies.

De lasten voor lonen en salarissen zijn in 2015 met ruim 14,7 miljoen euro gestegen in vergelijking met 2014. Omdat er meer docenten zijn aangenomen, zijn de kosten van personeel in loondienst gestegen. Tegelijkertijd is het doel om de kosten voor personeel niet in loondienst te verlagen. De kosten van ingehuurd personeel zijn in 2015 met bijna 9% verminderd.

Kwaliteit Werkt Samen heeft verder vorm gekregen door in te zetten op professionalisering, meer samenwerking tussen de diensten en met het onderwijs en efficiënter werken (bijvoorbeeld Lean-trajecten).

In 2015 is met een aantal medewerkers een vertrekregeling (vaststellingsovereenkomst) overeengekomen. De kosten hiervan, het 'eigenrisicodragerschap' van de WW en de bovenwettelijke WW, zijn in 2015 aanzienlijk gedaald ten opzichte van 2014. Er is namelijk fors ingezet op preventie en beheer van de WW-lasten. Hiermee geeft de hogeschool invulling aan goed werkgeverschap en de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers.

Per 1 augustus 2015 ontvangt iedere medewerker in het kader van duurzame inzetbaarheid een persoonlijk DI-budget. Hierbij gelden twee voorwaarden: de aanstellingsomvang moet minstens 0,4 fte zijn en de medewerker moet van de laatste vijf jaar minstens drie jaar in het hbo werkzaam zijn. Het budget bedraagt 40 uur (deeltijd naar rato). Medewerkers kunnen de uren inzetten voor bijvoorbeeld het herstel van balans tussen werk en privé, studieverlof of zorgverplichtingen.

#### *Huisvesting*

De renovatie van de locaties Blaak en Museumpark is in 2015 afgerond. Deze renovatie is gelijktijdig met het doorgaande onderwijs uitgevoerd. Daar waar mogelijk is invulling gegeven aan de wensen van het onderwijs ten aanzien van couleur locale. Naast deze grote renovaties, is het brandveiligheidsprogramma en zijn een drietal grote infrastructurele dataprojecten afgerond. Tevens zijn in samenwerking met opleidingen diverse 'couleur locale' projecten opgeleverd. Hierin is de versterking van het karakter van de opleidingen gerealiseerd door aanpassingen in de huisvesting.

In 2015 zijn de voorbereidende werkzaamheden voor de herontwikkeling locatie Kralingse Zoom uitgevoerd. De projectgroep Herontwikkeling Kralingse Zoom heeft, in samenspraak met het onderwijs, een ambitiedocument opgesteld. Dit ambitiedocument is de basis geweest van twee succesvol doorlopen Europese aanbestedingen voor zowel architect als de Engineering & Construct partij. Daarnaast is in 2015 gestart met het verwijderen van bouwdelen op de locatie Kralingse Zoom, zodat in 2016-2017 de nieuwbouw kan worden gerealiseerd. Voorafgaand aan deze sloop is het instituut CoM verhuisd van Kralingse Zoom naar het tijdelijke onderkomen in het WTC Rotterdam.

### **Klachten en geschillen**

De hogeschool heeft één digitaal loket voor allerlei klachten, variërend van klachten over ongewenst gedrag tot klachten over een besluit van de examencommissie: het Bureau Klachten en Geschillen (BKG). Behalve voor klachten is het BKG ook het loket voor geschillen.

Hogeschool Rotterdam hanteert daarvoor de volgende reglementen:

- het college van beroep voor de examens
- de geschillenadviescommissie
- het college van beroep voor het hoger onderwijs (in hoger beroep)
- de commissie klachtenprocedure ongewenst gedrag
- de algemene klachtencommissie personeel
- reglementen inzake klachten van privaatrechtelijke aard, voor zowel studenten als personeel.

In het jaarverslag 2015 van de hogeschool is in paragraaf 4.3 verslag gedaan over de ingediende klachten en geschillen.

### **1.2 Toelichting op het resultaat**

In deze toelichting worden de belangrijkste financiële ontwikkelingen op hoofdlijn toegelicht.

Het financiële resultaat voor 2015 is 12,9 miljoen euro negatief. Dit resultaat ligt 3,4 miljoen euro onder het begrote resultaat 2015 van 9,5 miljoen negatief. Dit is met name het gevolg van enerzijds niet begrote lasten voor fiscale risico's, een additionele uitbetaling van onregelmatigheidstoelagen van 0,2 miljoen euro, niet begrote reserveringen in het kader van duurzame inzetbaarheid, wachtgelden, WIA-eigenrisicodragerschap en de voorziening asbest (in totaal 3,0 miljoen euro) en de uitgaven voor afvloeiingsregelingen van 0,3 miljoen euro. Tevens is er sprake van een hogere inzet voor personeel niet in loondienst (PNIL) dan begroot. Anderzijds zijn er niet begrote baten voor de loonruimte en hogere opbrengsten werk voor derden (1,9 miljoen euro) en lagere personele lasten.

Het resultaat 2014 bedroeg 12,1 miljoen euro positief. Dit betekent dat in 2015 een afstap in het financiële resultaat van 25 miljoen euro gemaakt is, wat vooral tot uitdrukking komt op de volgende items:

- een afname van de baten met 4,1 miljoen euro,
- een toename van de personele lasten met 19,6 miljoen euro,
- hogere afschrijvingslasten ter waarde van 1,4 miljoen euro,
- lagere huisvestingslasten met een impact van 2,8 miljoen euro,
- hogere algemene lasten van 2,8 miljoen euro.

In onderliggende paragrafen wordt nader ingegaan op deze afwijkingen. De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ten opzichte van het voorgaande jaar ongewijzigd.

### **Exploitatie**

De totale baten daalden met 4,1 miljoen euro ten opzichte van 2014.

- De rijksbijdragen dalen met 5,5 miljoen euro ten opzichte van 2014. De normatieve rijksbijdrage steeg met 3,6 miljoen euro als gevolg van hogere prijseffecten (ondanks dalende graden). De aanvullende rijksbijdrage was in 2015 circa 9 miljoen euro lager, omdat in 2014 éénmalige baten voor onder andere kennisinnovatie, promotie vouchers en Centres of Expertise genomen zijn.
- De collegegelden zijn 4,3 miljoen euro hoger dan in 2014, door een groei van 2,7% in de studentenpopulatie en de stijging van het wettelijk vastgestelde collegegeldtarief met 2,4%.
- De baten werk in opdracht van derden liggen bijna 2,7 miljoen euro onder het niveau van 2014. Bij het Instituut voor Gezondheidszorg (0,7 miljoen euro lager) heeft in 2015 de overname van de private opleidingen

plaatsgevonden. Bij de kenniscentra zien we een lagere toekenning aan subsidies voor een lagere baat zorgen (1,5 miljoen euro lager).

- Het totaal aan overige baten is met 0,8 miljoen euro gedaald ten opzichte van 2014. Dit is het gevolg van een eenmalige uitkering van Stichting Waarborgfonds HBO van 1,4 miljoen euro in 2014. In 2015 is voorts sprake van een toename van kantine- en overige opbrengsten van 0,7 miljoen euro.

Ten opzichte van 2014 zijn de personeelslasten toegenomen met 19,5 miljoen euro tot 220,2 miljoen euro. Deze stijging wordt verklaard door:

- Stijging van de eigen (primaire) personeelslasten: een toename met 14,7 miljoen euro ten opzichte van 2014, vooral door een toename van het gemiddeld personeelsbestand met 179 fte (7,3%). Dit is conform ingezet beleid om vooruit te lopen op extra middelen uit het leenstelsel vanuit het ministerie. De hogeschool zal deze middelen inzetten om extra docenten aan te nemen. Daarnaast is er sprake van een reservering voor duurzame inzetbaarheidsuren van 1,7 miljoen euro en het vormen van een voorziening voor reservering loonruimteovereenkomst van 0,9 miljoen euro.
- De overige personeelslasten zijn met bijna 4,8 miljoen euro toegenomen:
  - Personeel niet in loondienst daalt met circa 2 miljoen euro als gevolg van het beleid 'meer inzet eigen personeel';
  - Meer lasten voor dotaties personele voorzieningen (2,9 miljoen euro), vooral door een hogere dotatie aan de voorziening wachtgeld en het vormen voor een voorziening van 1,1 miljoen euro met betrekking tot de Regeling Werktijdvermindering Senioren die nieuw is opgenomen in de cao hbo 2015;
  - In 2014 was er sprake van een eenmalige vrijval van 1,1 miljoen euro met betrekking tot de reorganisatievoorziening;
  - De scholingslasten stijgen met 1,3 miljoen euro als gevolg van het hogeschoolbeleid om meer te investeren in de scholing van haar medewerkers;
  - De overige personeelslasten nemen toe als gevolg van een toename vertrekregelingen met 0,7 miljoen euro en gestegen toelagen voor woon-werkverkeer van 0,3 miljoen euro door een groeiende personeelsformatie.

De afschrijvingslasten van 2015 zijn met 1,4 miljoen euro toegenomen, wat nagenoeg geheel valt toe te schrijven aan de afronding van het project verbouwing Museumpark. Ten opzichte van 2014 zijn de lasten voor huisvesting afgenomen met 2,8 miljoen euro. Dit is het gevolg van een eenmalige dotatie voorziening asbestverwijdering van 1,7 miljoen euro en eenmalig hogere lasten voor brandveiligheid van 0,9 miljoen euro, beide in 2014. De overige lasten nemen toe met 2,8 miljoen euro. Dit is met name het gevolg van het maken van een reservering voor fiscale risico's.

## Balans

Het balanstotaal is met 1,3 miljoen euro afgenomen tot 176,5 miljoen euro.

### Activa

- De post materiële vaste activa is met 3,4 miljoen euro toegenomen tot 122,5 miljoen euro. In 2015 is voor 33,2 miljoen euro geïnvesteerd (incl. gereedmelding van 13,3 miljoen euro). Hiervan is 5,4 miljoen euro geïnvesteerd in de projecten Museumpark en Willem de Kooningacademie. Er is 7,8 miljoen euro geïnvesteerd in onderhoud en 5,4 miljoen euro in inventaris en apparatuur. Het werk in uitvoering van 14,5 miljoen euro heeft voor het grootste deel betrekking op de herontwikkeling van de locatie Kralingse Zoom.
- De vorderingen zijn toegenomen met 2,9 miljoen euro tot 36,5 miljoen euro. De vordering op studenten (inclusief voorziening wegens oninbaarheid) neemt toe met 1,4 miljoen euro. Dit wordt veroorzaakt door een stijging van het aantal studenten en een stijging van de collegegeldtarieven. Daarnaast stijgen de overlopende activa met 1,8 miljoen euro als gevolg van nog te ontvangen VWS-subsidie en facturatie naar Hogeschool InHolland.

- De liquide middelen zijn in 2015 ten opzichte van 2014 met 7,6 miljoen euro afgenomen tot 17,4 miljoen euro. Dit is onder andere het gevolg van het negatieve exploitatiesaldo en de investeringen in activa.

#### *Passiva*

- Het eigen vermogen neemt per saldo af met het resultaat van 12,9 miljoen euro negatief tot 67,0 miljoen euro.
- De bestemmingsreserve voor private activiteiten is 1,3 miljoen euro negatief. De bestemmingsreserve privaaf bestaat uit de cumulatieve resultaten van contract-onderwijsactiviteiten.
- De voorzieningen stijgen met 1,3 miljoen euro ten opzichte van 2014. De grootste mutaties betreffen de dotatie van de voorziening wachtgeld van 1,9 miljoen euro en het vormen van een voorziening in het kader van de regeling Werktijdvermindering Senioren, voortkomend uit de cao van 1,1 miljoen euro. De voorziening privaaf betreft een reorganisatievoorziening voor het afstoten van private activiteiten. In 2014 is een nieuwe berekening gemaakt van de verwachte kosten die met deze reorganisatie te maken hebben. In 2015 is de reorganisatie verder afgewikkeld en de voorziening uitgeput. Ultimo 2015 rest een bedrag van 0,1 miljoen euro ten behoeve van de resterende afwikkeling van de reorganisatie.
- De kortlopende schulden stijgen met 10,3 miljoen euro. Dit wordt verklaard door 2,8 miljoen euro hogere crediteurenpositie, 0,6 miljoen euro hogere aanvullende rijksbijdrage HBO (onder andere door meer lerarenbeurzen) het opnemen van een reservering voor fiscale risico's en een stijging van nog te betalen personele lasten door een toename van het personeelsbestand. Als gevolg van het opnemen van de duurzame inzetbaarheid (DI) in de cao is een reservering van 1,7 miljoen euro voor niet opgenomen duurzame inzetbaarheidsuren gevormd. Tevens is een voorziening van 0,9 miljoen euro opgenomen ten behoeve van de loonruimte uit 2015 die in 2016 zal worden uitgekeerd door middel van 750 euro eenmalige uitkering per fte. De vooruitontvangen college- en les gelden stijgen met 2,1 miljoen euro door meer collegegeld betalende studenten en een hoger tarief in 2015. De vooruitontvangen subsidies dalen met 0,4 miljoen euro als gevolg van het afronden van projecten in 2015.

#### **Solvabiliteit**

Het vermogen van de hogeschool is als gevolg van het negatieve resultaat afgenomen. Dit is beleid van de hogeschool geweest. Door de invoering van het leenstelsel verwacht de hogeschool vanaf 2018 een substantieel hogere rijksbijdrage van het ministerie van OCW. Vooruitlopend op deze extra middelen heeft de hogeschool ervoor gekozen om 16,5 miljoen euro van het vermogen en het resultaat van 2014 in te zetten voor het onderwijs in de periode 2015-2017. Het werkelijke resultaat is iets lager dan begroot, echter het grootste deel van de daling van de liquiditeit kan worden verklaard door deze beleidskeuze. De solvabiliteit (op basis van eigen vermogen inclusief voorzieningen gedeeld door balanstotaal) is gedaald, maar blijft met 45% ruim boven de door het ministerie van OCW vastgestelde grenswaarde van 30%. De solvabiliteit (gemeten als eigen vermogen gedeeld door totaal vermogen) daalt naar 38%. Deze ligt hiermee onder het landelijk gemiddelde van het hbo (46,3% in 2014).

De current ratio, een belangrijke graadmeter voor de liquiditeit, is ten opzichte van 2014 gedaald naar 0,6, maar blijft echter tussen de grenswaarden van het ministerie, te weten 0,5 en 1,5. De daling van de ratio is onder andere te verklaren door de toename van de kortlopende schulden als gevolg van eerder bovengenoemde additionele reserveringen.

#### **Analyse van de financieringsstructuur (beleggen en belenen)**

Ultimo 2015 heeft de hogeschool geen lang vreemd vermogen.

In 2015 heeft de hogeschool in verband de (ver)bouwplannen op onder andere de Kralingse Zoom een krediet van 40,8 miljoen euro aangetrokken. Dit krediet heeft de hogeschool verkregen van de Staat der Nederlanden en zal vanaf



2016 in tranches worden ontvangen. De hogeschool is, vanwege de gunstige leencondities bij de Staat, overgegaan tot schatkistbankieren. Schatkistbankieren houdt in dat de hogeschool de middelen aanhoudt bij het ministerie van Financiën.

### Ontwikkelingen van de studentenaantallen

De studentaantallen van 2015 zijn opgenomen conform het assurancerapport van de accountant over de stand van 1 oktober 2015. De instroom met 9.543 studenten nagenoeg gelijk gebleven aan 2014 (9.545 studenten). Het aantal afstudeerders is gestegen van 4.416 in 2014 naar 4.808 in 2015.

Het verloop van het aantal ingeschreven bekostigde studenten per 1 oktober is als volgt:

Jaar	Bekostigd	Bekostigingsjaren verbruikt	Niet-bekostigd	Totaal
2010	23.545	5.387	1.439	30.371
2011	24.410	5.557	1.449	31.416
2012	24.636	6.000	1.361	31.997
2013	24.646	7.173	1.063	32.882
2014	25.121	8.229	1.055	34.405
2015	25.413	8.840	1.184	35.447

Bekostigde studenten zijn studenten die binnen het hoger onderwijs voor bacheloropleidingen, Ad's en enkele masteropleidingen, voor maximaal vier jaar bekostigd worden. De studenten die de vier bekostigingsjaren verbruikt hebben voor de bacheloropleidingen in het hoger onderwijs worden niet bekostigd. Na het behalen van de graad (met uitzondering van de Ad's) wordt nog één bekostigingsjaar ontvangen.

De niet-bekostigde studenten bestaan uit een drietal categorieën (aantallen 2015):

- studenten die reeds een bachelor- of mastergraad behaald hebben (369),
- studenten waarvan hun inschrijving geen eerste inschrijving is (602),
- studenten die niet voldoen aan de nationaliteitsvereiste en/of woonplaatsbeginsel en overige (223).

De studenten van categorie 1 en 3 betalen zelf de lasten (instellingscollegegeld). De studenten in categorie 2 ontvangen onderwijs om niet, conform wetgeving.

### 1.3 Treasury

De hogeschool heeft een in oktober 2010 vastgesteld treasurystatuut, waarin de regeling beleggen en belenen zoals opgelegd door het Rijk is opgenomen. Het beleid is gericht op het optimaliseren van de financieringsstructuur van de hogeschool en het beperken van financiële risico's.

De hogeschool is eind 2015 overgegaan op schatkistbankieren en heeft derhalve alle financiële middelen ondergebracht bij de Staat der Nederlanden. Hoewel de Staat der Nederlanden geen bankinstelling is, is het risicoprofiel lager dan het maximaal aanvaardbare risicoprofiel AA-minus waarover in het treasurystatuut gesproken wordt.

#### 1.4 Verslaggeving Helderheid

Met de notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs, die in 2003 verscheen, is een aantal thema's benoemd waar in de jaarrekening aandacht aan dient te worden besteed. De thema's voor het hbo zijn:

1. Uitbesteding van onderwijs,
2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten,
3. Het verlenen van vrijstellingen,
4. Bekostiging van buitenlandse studenten,
5. Collegegeld niet betaald door student zelf,
6. Studenten volgen modules van opleidingen,
7. De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven,
8. Bekostiging van maatwerktrajecten,
9. Bekostiging van het kunstonderwijs.

Onderstaand volgt een uiteenzetting van de thema's, toegespitst op de situatie bij Hogeschool Rotterdam.

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 het Scheepvaart en Transport College (STC) respectievelijk de ROC's Albeda College en Zadkine. De samenwerking met het STC betreft specifiek op de haven gerichte opleidingen en valt in het publieke gedeelte van de activiteiten van STC. Met betrekking tot de opleidingen bij de Rotterdam Mainport University (RMU) wordt de rijksbijdrage ontvangen door de hogeschool. Kosten van het STC betreffen personele en huisvestingslasten, deze worden doorbelast aan de hogeschool. Het onderwijscurriculum wordt vastgesteld door 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. Het samenwerkingsverband heeft geen apart logo, de student schrijft zich ook in bij Hogeschool Rotterdam. Binnen het Instituut voor Sociale Opleidingen (ISO) is Theater en Maatschappij een specialisatie binnen de opleiding CMV. In samenwerking met Hofplein Rotterdam wordt het onderwijs voor deze studenten uitgevoerd. 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.
2. **Investeren van publieke middelen in private activiteiten.**  
Hogeschool Rotterdam heeft in het Focus-programma aangegeven dat er een keuze is gemaakt voor een publiek profiel en het centraal stellen van voltijd bacheloronderwijs.  
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 volledig aan die activiteiten worden toegerekend. Studentenadministratie van private cursisten vindt plaats buiten de publieke studentenregistratie, in een aparte cursistenregistratie.
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 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. Voor het overzicht van de uitwisselingsovereenkomsten verwijzen wij naar het niet-financiële jaarverslag. De hogeschool bemiddelt voor niet-EER-studenten in de huisvesting. Indien een buitenlandse student bij Hogeschool Rotterdam studeert in het kader van een uitwisselingsprogramma, wordt hij ingeschreven in de aparte cursistenregistratie.
5. Collegegeld niet betaald door student zelf.  
Hogeschool Rotterdam beschikt over een noodfonds. Het geld uit dit noodfonds komt niet uit publieke middelen. Derhalve compenseert Hogeschool Rotterdam geen studenten voor het collegegeld met publieke middelen. Voorts heeft Hogeschool Rotterdam een profileringsfonds. Het profileringsfonds biedt studenten financiële ondersteuning bij het niet kunnen behalen van het diploma binnen de termijn van gemengde studiefinanciering, zoals lidmaatschap van het bestuur van een studentenorganisatie, ziekte, zwangerschap, bijzondere familieomstandigheden etc. Aanvraag en uitkering vinden plaats conform de Uitvoeringsregeling Profileringsfonds Financiële Ondersteuning Studenten. Artikel 4 van de uitvoeringsregeling geeft aan dat de omvang van de financiële ondersteuning in principe gelijk is aan de studiefinanciering die betrokkende geniet als hij daarop aanspraak zou maken. Er is dus geen sprake van het betalen van collegegeld.
6. Studenten volgen modules van opleidingen.  
Studenten van buiten Hogeschool Rotterdam die het traject Kies op Maat volgen, kunnen binnen de hogeschool modules volgen (minoren). Indien dit het geval is, vindt inschrijving plaats in de cursistenadministratie.
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.
8. Bekostiging van maatwerktrajecten.  
Voor zoverre er 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.

## 1.5 Vooruitblik

De hogeschool heeft de afgelopen jaren een stabiele, positieve ontwikkeling doorgemaakt. Het Focus-beleid heeft ertoe geleid dat de waardering van studenten voor hun opleiding en van docenten voor hun werk is toegenomen. Alle opleidingen voldoen zonder meer aan de basiskwaliteit. Tegelijkertijd moet en kan er nog veel beter.

Hogeschool Rotterdam zal haar strategische visie in 2016 aanscherpen. Dat is ook nodig. Veel economische en maatschappelijke sectoren vragen, onder invloed van ict, globalisering en veranderende politieke en maatschappelijke verhoudingen, om nieuwe professionals die daaraan betekenis kunnen geven. Dat stelt vragen aan ons onderwijs en onderzoek: hoe bereiden we studenten voor op een toekomst die we steeds minder goed kunnen voorspellen? En hoe zorgen we ervoor dat we in de klas om weten te gaan met de steeds diverser wordende instroom? En hoe vinden we steeds weer in onze opleidingen de goede combinaties tussen duurzame kennis en vaardigheden en het voorbereiden op die dynamische beroepsomgeving?

De hogeschool zal daarbij voortbouwen op de ingezette koers waarbij docententeams meer verantwoordelijkheid en ruimte krijgen om het onderwijs in die veranderende beroepscontext vorm te geven. Om dat mogelijk te maken zal in 2016 opnieuw meer ruimte gemaakt worden, in tijd en geld, voor professionele ontwikkeling, zowel van docenten als van leidinggevendenden. Van de teams wordt in 2016 gevraagd om invulling te geven aan de verdere ontwikkeling van het onderwijs waarbij kwaliteit en studiesucces centraal staan. Hogeschoolbreed wordt dat gefaciliteerd via het programma 'Binding en Studiesucces' en door met de ROC's in de omgeving te verkennen hoe de aansluiting van mbo-opleidingen op onze hbo-opleidingen kan worden verbeterd.

De ondersteunende diensten gaan voort met het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening aan het onderwijs. Het onderwijs wordt in staat gesteld om het niveau van de basisdienstverlening te bepalen, er worden afspraken gemaakt over – waar dat mogelijk is – het letterlijk en figuurlijk dichterbij het onderwijs plaatsen van de dienstverlening, en er wordt transparantie aangebracht in de hogeschoolbrede projecten en programma's waardoor meer mogelijkheid ontstaat voor de instituten en het college van bestuur om prioriteiten te kunnen bepalen en zij beter mee kunnen sturen op de inhoud en uitkomsten van projecten en programma's.

**Begroting 2016**

(x € 1000)

**Baten**

Normatieve rijksbijdrage	201.402
College- en examengelden	64.759
Opbrengsten werk voor derden	4.561
Opbrengst private activiteiten	4.754
Overige opbrengsten	<u>7.214</u>

<b>Totaal</b>	<b><u><u>282.690</u></u></b>
---------------	------------------------------

**Lasten**

- primaire personele Lasten	190.623
- personeel niet in loondienst	17.301
- overige personeelslasten	<u>12.299</u>
Totaal personele lasten	220.223
Huisvestingslasten	18.298
Beheerslasten	30.932
Overige lasten	4.694
Uitbesteed onderwijs	
Afschrijvingen	<u>17.420</u>
Totaal	<b><u><u>291.567</u></u></b>

<b>Exploitatieresultaat voor financiële baten en lasten</b>	<b>-8.877</b>
-------------------------------------------------------------	---------------

<b>Financiële baten en lasten</b>	<b><u>-150</u></b>
-----------------------------------	--------------------

<b>Exploitatieresultaat na financiële baten en lasten</b>	<b><u><u>-9.027</u></u></b>
-----------------------------------------------------------	-----------------------------

Bovenstaande begroting is goedgekeurd door de raad van toezicht in de vergadering van 17 december 2015. De begroting die in de jaarrekening is opgenomen, is aangepast naar de waarderingsgrondslagen zoals gebruikt in de jaarrekening. Vanaf 2014 zijn de gelden voor kennisinnovatie, promotie vouchers en centres of expertise in het jaar van toekenning verantwoord als bate in de jaarrekening, in plaats van in het jaar van besteding. In de begroting 2015 was deze mutatie nog niet doorgevoerd. Correctie resulteert in een 3,3 miljoen euro lagere baat en resultaat van 9,5 miljoen euro negatief.

## 1.6 Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf gaat in op de wijze waarop het bestuur omgaat met de financiële gevolgen van het gevoerde en te voeren beleid. Ook wordt zicht geboden op het verwachte exploitatieresultaat in de komende jaren en de ontwikkeling van de vermogenspositie.

De continuïteitsparagraaf is opgebouwd uit de Gegevensset (A) en Overige Rapportages (B). De volgende gegevens volgen deze indeling. De cijfers zijn ontleend aan de begroting 2016, die door de raad van toezicht is goedgekeurd op 17 december 2015.

### A1. Kengetallen

Kengetal (stand 31/12)	2015	2016	2017	2018
Personele bezetting in FTE:	2.670	2.668	2.768	2.788
Management/directie	186	185	185	185
Onderwijzend personeel	1.648	1.640	1.719	1.744
Wetenschappelijk personeel	23	29	29	29
Overige medewerkers	813	814	835	830
Studentaantallen	35.447	34.420	34.048	34.048
Onderwijzend personeel/Totaal	61,7%	61,5%	62,1%	62,6%

#### *Toelichting op de kengetallen*

- In het kader van het Focus-programma is gewerkt aan een toename van de verhouding van personeel in loondienst ten opzichte van personeel niet in loondienst en zijn de beheerslasten afgebouwd. De vrijkomende ruimte is ingezet voor onderwijzend personeel. Het onderwijzend personeel zal ook de komende jaren toenemen, met hierin de grootste stijging in 2017. De ratio ondersteunend en onderwijzend personeel in verhouding tot personele bezetting stijgt eveneens.
- Het totale studentaantal (inclusief nieuwe instroom) is in 2015 35.447. Voor 2015 en verder zijn de studentaantallen conform de meerjarenbegroting 2015 opgenomen. Deze daling is het gevolg van de verwachting dat het aantal langstudeerders zal afnemen door het ingezette beleid.
- De student-docentratio verbetert sterk door de afname van 21,9 in 2015 naar 19,5 in 2018.

**A2. Balans**

<b>ACTIVA</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
VASTE ACTIVA				
Immateriële VA				
Materiële VA	122.542	132.985	144.420	140.722
Financiële VA				
<b>TOTAAL VASTE ACTIVA</b>	<b>122.542</b>	<b>132.985</b>	<b>144.420</b>	<b>140.722</b>
VLOTTENDE ACTIVA				
Vorraden				
Vorderingen	36.593	33.660	33.660	33.660
Effecten				
Liquide middelen	17.387	15.140	13.643	13.870
<b>TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA</b>	<b>53.980</b>	<b>48.800</b>	<b>47.303</b>	<b>47.530</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>176.522</b>	<b>181.785</b>	<b>191.723</b>	<b>188.252</b>
<b>PASSIVA</b>				
EIGEN VERMOGEN				
Algemene reserve	63.226	60.493	52.285	52.886
Bestemmingsreserve publiek	5.051	3.658	2.480	1.374
Bestemmingsfonds publiek	90			
Bestemmingsreserve privaat	-1.346	-742	-223	600
<b>Totaal EIGEN VERMOGEN</b>	<b>67.021</b>	<b>63.409</b>	<b>54.542</b>	<b>54.860</b>
VOORZIENINGEN	12.238	9.503	9.503	9.503
LANGLOPENDE SCHULDEN	0	21.950	40.755	36.966
KORTLOPENDE SCHULDEN	97.263	86.923	86.923	86.923
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>176.522</b>	<b>181.785</b>	<b>191.723</b>	<b>188.252</b>

\* De cijfers 2015 betreft de jaarrekening 2015, vanaf 2016 is de begroting opgenomen.

*Toelichting op de balans*

- De raming van de noodzakelijke en gewenste aanpassingen van 30 miljoen euro op de locatie Kralingse Zoom zijn verwerkt in de meerjareninvesteringen vanaf 2016. In 2013 is gerapporteerd dat deze investeringen kunnen worden gefinancierd uit eigen middelen. Als gevolg van het inzetten van een deel van het eigen vermogen voor het onderwijs van in totaal 16,5 miljoen euro en het eerder uitvoeren van diverse onderhoudsprojecten en de nieuwbouw op locatie Kralingse Zoom is dit niet meer haalbaar. In 2015 is daarom langlopende financiering van

40,8 miljoen euro aangetrokken om deze zaken te kunnen bekostigen. De afname van de vlottende activa is het gevolg van het deels inzetten van deze activa voor bovenstaande financiering.

- De resultaten vanuit de staat van baten en lasten zijn verwerkt in het eigen vermogen. In 2015 tot en met 2017 zijn negatieve resultaten begroot als gevolg van de inzet vanuit het eigen vermogen. Dit verklaart de afname van het eigen vermogen.
- De voorzieningen asbestverwijdering en reorganisatie private activiteiten dalen in 2015 en 2016 naar nihil. De overige voorzieningen zijn naar verwachting stabiel.

Hogeschool Rotterdam beschikt niet over een bestemmingsfonds privaat. Daarom is onder deze noemer de bestemmingsreserve privaat ondergebracht.

### A3. Staat/Raming van Baten en Lasten

BATEN	2015	2016	2017	2018
Rijksbijdrage	198.862	201.402	202.866	210.732
Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.810	0	0	0
College- cursus-, les- en examengelden	63.227	64.759	64.541	64.759
Baten werk in opdracht van derden	8.845	4.561	4.284	4.403
Overige baten	6.817	11.968	12.892	13.243
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>280.561</b>	<b>282.690</b>	<b>284.583</b>	<b>293.137</b>
<b>LASTEN</b>				
Personeelslasten	220.194	220.223	222.821	223.365
Afschrijvingen	16.581	17.420	17.711	17.930
Huisvestingslasten	18.282	18.298	17.839	16.254
Overige lasten	38.543	35.626	34.905	34.801
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>293.600</b>	<b>291.567</b>	<b>293.276</b>	<b>292.350</b>
Saldo Baten en lasten	-13.039	-8.877	-8.693	787
Saldo financiële bedrijfsvoering	115	-150	-174	-469
Saldo buitengewone baten en lasten	0	0	0	0
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>-12.924</b>	<b>-9.027</b>	<b>-8.867</b>	<b>318</b>

#### *Toelichting op de meerjarenraming van baten en lasten*

De meerjarenbegroting 2016 laat zien dat de komende jaren fors geïnvesteerd gaat worden in zowel het onderwijs als in de gebouwen. In 2014 is besloten om vanaf 2015 extra geld aan de reserves van de hogeschool te onttrekken om extra te investeren in de kwaliteit van het onderwijs. Vanaf 2018 zullen naar verwachting meer overheidsmiddelen beschikbaar komen als gevolg van de invoering van het leenstelsel. De hogere begroting krijgt daarmee een structureel karakter.

Voor 2016 zijn de begrote totale baten voor 6,3 miljoen euro hoger opgenomen t.o.v. de begroting 2015. Dit is een toename van 2,3% tot 282,7 miljoen euro. Deze stijging wordt als volgt verklaard:

- De rijksbijdrage stijgt met 1,0% (2,0 miljoen euro) door prijscompensaties en een stijging van het aantal bekostigde inschrijvingen en bekostigde graden.
- De opbrengst collegegelden stijgt met 2,4% (1,5 miljoen euro) tot 64,8 miljoen euro.



- De overige baten (overige overheidsbijdragen/baten werk in opdracht van derden/overige inkomsten) stijgen met 1,3 miljoen euro. Dit is met name ingegeven door de toename van privaat onderwijs wat tot uiting komt in opbrengsten werk voor derden.
- De rubricering van deze 'overige baten' wijkt in de begroting 2016 op regelniveau af van 2015. Bij vergelijking dienen deze drie items integraal gezien te worden.

De normatieve rijksbijdrage is het product van bekostigingsprijs en volume, ofwel de prijs per eenheid vermenigvuldigd met het aantal bekostigde eenheden, te weten de voor bekostiging meetellende studenten en graden. In de begroting 2016 zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De prijs per eenheid is gelijk gebleven.
- Er is sprake van een stijging van het aantal bekostigde inschrijvingen van 475 (van 24.646 naar 25.121) ofwel 1,9% (2,8 miljoen euro).
- Er is sprake van een stijging van het aantal bekostigde graden van 54 (van 3.997 naar 4.051) ofwel 1,4% (0,3 miljoen euro).
- Er is een extra baat van 2,0 miljoen euro opgenomen onder de rijksbijdrage ten opzichte van 3,0 miljoen euro voor 2015. Dit betreft een door de hogeschool ingeschatte baat voor volume en prijscompensatie.

Voor 2018 en 2019 wordt uitgegaan van een stijging van ongeveer 150 graden ten opzichte van 2017, waardoor de baat van de normatieve rijksbijdrage voor deze jaren gemiddeld 0,9 miljoen euro hoger is.

Ten opzichte van de begroting 2015 nemen de totale personeelslasten toe met 2,7 miljoen euro tot 220,2 miljoen euro. Dit is grotendeels te verklaren door de stijging van DOP-lasten met 2,8 miljoen euro - als gevolg van het beleid inzet middelen leenstelsel - tot 127,8 miljoen euro. De AOP-lasten en overige personeelslasten stijgen met 0,7 miljoen euro tot 62,8 miljoen euro respectievelijk met 0,1 miljoen euro tot 8,4 miljoen euro. De kosten van personeel niet in loondienst, die deel uitmaken van de personeelslasten, dalen daarentegen met 1,0 miljoen euro naar 17,3 miljoen euro. De hogeschool heeft het beleid meer eigen personeel in te zetten en minder extern personeel in te huren.

De afschrijvingslasten stijgen als gevolg van investeringen op locatie Kralingse Zoom. De huisvestingslasten in de meerjarenbegroting zullen conform ingezet beleid dalen, waarbij uitgegaan wordt van een lagere dekking huisvestingsnorm.

Voor de goede orde wijzen wij de lezer erop, dat voorgaande meerjarenbegroting uitgaat van de huidige (bekende) wet- en regelgeving en slechts de financiële effecten van beleidsvoorstellen in zijn opgenomen indien deze voorstellen zijn goedgekeurd door het college van bestuur. Het risico is groot dat de realisatie daarvan in de toekomst altijd zal afwijken, mede omdat de praktijk weerbarstig is. Er is in dit verslag niet gewerkt met scenario's, evenmin hebben wij aan de accountant opdracht gegeven om bovenstaande meerjarenbegroting te controleren. De meerjarenbegroting is opgesteld in de veronderstelling dat er geen sprake is van een korting als gevolg van het al dan niet behalen van de prestatieafspraken.

#### **B1. Intern risicobeheersings- en controlesysteem**

Het college van bestuur en de raad van toezicht komen eens per kwartaal samen om (onder andere) de financiële gang van zaken te bespreken. Daarnaast bespreekt het college van bestuur periodiek (minimaal eens per kwartaal) de uitputting van de middelen ten opzichte van de begroting met de directies van de hogeschool.

Voorts is vanaf 2015 een risk manager / interne accountant aangesteld. Hij houdt zich onder andere bezig met de inventarisatie van de belangrijkste risico's en met het beleggen van beheersmaatregelen in de organisatie en monitoring daarvan. Daarnaast doet hij ook onderzoek naar de beheersing van de risico's van grote projecten.

## B2. Risico's en onzekerheden

In het kader van het risicomanagement van de hogeschool is in 2015 besloten om bij het inventariseren van de risico's de organisatie breed te betrekken. Op twee niveaus zijn risico's geïnventariseerd, op het niveau van de hogeschool en op het niveau van instituten en diensten. Op het lagere niveau zijn alle lagen van de organisatie er bij betrokken, te weten de studenten, de docenten, de ondersteuners en het management. Op het niveau van de hogeschool zijn de resultaten uit het onderliggende niveau, voor zover relevant op het niveau van de hogeschool, meegenomen. Daarnaast zijn de risico's geïnventariseerd bij de directeuren en de risico-contactpersonen van alle organisatieonderdelen. Om dit proces te ondersteunen wordt gebruik gemaakt van een daarvoor geschikte applicatie.

Om tot een goede ranking te komen werden steeds sessies belegd met de betreffende deelnemers om de risico's te bespreken en om tot overeenstemming te komen over de ranking. In een afsluitende sessie, waarbij ook het verantwoordelijke lid uit het college van bestuur aanwezig was, is besloten de voorliggende risico's en de belangrijkste risico's uit de registers 2013 en 2014, op een nieuwe wijze te ordenen. Er worden drie categorieën onderscheiden, te weten hoog, midden en laag. Hierbij is voor de categorie hoog gekozen om met 'paraplurisiko's' te werken. Een paraplurisiko verzamelt als het ware op een hoger abstractieniveau risico's die door de organisatie zijn benoemd. De categorie hoog heeft ook in euro's gemeten de grootste impact.

Het risicoregister van de hogeschool 2015 ziet er als volgt uit:

### Categorie hoog

- kwaliteit van onderwijs en rendement,
- integrale veiligheid,
- betrouwbaarheid van informatie.

### Categorie midden

- bekostiging,
- uitval ict.

### Categorie laag

- privacy,
- studenten en medewerkers in het buitenland.

#### *Kwaliteit van onderwijs en rendement*

Dit risico raakt aan de kern van het onderwijs. Als de kwaliteit van het onderwijs niet voldoende is dan komt het rendement in het geding. Hieronder vallen risico's die bij de inventarisatie benoemd zijn zoals fraude door studenten en medewerkers, hoge uitval en langstudeerders.

#### *Integrale veiligheid*

Dit risico raakt aan het op orde hebben van de fysieke omgeving, van het opvolgen van veiligheidsvoorschriften maar vooral ook van de wijze waarop mensen elkaar bejegenen. Het aantal incidenten neemt toe. Dit geldt niet alleen binnen, maar zeker ook buiten de hogeschool. Dit maakt dat voortdurende aandacht voor dit onderwerp nodig is. In het afgelopen jaar zijn hier meer middelen voor vrijgemaakt, het komt er nu op aan te zorgen dat beheersing en preventie voldoende aandacht krijgen.

### *Betrouwbaarheid van informatie*

Dit risico raakt aan het voeren van administraties, het ontsluiten daarvan en het tijdig opleveren van juiste informatie waarop, operationele en bestuurlijke, besluiten kunnen worden genomen.

### *Bekostiging*

Dit punt blijft net als in voorgaande jaren een significant risico.

- De financiële crisis is nog steeds niet ten einde. Dit kan tot gevolg hebben dat er minder rijksbijdrage ter beschikking wordt gesteld aan de hogescholen. Voorlopig lijkt de politieke wil er te zijn om het onderwijs te ontzien. Van studenten wordt een steeds grotere eigen bijdrage verlangd. De invoering van een sociaal leenstelsel en het mogelijk versoberen/intrekken van de ov-studentenkaart is onderwerp van gesprek. Voor een deel van deze studenten is de verwachting dat zij hun studie zullen staken of dat het hen zal weerhouden om te gaan studeren.
- Prestatieafspraken. In het slechtste scenario vervalt 5% van het budget van de rijksbijdrage op termijn.
- Het Focus-programma betreft onder andere een herziening van het deeltijdonderwijs en de private activiteiten, en het instellen van een numerus fixus bij enkele opleidingen. Dit kan een neerwaarts effect hebben op de studentenaantallen en daarmee op de hoogte van de bekostiging en op de private baten. Wanneer dit het geval is, leidt dit wellicht tot een mogelijke proportionele bijstelling van onder andere overhead en huisvesting.

### *Uitval ict*

Uitval door hackers en/of storingen neemt toe. Ook de aandacht van de organisatie en de kracht van zaken als firewalls wordt steeds geëvalueerd en verbeterd. Daarom is het serverpark van de hogeschool deels redundant uitgevoerd.

### *Privacy*

Met de wettelijke invoering van de mogelijkheid van een forse boete voor het verkeerd omgaan met persoonsgegevens komt dit onderwerp in een ander daglicht te staan. De organisatie dient zich dit onderwerp nog goed eigen te maken. Daartoe is in 2015 een programma gestart.

### *Studenten en medewerkers in het buitenland*

Als ergens in de wereld zich een (natuur-)ramp of ander geweld voordoet wil de hogeschool snel kunnen nagaan of zich in dat gebied medewerkers of studenten van de hogeschool bevinden. Deze informatie is van wezenlijk belang om snel de juiste ondersteuning te kunnen bieden. Door tekort schietende registratie is dat nu niet mogelijk.

Op het niveau van instituten en diensten zijn vijf organisatieonderdelen betrokken. Zij hebben elk een eigen risicoregister opgesteld. De meest opvallende risico's uit deze registers zijn in willekeurige volgorde:

- informatieveiligheid niet in orde,
- verloren raken van tentamens,
- ontruiming (niet oefenen van),
- inbraak bedrijfsbureau,
- fraude (tentamencijfers),
- schietincident op school,
- niet kunnen voldoen aan subsidie-eisen.

**B3. Rapportage toezichthoudend orgaan***Financiën*

De door de raad van toezicht in 2013 goedgekeurde Notitie Financieel Beleid is in 2015 niet gewijzigd. In deze notitie zijn de hoofdlijnen van het financiële beleid vastgelegd. Daartoe behoren de begrotings- en verantwoordingsprocedures en de verhoudingsgetallen bij de allocatie van middelen binnen de instelling.

Relevante kengetallen zijn:

- huisvesting 8% van rijksbijdrage en collegegelden,
- solvabiliteit: bandbreedte 30-40%,
- liquiditeitspositie: ten minste 10 miljoen euro.

Het eigen vermogen dient dusdanig te stijgen dat over een periode van drie jaar de inflatiestijging gecorrigeerd wordt. Voor de periode 2015-2017 is gekozen om extra inzet te plegen uit het eigen vermogen.

Bij de stukken van de raad van toezicht wordt bij iedere vergadering een overzicht gevoegd van de prognose ultimo jaar ten opzichte van de begroting zodat, na voorbereidend overleg in de auditcommissie, de raad in staat is de financiële gang van zaken te volgen.

In het jaarverslag 2015 van de hogeschool is in bijlage 4 een overzicht opgenomen waarin wordt gerapporteerd over het voldoen aan de branchecode goed bestuur hogescholen van de Vereniging hogescholen.

**1.7 Overzicht declaraties bestuursleden verslagjaar 2015**

	Dhr. Bormans	Dhr. Roelof	Mw. Sanderman	<b>Totaal</b>
Declaraties op basis van declaratieformulier				
<i>Representatiekosten</i>	-	-	-	-
<i>Reis- en verblijfkosten</i>	-	105	-	105
<i>Overige</i>	649	44	68	761
Vaste onbelaste vergoedingen	2.700	2.700	2.700	8.100
Telefoonkosten	1.429	1.199	1.230	3.858
Scholingskosten	85	6.346	85	6.516
Overige aan persoon toe te rekenen kosten betaald op factuur	2.374	1.663	281	4.318
Overige niet aan persoon toe te rekenen	2.847	2.845	2.845	8.537
Overige niet aan persoon toe te rekenen scholingskosten	994	995	995	2.984
<b>Totaal</b>	<b>11.078</b>	<b>15.898</b>	<b>8.203</b>	<b>35.178</b>

In het overzicht op de vorige pagina zijn de gedeclareerde kosten, via declaraties, creditcards en op factuur en de telefoonkosten opgenomen. Onder 'algemeen' zijn kosten opgenomen die niet herleidbaar zijn naar één lid van het college van bestuur, maar die namens het college als geheel gemaakt zijn. Alle kosten betreffen binnenlandse kosten. Deze declaraties van het college van bestuur zijn tevens opgenomen in het remuneratierapport. Het remuneratierapport is op de website, [www.hr.nl](http://www.hr.nl), gepubliceerd.

## **1.8 Prestatieafspraken 2013-2015**

In 2012 heeft Hogeschool Rotterdam afspraken gemaakt met de minister van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap over het realiseren van een aantal prestaties in de periode 2013-2016. In de jaarverslagen van 2013 en 2014 is tussentijds verantwoording afgelegd over de voortgang en realisatie van deze 'prestatieafspraken'. Dit hoofdstuk omvat de eindverantwoording en beslaat dus een langere periode (2013-2015) dan de andere hoofdstukken (2015). Het hoofdstuk begint met een inleiding en een overzicht van de verschillende prestatieafspraken, zowel de verplichte als de indicatieve. Daarna volgt per afspraak een beschrijving van de afspraak, het ingezette beleid en een analyse van de resultaten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een slotbeschouwing.

### **1.8.1 Inleiding**

Eind 2011 heeft de Vereniging Hogescholen met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W) een akkoord gesloten over de verdere ontwikkeling van het hoger beroepsonderwijs (hbo). De individuele hogescholen hebben dit akkoord in de loop van 2012 nader ingevuld met eigen prestatieafspraken. Hogeschool Rotterdam heeft toen ambities geformuleerd op een aantal verplichte en facultatieve indicatoren ten aanzien van studiesucces en onderwijskwaliteit. Daarnaast heeft HR afspraken gemaakt over profilering (zwaartepuntvorming en onderwijsdifferentiatie).

De Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek (RCHOO) heeft het voorstel voor prestatieafspraken van Hogeschool Rotterdam als 'zeer goed' beoordeeld. Op basis van dat advies heeft de minister middelen toegekend aan Hogeschool Rotterdam voor het realiseren van de doelen genoemd onder 'kwaliteit en studiesucces': ruim € 8 mln in 2013 oplopend tot bijna € 10 mln in 2016. Tevens is geld toegekend voor profilering en zwaartepuntvorming: jaarlijks € 2,9 mln, waarvan € 1 mln voor het Centre of Expertise Sustainable Mainport Innovation. Voor het Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie heeft het ministerie geen geld uitgetrokken. Desondanks heeft de hogeschool dit Centre of Expertise opgezet. Hogeschool Rotterdam werkt samen met andere hogescholen in drie Centres of Expertise: deltatechnologie (met Hogeschool Zeeland als penvoerder), logistiek (met Hogeschool van Amsterdam als penvoerder) en automotive (met Hogeschool Arnhem en Nijmegen en Fontys Hogescholen). Bovendien is Hogeschool Rotterdam in gesprek over aansluiting bij het Centre of Expertise bio based economy (met Avans Hogeschool).

Zoals aangegeven zijn de middelen toegekend. Voorwaarde voor continuering is realisatie van de prestatieafspraken ten aanzien van 'kwaliteit en studiesucces' in de periode tot en met 2015. In 2016 vindt de eindbeoordeling plaats. De eindbeoordeling betreft de gehele prestatieafspraken en gaat dus zowel over studiesucces en onderwijskwaliteit als over profilering. In dit jaarverslag, dat de basis vormt voor de eindbeoordeling, wordt daarom ingegaan op alle prestatieafspraken van Hogeschool Rotterdam.

In dit verband verwijzen wij naar het voorbehoud dat we bij het maken van de afspraken hebben verwoord in de aanbiedingsbrief van 3 mei 2012, inclusief het ±-teken dat we bij de streefwaarden hadden toegevoegd. Hoewel dit voorbehoud in formele zin niet heeft stand gehouden, vinden wij het toch van belang om te wijzen op de

beleidscontext waarin Hogeschool Rotterdam verkeert. Die context is allerminst stabiel. Zo konden de effecten van bijvoorbeeld de langstudeermaatregelen, de voorgenomen richtlijnen voor landelijke toetsing en de voorgenomen maatregelen met het oog op het eindniveau van het voortgezet onderwijs (vo) en het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) niet worden overzien, en kon de haalbaarheid van de afspraken ook niet worden gegarandeerd.

### **Focus**

Kort na het afsluiten van de prestatieafspraken heeft Hogeschool Rotterdam haar eigen strategische koers bijgesteld. In januari 2013 heeft het College van Bestuur de Focusagenda gepresenteerd. De aanleiding voor herziening van de koers, onder de noemer Focus, was de analyse dat Hogeschool Rotterdam goed verbonden was geraakt met de stad, qua instroom, aanbod van opleidingen en contacten met bedrijven en instellingen in de regio. Maar de gerealiseerde kwaliteit van de bacheloropleidingen – centraal in de wettelijk verankerde maatschappelijke opdracht van de hogeschool – was over de linie genomen middelmatig. Het Focusprogramma plaatste de kwaliteit van de bacheloropleidingen weer stevig in het centrum van de aandacht van iedereen die bij de hogeschool werkt. Het was er op gericht om:

- niet meer te accepteren dat de kwaliteit van bacheloropleidingen door studenten, docenten en externe kwaliteitskeurmeesters als matig worden beoordeeld;
- het niveau van alle opleidingen te versterken door de essentie van (Rotterdamse) beroepspraktijken en praktijkgericht onderzoek in het hart van het curriculum te plaatsen;
- het studiesucces te bevorderen door niet alleen te investeren in de structuren die studenten helpen en begeleiden, maar ook in de binding tussen docenten en studenten in de klas (zie paragraaf 1.8.3);
- de docententeams in het hart te plaatsen van de hogeschool. Door hen meer verantwoordelijkheid te geven voor het inrichten en verzorgen van het onderwijs ('couleur locale'). De hogeschool heeft teams meer ruimte gegeven op de inhoud, maar is ook strakker gaan toezien op de naleving van gemaakte afspraken;
- te investeren in zowel de kwaliteit als de kwantiteit van onze docenten: in de kwaliteit via professionalisering (onder meer leidend tot meer docenten met een mastergraad, zie paragraaf 1.8.5) en in de kwantiteit door te bezuinigen op ondersteunend personeel, meer geld rechtstreeks uit te trekken voor het onderwijs en zo meer docenten aan te nemen (zie paragraaf 1.8.7).

Kwaliteit (eindniveau, verbinding met de Rotterdamse praktijk), studiesucces (inhoudelijke binding, intensiviteit) en organisatiekwaliteit (professionaliteit van de docenten, meer verantwoordelijkheid voor docententeams, minder overhead, naleving van regels en procedures) vormen kortom de pijlers onder deze aangescherpte koers. De prestatieafspraken en de Focusagenda vormen een logisch consistent geheel en versterken elkaar.

De hogeschool heeft met de introductie van Focus ook eigen kwaliteitscriteria geformuleerd die richting gaven aan de ontwikkeling van het onderwijs. Elk criterium werd daarbij voorzien van een indicator. Wij gaven daarbij aan een opleiding van goede kwaliteit te beschouwen als:

- studenten tevreden zijn (NSE-score);
- docenten met inzet en plezier invulling geven aan hun werk (medewerkerstevredenheid);
- externe deskundigen positief zijn over de kwaliteit van de opleiding (accreditatie-oordeel);
- alumni met tevredenheid terugkijken op hun opleiding (HBO-monitor);
- veel studenten de opleiding met succes afronden (studiesucces).

Deze indicatoren hebben we aangeduid als 'ankerpunten'.

Eind 2014 is dat beleid verder geïntensiveerd. Vooruitlopend op de middelen die vanaf 2018 voor de hogeronderwijsinstellingen vrijvallen door de invoering van het studievoorschot, heeft Hogeschool Rotterdam toen voor de jaren 2015-2017 € 16,5 mln euro vrijgemaakt (onttrokken aan de reserves) om verder te investeren in meer docenten, kleinere klassen en het beter verbinden van onderwijs met onderzoek. In paragraaf 1.8.3 komen we hierop terug. Mede hierdoor is het overheadpercentage teruggebracht, zie verder paragraaf 1.8.7.

**1.8.2 Resultaten**

In onderstaande tabel staan de resultaten voor alle prestatieafspraken die Hogeschool Rotterdam heeft gesloten met de minister van OC&W, zowel de verplichte als de facultatieve. (NB: de nulmeting in box 1 vormt niet altijd een logische trend met de kolommen daarna. Dit komt doordat de nulmeting met betrekking tot uitval en switch was gebaseerd op het cohort 2010-2011 en de nulmeting met betrekking tot rendement op het cohort 2006-2007.) De verschillende afspraken worden toegelicht in de paragrafen hierna.

**Box 1: Studiesucces (paragraaf 1.8.3)**

Afspraak	Aard	Nulmeting	JV 2013	JV 2014	JV 2015	Ambitie
Uitval B VT	verplicht	24%	27,3%	27,2%	26,9%	25%
Switch B VT	verplicht	10%	13,6%	12,5%	11,8%	11%
Rendement B VT	verplicht	64%	59,7%	56,7%	53,7%	65%

**Box 2: Onderwijskwaliteit (paragraaf 1.8.4)**

Afspraak	Aard	Nulmeting	JV 2013	JV 2014	JV 2015	Ambitie
Excellentie <sup>1</sup>	verplicht	2%	3,7%	5,5%	7,3%	7%
Tevredenheid	facultatief	3,6	3,68	3,72	3,78	3,6

**Box 3: Maatregelen (paragraaf 1.8.5 t/m 1.8.7)**

Afspraak	Aard	Nulmeting	JV 2013	JV 2014	JV 2015	Ambitie
Master (% OP) <sup>2</sup>	verplicht	49,9%	60,3%	66,4%	67,4%	65,9%
Contacttijd <12h	verplicht	0%	0%	0%	0%	0%
Ratio OP/OOP	verplicht	1,38	1,51	1,55	1,70	1,45

**Differentiatie en zwaartepuntvorming (paragraaf 1.8.8 en 1.8.9)**

Afspraak	Aard	Nulmeting	JV 2013	JV 2014	JV 2015	Ambitie
Uitbouw RAC	facultatief	223	1.141	1.621	1.853	1.500
Master Design	facultatief	(zie de kwalitatieve verantwoording in paragraaf 1.8.8)				
CoE SMI	facultatief	(zie de kwalitatieve verantwoording in paragraaf 1.8.9)				

**1.8.3 Studiesucces****Afspraken**

Ten aanzien van studiesucces heeft Hogeschool Rotterdam met de minister de volgende prestatieafspraken gemaakt:

- De uitval ligt eind 2015 op 25% of lager.
- De switch van studenten is eind 2015 11% of lager.
- Het diplomarendement is 65% eind 2015 of hoger.

<sup>1</sup> De percentages 2013 en 2014 zijn na herberekening neerwaarts bijgesteld ten opzichte van het jaarverslag.

<sup>2</sup> De percentages uit de jaarverslagen 2013 en 2014 slaan op docenten met een aanstelling groter dan 0,3 fte. Zie verder paragraaf 1.8.5.

Deze afspraken heeft Hogeschool Rotterdam indertijd al betiteld als ambitieus in het licht van de toenemende diversiteit en complexiteit van de studentenpopulatie. Een belangrijk deel van de studenten kwam immers binnen met aanwijsbare achterstanden in de basisvakken als gevolg van a) het tekortschieten van het niveau van het taal- en rekenonderwijs in vo en mbo en b) de mogelijkheid die studenten hebben (en gebruiken) om een opleiding te volgen die inhoudelijk niet of nauwelijks verwantschap vertoont met de genoten mbo-vooropleiding of het gevolgde havo-profiel. Ook hebben we aangegeven dat we streven naar een vroegere selectie en herstel van eventuele foute studiekeuze waardoor de uitval en de switch in het eerste jaar naar verwachting zouden toenemen. Het onder die omstandigheden realiseren van stabiele scores was ambitieus. We hebben de afspraken realiseerbaar geacht omdat de hogeschool al jaren een stevig investeringspakket rondom studiesucces had en voornemens was daar op voort te bouwen.

Wel hebben wij destijds een aantal kanttekeningen geplaatst die invloed zouden kunnen hebben op het resultaat. Deze waren als volgt geformuleerd:

- *Iedere toelaatbare student moet de kans krijgen om zich in een passende hbo-opleiding te kwalificeren. Hogeschool Rotterdam kent een specifieke studentenpopulatie, die hierboven nader is gedefinieerd. De groepen studenten die traditioneel minder goed scoren, zijn bij Hogeschool Rotterdam in grotere mate aanwezig dan bij andere hogescholen. Een deel veel van onze studenten heeft bij binnenkomst een beperkt beeld van de opleiding en bijbehorende beroepen. Daarom is het onvermijdelijk dat een deel van de studenten na een verkeerd uitgepakte keuze een switch maakt naar een andere opleiding binnen de hogeschool of zelfs uitvalt.*
- *Wij beschouwen switch op zich niet als ongewenst, zeker wanneer uitval het alternatief is. Het percentage switchers is in de jaren 2009-2012 gestegen tot bijna 14%. Dit schreven wij toe aan de intensivering van studiebegeleiding in die jaren, die heeft geleid tot snelle overstap van studenten naar beter passende opleidingen.*
- *Er wordt geen selectie aan de poort toegepast, optimale talentontwikkeling van alle studenten staat centraal. Er is begeleiding die erop gericht is de studenten in de propedeusefase op de juiste plek binnen of buiten de hogeschool terecht te laten komen. Daarbij maken we ook gebruik van scherpe selectie en een bindend studieadvies om studenten die te weinig prestaties leveren ertoe te brengen hun toekomst buiten de hogeschool te zoeken.*
- *Wij streven ernaar die selectie zorgvuldig, maar ook zo vroeg mogelijk te laten plaatsvinden. Zo kan de student tijdig switchen naar een beter passende opleiding en kan de studievertraging beperkt blijven. Met het oog op de selectie hebben we de norm voor een BSA na het eerste studiejaar naar 48 EC verhoogd. Een flink percentage van de instroom zal overigens meer dan een jaar nodig hebben om de propedeuse af te ronden en dat dus in de loop van hun tweede jaar van inschrijving doen.*
- *Van de studenten die de propedeuse hebben behaald, verwachten wij dat het overgrote deel ook het bachelordiploma zal behalen. Wij mikken daarbij op een percentage van + 80%; een hoger percentage is niet realistisch in het licht van de overstap naar andere hogescholen of universiteiten en de studenten die een baan krijgen voordat hun studie volledig is afgerond. Met name voor dit percentage is nog onzeker in hoeverre de langstudeermaatregel dat nog in negatieve zin zal gaan beïnvloeden.*
- *Voor het diplomarendement van herinschrijvers na 5 jaar zien we een stabiele score van 64%. Die is gunstiger dan de score bij drie van de vier andere hogescholen uit de G5.*
- *Op het terrein van uitval<sup>1</sup> zien we een percentage van rond 24% over de afgelopen jaren. Dat is lager dan de landelijke mediaan, lager dan de genormaliseerde score en ook lager dan de score bij onze referentiegroep, de G5-hogescholen.*

---

<sup>1</sup> Zoals bekend gaat het om uitval uit de instelling, die ook overstap naar een opleiding bij een andere hogeschool en doorstroom naar de universiteit omvat.



## Ontwikkelingen

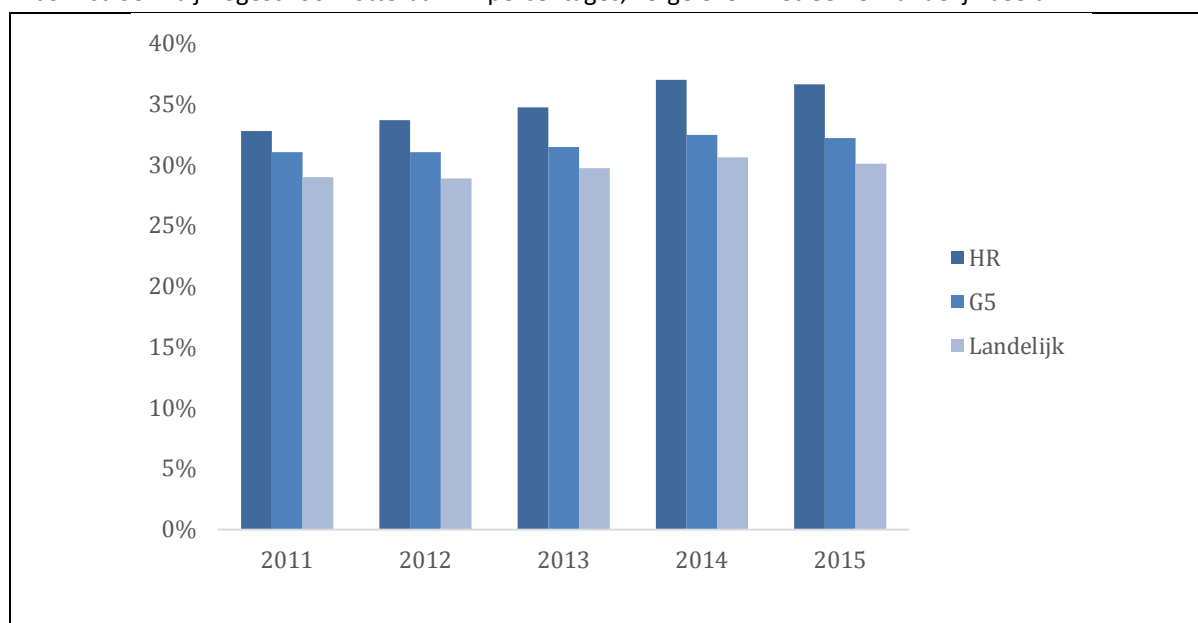
### Instroom

Ten tijde van het maken van de prestatieafspraken constateerde Hogeschool Rotterdam reeds dat zij een zeer diverse studentenpopulatie heeft. Die diversiteit is een gevolg van de rijk geschakeerde bevolkingsamenstelling in de Rotterdamse regio en het relatief lage opleidingsniveau van haar inwoners. Dat resulteert in een relatief groot aandeel van mbo-doorstromers en van niet-westerse allochtonen binnen onze hogeschool, inclusief een relatief groot aantal studenten dat met een toelatingstoets de hogeschool binnenkomt. De mbo-instroom bij Hogeschool Rotterdam is afgelopen jaren toegenomen, zowel absoluut als procentueel, in tegenstelling tot de andere G5-hogescholen.

Mbo-instroom bij Hogeschool Rotterdam in absolute aantallen

	2011	2012	2013	2014	2015
mbo-instroom	2.461	2.500	2.698	2.803	2.817

Mbo-instroom bij Hogeschool Rotterdam in percentages, vergeleken met G5<sup>1</sup> en landelijk beeld



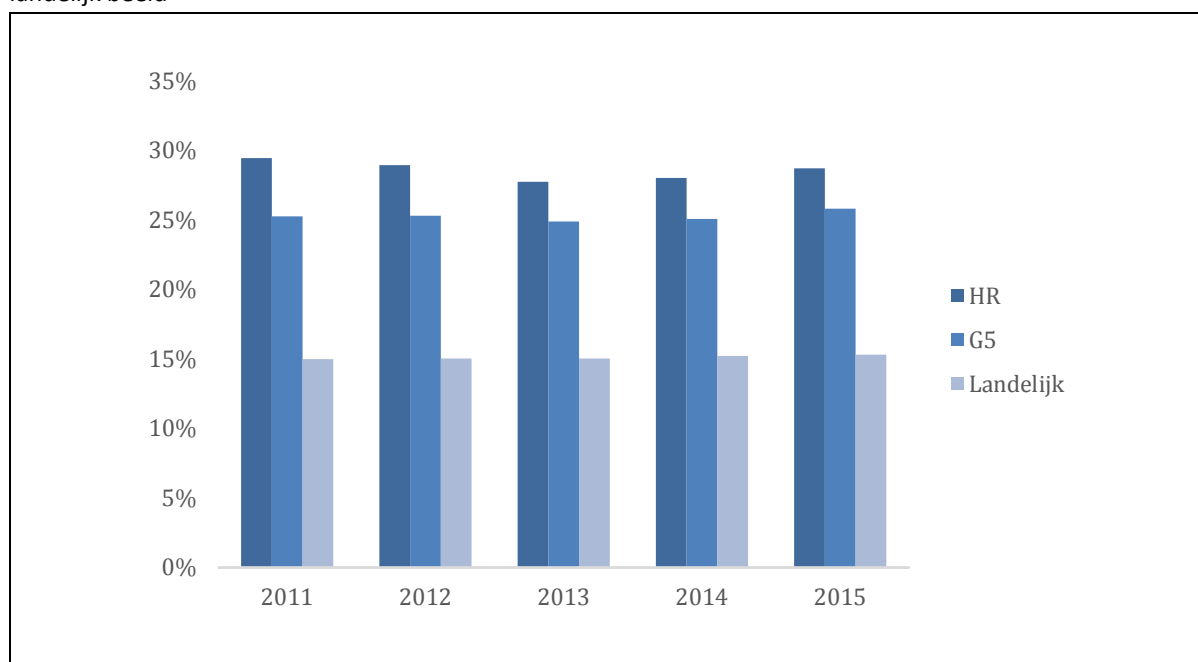
De instroom van niet-westerse allochtone studenten is op peil gebleven en is, vergeleken met de andere G5-hogescholen en het landelijke beeld, fors te noemen.

<sup>1</sup> Het percentage G5 is inclusief Hogeschool Rotterdam.

Instroom niet-westerse allochtone studenten bij Hogeschool Rotterdam in absolute aantallen

	2011	2012	2013	2014	2015
mbo-instroom	2.213	2.150	2.159	2.125	2.210

Instroom niet-westerse allochtone studenten bij Hogeschool Rotterdam in percentages, vergeleken met G5 en landelijk beeld



De hogeschool voorspelde in 2012 reeds dat deze diversiteit in toenemende mate een appèl zou doen op ons vermogen om in de heterogene klas onderwijs te bieden dat voor alle studenten aantrekkelijk en aansprekend is. Dat is ook gebeurd.

#### *Discussie over niveau*

In de afgelopen jaren heeft een intensief nationaal debat plaatsgevonden over kwaliteit en niveau van het hbo:

- De beroepspraktijk vraagt om weerbare professionals, deskundige beroepsbeoefenaren die niet alleen beschikken over gedegen vakkennis, maar ook om het vermogen de eigen praktijk kritisch en onderzoekend te beschouwen, te reflecteren op nieuwe ontwikkelingen en zelf vorm te geven aan het werk.
- De hogere eisen die de praktijk stelde stonden landelijk gezien in contrast met de constatering dat het eindniveau van hbo-gediplomeerden bij een aantal opleidingen onder druk stond.
- Deze twee ontwikkelingen leidden er gezamenlijk toe dat de NVAO niet alleen scherper ging controleren op het behalen van het niveau, maar ook de eisen aan afgestudeerde hbo-bachelors verder ging aanscherpen.

Voor de huidige generatie studenten heeft dit betekend dat de hogeschool enerzijds doorging met de aandacht voor studiesucces, maar tegelijkertijd het niveau van de opleidingen ging versterken. Dat vond plaats door de kennisbases van opleidingen te verbreden en te verdiepen en onderzoekende vaardigheden beter te integreren in de opleidingen. Aan de zijde van toetsing en beoordeling werd – mede onder druk van het veranderende accreditiekader en de preciezere hantering daarvan door beoordelingspanels – niet alleen scherper gelet op het gerealiseerde niveau van afstudeeronderzoeken en –verslagen, maar ook op de ‘kleine kwaliteit’ van het werk, zoals accuraat gebruik van de Nederlandse (of Engelse) taal.

### *Langstuderen*

In de periode 2011-2013 is het aantal langstudeerders aan Hogeschool Rotterdam stevig toegenomen: van 17,3% naar 26,3%. Verschillende factoren droegen daaraan bij:

- De aangescherpte eisen van de NVAO, zoals hierboven vermeld, hadden direct gevolgen voor de studievoortgang van een grote groep studenten. Tijdens hun opleiding werden de eisen aangescherpt, vooral ten aanzien van afstudeeropdrachten. Deze groep moest dus, net als de opleidingen, tijdens de studie anticiperen op deze wijziging. Voor de groep studenten die in de oorspronkelijke situatie net kon meekomen, betekende de aanscherping dat zij moeite kregen het oorspronkelijke studietempo vol te houden. De stevige toename van het aantal gediplomeerden in 2015 (zowel absoluut als relatief) laat zien dat een substantieel deel van deze studenten alsnog – na langere tijd – het diploma behaalt.
- Eind 2012 verviel, met terugwerkende kracht, de langstudeerboete die door OC&W werd opgelegd aan studenten die langer dan vijf jaar studeerden. De intrekking van de langstudeerboete had de instemming van Hogeschool Rotterdam. Met ons hebben ook anderen gewezen op het risico van perverse prikkels wanneer het accent teveel wordt gelegd op kwantitatieve doelstellingen. Ondertussen heeft het instellen en vervolgens weer intrekken van de langstudeerboete de problematiek van het langstuderen niet verminderd.
- In de groep langstudeerders zijn de groepen mbo-instromers en niet-westerse allochtonen (beide zijn relatief groot ten opzichte van andere hogescholen) oververtegenwoordigd. Bij Hogeschool Rotterdam steeg het aantal langstudeerders daarom harder dan bij de G5-hogescholen gemiddeld.

### **Beleid**

Vanaf 2009 heeft Hogeschool Rotterdam het programma 'Studiesucces voor iedereen' ontwikkeld met behulp van de zogeheten G5-middelen (de toekenning van deze middelen is in 2012 beëindigd). Dit programma omvatte op elkaar aansluitende activiteiten die de hele studiecarière van de student volgen. Het programma richtte zich op versterking van de voorbereiding op de studie, dus voordat men aan de studie begon ("voor de poort"), en op begeleiding en het wegnemen van barrières voor studiesucces tijdens de studie ("na de poort"). Elementen van het programma voor de poort waren: heldere en transparante voorlichting over het opleidingsaanbod, de studie en het beroepsperspectief, proefstuderen en andere vormen van ondersteuning voor een goede studiekeuze en specifieke ondersteuning voor 21+ studenten en toeleiding voor tweede kans onderwijs. Direct na aanmelding werd met alle studenten een startgesprek gehouden, waarbij motivatie en achtergrond in kaart werden gebracht. Dat was meteen de start van de individuele begeleiding. Extra ondersteuning werd al voor de poort geboden, bijvoorbeeld via summerschools, maar ook na de poort, in de vorm van een intensief programma van ondersteunend onderwijs.

Andere elementen na de poort waren onder meer:

- individuele begeleiding (vier tot tien gesprekken per jaar) voor elke student gedurende de gehele studie door een gekwalificeerde docent als studieloopbaancoach;
- inzet van honderden ouderejaarsstudenten (met name uit de diverse doelgroepen uit onze omgeving) als betaalde peercoaches voor mentoring en tutoring;
- inrichten van steunpunten/mentoraten voor diverse doelgroepen (zoals Antillianen en Marokkanen), gericht op versterkte binding;
- begeleiden van een noodzakelijke overstap, studiekeuzecentrum, autumnschool;
- BSA als ondersteuning voor een snelle start en duidelijkheid over perspectief;
- snel spotten van excellent talent, ook die de kans bieden om zichzelf te overtreffen;
- bevorderen van doorstroming met summerschools voor de propedeuse en voor het afstuderen.

Deze aanpak werd na een aantal jaren gezien als een sterk punt van onze hogeschool. Onder meer bij de audit van de G5-middelen in 2011 kreeg de hogeschool lof voor de veelomvattende en samenhangende aanpak.

Aanvankelijk heeft Hogeschool Rotterdam vanaf 2012 het beleidsprogramma 'Studiesucces voor iedereen' voortgezet en uitgebouwd. Tevens werd de studievoorlichting verder aangepast, waarbij het bieden van sobere, transparante en informatieve voorlichting het uitgangspunt was. Op de website van Hogeschool Rotterdam kreeg dat onder meer gestalte door bij elke opleidingen geverifieerde kengetallen op te nemen ten aanzien van studenttevredenheid, contacturen, slaagkans en arbeidsmarktpositie. De kwaliteitscriteria (ankerpunten) zijn zo per opleiding inzichtelijk voor studiekeuzers.

Vanaf het studiejaar 2014-2015 werd de studiekeuzecheck verplicht gesteld. Voor Hogeschool Rotterdam betekende dit een verdere intensivering van een praktijk die reeds was ontstaan: elke aanmelder werd bij de hogeschool al uitgenodigd voor een gesprek om te kijken of er sprake was van een goede match tussen student en opleiding. Vanaf medio 2013 is werk gemaakt van het uitbouwen van deze gesprekken tot een studiekeuzecheck. Elke aanmelder heeft aan de hand van een studiekeuzetest gedaan en op grond daarvan met een studieloopbaancoach een gesprek gevoerd. Hiervoor heeft Hogeschool Rotterdam circa € 2,5 mln uitgetrokken.

Een aantal opleidingen binnen de hogeschool – vooral opleidingen met een zeer diverse instroom en met een beroepsprofiel dat niet wordt gedefinieerd door specifieke eisen vanuit de praktijk – heeft in de afgelopen jaren gebruikgemaakt van de wettelijke mogelijkheid om studenten die zich na 1 mei aanmelden, een negatief bindend advies te geven. Een negatief bindend advies houdt in dat de aanmelder de toegang tot de opleiding wordt ontzegd. Opleidingen hebben van deze optie echter weinig gebruik gemaakt. De studiekeuzecheck heeft zich vooral ontwikkeld tot een instrument dat helpt om te toetsen of studenten een goede keuze hebben gemaakt. Elk jaar worden de opzet en toepassing van de studiekeuzecheck grondig geëvalueerd. Het instrument vraagt immers een substantiële (financiële) inspanning van de hogeschool. De evaluaties laten zien dat de studiekeuzecheck gewaardeerd wordt door studenten als eerste kennismaking. Het helpt hen om de juistheid van de studiekeuze te bevestigen. Docenten waarderen deze functie ook, maar gebruiken de studiekeuzecheck niet als selectie-instrument. Deels omdat op grond van de startmeter het studiesucces moeilijk te voorspellen is, en deels omdat de hogeschool in de traditie staat van toegankelijkheid voor de diverse studentenpopulatie.

In het najaar van 2014 is aan alle instituten gevraagd zogeheten meerjareninvesteringsplannen te ontwikkelen. Hogeschool Rotterdam heeft toen middelen vrijgemaakt uit de reserve om in de periode 2015-2017 extra te investeren in kwaliteit en studiesucces. De investeringen reflecteren de balans die de opleidingen zoeken tussen enerzijds het versterken van het niveau van de opleidingen door het beter verbinden van onderwijs aan het praktijkgestuurde onderzoek en de beroepspraktijk, en anderzijds de nadruk op het onderwijsproces in de klas (meer en betere docenten, schaalverkleining, nieuwe pedagogische en didactische concepten).

Extra investeringen (status 2015)	2015	2016	2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Onderwijskwaliteit Schaalverkleining (docent-studentratio) door aannemen docenten; Professionalisering van docenten; Onderwijsvernieuwing (studiesucces en nieuwe didactische concepten); Sterkere verbinding met beroepspraktijk en werkveld.</li> </ul>	€ 1,8 mln	€ 3,0 mln	€ 3,5 mln
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Onderwijsgebonden onderzoek Plannen voor het onderwijs (zoals het aannemen van hoofddocenten) waarmee de relatie met de kenniscentra wordt versterkt, zodat onderzoeksactiviteiten, - resultaten en - vaardigheden steviger kunnen worden verankerd in de curricula van de opleidingen.</li> </ul>	€ 1,4 mln	€ 2,4 mln	€ 2,8 mln
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisatie / omgeving / infrastructuur Plannen op gebied van huisvesting en (ict) faciliteiten.</li> </ul>	€ 0,3 mln	€ 0,6 mln	€ 0,7 mln
Totaal	€ 3,5 mln	€ 6,0 mln	€ 7,0 mln

Begin 2015 bleek uit het jaarlijkse Trendonderzoek Studiesucces van Hogeschool Rotterdam dat, ondanks het goed op gang komen van het hierboven beschreven beleid, de uitval uit de propedeutische fase toenam en het studiesucces na vijf jaar afnam. Bovendien werd duidelijk dat de sterke sturing op een hoger eindniveau een stuk meer van langstudeerders had opgeleverd. Uit die analyse bleek ook dat het verhogen van het eindniveau sommige groepen harder had getroffen dan andere. Met name het studiesucces van mbo'ers en dat van niet-westerse allochtonen (deze groepen overlappen elkaar deels) was sterk afgenomen, terwijl de uitval van deze groepen in het eerste jaar sterk was toegenomen. Die ontwikkeling was niet alleen zichtbaar bij Hogeschool Rotterdam, maar ook landelijk, vooral bij de andere Randstedelijke hogescholen (de zogeheten G5-groep die wij beschouwen als onze referentiegroep).

Hierboven zijn we reeds ingegaan op het langer studeren en het afnemen van het studiesucces van studenten in de latere fase van de studie. Voor een belangrijk deel had het afnemende studiesucces echter ook te maken met de toename van de uitval. In anticipatie daarop, en in lijn met het eveneens in 2015 gepubliceerde essay 'Kwaliteit in de klas', heeft Hogeschool Rotterdam geconstateerd dat de grenzen van de door de hogeschool ontwikkelde zorgstructuur waren bereikt. De niveaustijging die het hbo heeft ondergaan leidde ertoe dat de 'koninklijke' doorstroomroute mbo-hbo niet meer vanzelfsprekend was. Steeds meer werd duidelijk dat meer aandacht voor de pedagogische aspecten van het onderwijs en intensivering van het contact in de klas (binding) noodzakelijk zijn om studenten een beter perspectief op studiesucces te bieden.

Bij binding gaat het om het versterken van de relatie tussen docent en student, door vanuit de inhoud de pedagogische relatie verder vorm te geven. In 2015 is de problematiek indringend besproken met grote groepen docenten. Dat heeft geleid tot een gemeenschappelijke analyse die ten grondslag ligt aan het in 2015 gestarte programma Binding en die aansluit bij het rapport 'Twee werelden, twee werkelijkheden' (Margalith Kleijwegt, 2016). De kern van dit programma ligt in het versterken van aandacht voor en expertise in pedagogiek en didactiek van het hoger beroepsonderwijs. De kracht van ons huidige docentenbestand is gelegen in hun inhoudelijke expertise en praktijkervaring, maar op het vlak van didactiek en aansluiting bij de eigen studenten valt nog veel te winnen. Door middel van een grootscheeps strategisch hrm-beleid, ruim baan voor didactische experimenten in opleidingen en nieuwe lectoraten gericht op professionalisering, didactiek en diversiteit willen we meer in staat zijn intensief en activerend onderwijs te bieden. Zo willen we de negatieve trend in het studiesucces keren.

De eerste tekenen zijn positief: het propedeuse-rendement laat weer een stijging zien:

	2011	2014
Propedeuse na 1 jaar	22,2%	25,0%
Propedeuse na 2 jaar	47,3%	53,3%

Bron: Trendonderzoek Hogeschool Rotterdam, februari 2016

Hogeschool Rotterdam heeft nog iets anders geleerd uit de gesprekken met docenten: we verliezen de goede aansluiting met het mbo en moeten hierop radicaal durven acteren. Naast het beleid gericht op het primaire proces ontwikkelen we daarom samen met de ROC's een aanvullend experiment om het succes van de mbo-instroom in het bijzonder te verhogen. We gaan hierbij uit van een systematiek waarmee we de niet-verwante instroom samen met de ROC's een schakeljaar willen aanbieden. Verkeerde studiekeuzes proberen we nog steeds zoveel mogelijk in te perken door optimaal gebruik te maken van de startgesprekken. Uit onze evaluatie van de startgesprekken blijkt dat we juist de groep die de gesprekken het hardst nodig hebben (maar pas op het allerlaatste moment op komen dagen) nog het minst goed kunnen bedienen. We willen om deze reden de kwaliteit van de studiekeuzegesprekken, vooral die aan het einde van de zomer, verder verhogen.

### Resultaat

Ondanks alle beleidsinspanningen heeft Hogeschool Rotterdam de drie prestatieafspraken op het gebied van studiesucces niet kunnen realiseren. Het percentage eerstejaars propedeuse bachelorstudenten dat uitvalt, is afgelopen jaren opgelopen tot 26,9%, en is daarmee hoger dan de ambitie van 25%. Wel is het lager dan het percentage uitval bij de andere G5-hogescholen. Switch is teruggebracht van 13,7% naar 11,6%. Dat is iets hoger dan de ambitie van 11%. Het bachelorrendement is afgelopen jaren gedaald van 65,2% naar 53,7% en daarmee is het rendement ruim onder de ambitie van 65% gebleven. Deze stevige ambitie was mede gebaseerd op onze verwachtingen van het programma 'Studiesucces voor iedereen', waarvoor jaarlijks ca. € 6 mln is uitgetrokken. De verwachting dat dit programma zou zorgen voor een sterke verbetering van het rendement is niet uitgekomen.

Samenvattend zien we daarvoor de volgende oorzaken:

- De arbeidsmarkt vraagt om *stevige, reflective professionals*. Daarin ligt ook het belangrijkste argument voor de versterking van het eindniveau. We kunnen nu vaststellen dat de koninklijke route mbo-hbo daarmee onder druk is komen te staan. Met het oog op het hogere eindniveau hebben algemene, meer cognitieve competenties meer nadruk gekregen, naast de vakinhoudelijke kennis en vaardigheden. We zien dat studenten uit bepaalde groepen hierdoor harder zijn getroffen worden dan andere. Wij gebruiken daarbij vaak het onderscheid naar etniciteit, omdat we dat onderscheid kunnen vinden in onze administraties. De werkelijkheid is natuurlijk complexer en weerbarstiger. Voor elke individuele student is die werkelijkheid anders. Wel weten we, onder meer uit 'De staat van het Onderwijs 2014/2015' (Inspectie van het Onderwijs, 2016), dat niet alleen etniciteit maar ook de sociaal-economische status van ouders, hun betrokkenheid bij de schoolcarrière van hun kinderen en de wijze waarop docenten binding realiseren met studenten in hun diversiteit van grote invloed zijn op de studieloopbaan.
- Van de cohorten die reeds studeerden, deed een grotere groep er langer over en viel een groter deel van de studenten af in de latere fase van de opleiding. Het verdwijnen van de langstudeerboete heeft hieraan bijgedragen doordat daarmee de prikkel tot spoedige afronding van de opleiding verdween.
- Relatief veel mbo'ers en studenten met een niet-westerse achtergrond kregen door de niveaustijging meer moeite om de opleiding af te ronden. We hebben geleerd dat we moeten investeren in de pedagogische kwaliteiten van onze docenten zodat zij kunnen werken aan het versterken van de inhoudelijke binding tussen studenten en hun docenten.
- Voor mbo-instromers, zeker voor degenen die kiezen voor een vervolgstudie die niet inhoudelijk verwant is aan de mbo-vooropleiding, is het noodzakelijk dat we een aanpak ontwikkelen die hun een ladder biedt om de kloof tussen de vooropleiding en de hbo-opleiding te overbruggen. Die ladder zal bestaan uit een schakelprogramma

van een substantiële omvang. Wij willen dit in Rotterdam in de komende jaren nader uitwerken samen de ROC-partners en Hogeschool Inholland.

#### **1.8.4 Onderwijskwaliteit**

##### **1.8.4.1 Excellentie**

###### **Afspraak**

De verplichte prestatieafspraken op het gebied van onderwijskwaliteit betreft de deelname van studenten aan het excellentieprogramma van Hogeschool Rotterdam, het 'honoursprogramma' (HP). Hogeschool Rotterdam heeft dit programma, dat draait rond complexe, reële vraagstukken in de beroepspraktijk, ontwikkeld voor studenten die meer willen dan het reguliere programma hun heeft te bieden. Zij leren in een multidisciplinaire context en door toepassing van onderzoeksmethodieken antwoorden te vinden op praktijkvragen. De afspraak houdt in dat in 2015 minimaal 7% van de voltijds bachelorstudenten deelneemt aan onderdelen van dit excellentieprogramma.

###### **Beleid**

In 2009 is Hogeschool Rotterdam gestart met het opbouwen van een honourstraject voor studenten die zich willen ontplooiën tot excellente professionals. Hogeschool Rotterdam heeft daartoe toen een subsidieaanvraag ingediend bij Sirius, die gehonoreerd is. De onderwijsinstellingen binnen Hogeschool Rotterdam hebben de ruimte gekregen om honoursonderwijs te ontwikkelen dat op hun eigen studenten was toegesneden. Vrijwel alle instellingen hebben keuzeonderwijs ontwikkeld voor jaar 1 en 2. Een aantal instellingen heeft ook een Innovation Lab ontwikkeld, later omgezet in de minor+. Minoren+ werken aan (complexe) multidisciplinaire praktijkvraagstukken, samen met kenniscentra, Centres of Expertise of externe partners. Omdat de instellingen zelf de regie voerden over de ontwikkeling van hun eigen honoursonderwijs, is binnen Hogeschool Rotterdam sprake van verschillende 'snelheden'. Het is een leerproces gebleken voor alle betrokkenen, waarbij de ervaringen ook hebben bijgedragen aan het reguliere onderwijs.

Het honoursonderwijs is verdeeld in twee fases. De eerste fase heet Scouting & Werving. Dit blok vindt voornamelijk plaats in jaar 1 en 2 en beoogt studenten de kans te bieden kennis te maken met honoursonderwijs. Reden voor deze aanpak is dat studenten in het hbo (nog) niet erg gewend zijn om na te denken in termen van 'honours' in relatie tot hun onderwijs. Een laagdrempelige entree leek daarom een goede aanpak. De tweede fase betreft Onderzoek & Innovatie. Dit blok vindt voornamelijk plaats in jaar 3 en 4 van de studie, hier vindt verrijking van het bacheloronderwijs plaats middels aan honours gekoppelde projecten en onderwijsonderdelen.

De scheiding tussen beide blokken is niet 'hard', hetgeen betekent dat studenten uit jaar 3 soms nog meedoen aan (extra) keuzevakken uit jaar 1 en 2 en vice versa. Omdat de verantwoordelijkheid voor het opleiden van studenten bij de opleidingen ligt en omdat studenten zich meestal niet lineair ontwikkelen, is deze vermenging van de blokken binnen het beleid van Hogeschool Rotterdam geen probleem. De prestaties van studenten worden op drie manieren vastgelegd:

- honours-keuzevakken in jaar 1 en 2;
- minor+ in jaar 4;
- In jaar 1 (Propedeuse) of jaar 2 tot en met 4 (Hoofdphase) door middel van instituutgebonden modules via het honours-examenprogramma dat individueel aan de student gekoppeld wordt.

Uiteindelijk rondt de student zijn/haar honoursonderwijs af door een portfolio samen te stellen en via een individueel eindassessment met twee onafhankelijke assessoren aan te tonen dat hij/zij over de competenties beschikt die

behoren bij de Honours degree. De assessoren zijn via de wettelijk vereiste weg aangewezen als 'examinatoren' voor deze vorm van toetsing.

### **Resultaat**

Het honoursonderwijs heeft afgelopen jaren binnen Hogeschool Rotterdam aan bekendheid en populariteit gewonnen en draagt zo bij aan een bredere cultuur van kwaliteit-van-onderwijs binnen de instelling. De deelname van studenten is sinds 2012 gestegen van circa 2% tot ruim 7% in 2014-2015, waarmee de doelstelling uit de prestatieafspraken is bereikt. De opzet van het honoursprogramma is sinds 2012 jaarlijks onderwerp geweest van review en peerreview door Sirius en andere instellingen. Het algemene concept (competentieprofiel Innoverend Handelen voor de excellente professional) is daarbij als 'sterk' beoordeeld. Ook de opzet, het aanbod (de variëteit en de kwaliteit) en de bereikte resultaten zijn geroemd, waarbij met name de laagdrempeligheid voor deelname en de parallel georganiseerde professionalisering van docenten worden gewaardeerd. Het concept van de minor+ (Innovation lab) wordt gezien als een krachtig instrument, vooral vanuit het oogpunt van samenwerking van studenten in multidisciplinaire teams aan vraagstukken uit de praktijk. De auditcommissie van Sirius constateerde ook dat men vanuit een gezamenlijk commitment met lectoren en het werkveld samenwerkt aan ambitieuze doelen.

#### **1.8.4.2 Studenttevredenheid**

### **Afspraak**

Naast de verplichte afspraak over deelname aan het excellentieprogramma heeft Hogeschool Rotterdam op het gebied van onderwijskwaliteit nog een ambitie geformuleerd, namelijk ten aanzien van studenttevredenheid. Het gaat hier om een facultatieve afspraak. Studenttevredenheid is een belangrijke graadmeter voor de kwaliteit van de bacheloropleidingen, die in het Focusprogramma centraal staat. De studenttevredenheid wordt gemeten via de Nationale Studenten Enquête (NSE). De NSE wordt jaarlijks gehouden onder studenten van hogescholen en universiteiten. Zij krijgen vragen voorgelegd over keuzeruimte, werkvormen, docenten, studeerbaarheid, faciliteiten en andere aspecten van hun opleiding.

De tevredenheid van studenten bij Hogeschool Rotterdam 'over je studie in het algemeen' was in 2012 gemiddeld 3,6. Dat was iets lager dan het landelijk gemiddelde van 3,7, maar hoger dan de score bij de andere grote hogescholen in de Randstad (G5) die ook aan de NSE hebben deelgenomen. Hogeschool Rotterdam heeft zich in 2012 ten doel gesteld dat de studenttevredenheid moet stijgen tot boven de 3,7 (bij een landelijk gemiddelde van 3,7). Deze ambitie is als facultatieve prestatieafspraken met OC&W opgenomen.

### **Beleid**

Afgelopen jaren is fors geïnvesteerd in de kwaliteit van het onderwijs, onder meer door extra docenten aan te nemen en de verbinding tussen onderwijs en onderzoek te versterken. Ook is veel aandacht besteed aan de aspecten van operationele kwaliteit van het onderwijsproces, onder meer de informatievoorziening en de onderwijsorganisatie. Daartoe is het Rotterdams ProcesModel ingericht, waarbij diverse processen helder zijn beschreven en taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn toebedeeld. Het programmateam Continu Verbeteren heeft vervolgens geholpen om processen binnen de opleidingen verder vorm te geven en te implementeren.

### **Resultaat**

Sinds 2012 is de algemene tevredenheid onder studenten gestaag gestegen: van 3,68 (2013) naar 3,72 (2014) tot 3,78 (2015) en inmiddels zelfs tot 3,82 (mei 2016). De score lag daarmee net iets hoger dan de gemiddelde score van de G5 (3,7) en was vrijwel gelijk aan het landelijk gemiddelde (3,8). Op alle themascores is vooruitgang geboekt. Bij de thema's informatievoorziening, wetenschappelijke vaardigheden, toetsing & beoordeling, studiefaciliteiten en kwaliteitszorg is de grootste vooruitgang geboekt.



### 1.8.5 Docentkwaliteit: Mastertitels

#### Afspraak

De kwaliteit van docenten is een van de speerpunten op de strategische agenda 2025 hoger beroepsonderwijs. In het Hoofdlijnenakkoord tussen OC&W en de HBO-raad (nu Vereniging Hogescholen) van 12 december 2011 staat daarover het volgende:

*“Docenten zijn de dragers van onderwijskwaliteit. Alleen met goede docenten die kennis van zaken hebben en die kunnen inspireren en binden, kan de kwaliteit van het onderwijs structureel worden verbeterd.....Daarom worden in het verlengde van de meerjarenafspraken en het actieplan Leraar 2020 afspraken gemaakt over de verhoging van het opleidingsniveau van docenten: meer docenten met een mastertitel, meer gepromoveerde docenten.” (blz. 4 van het Hoofdlijnenakkoord).*

Hogeschool Rotterdam heeft de ambitie om de kwaliteit van docenten te bevorderen in 2012 vertaald in het plan “Op naar een master.....”.<sup>1</sup> Dit plan is afgelopen jaren de leidraad geweest om invulling te geven aan de prestatieafspraken dat eind 2015 70% van de docenten van Hogeschool Rotterdam een masteropleiding heeft voltooid dan wel is gepromoveerd. Daarbij waren de volgende uitgangspunten van toepassing:

- De landelijke lijst van masteropleidingen die Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) hanteert bij de toewijzing van de Lerarenbeurs geldt ook binnen Hogeschool Rotterdam.
- Het beleid richt zich op de docenten in de functiefamilie onderwijs: docent, kerndocent, hogeschooldocent, hoofddocent. Vooral voor de functies hoofddocent en hogeschooldocent is een mastertitel relevant.
- Aansluitend bij het landelijke referentiekader gaan we uit van personen-docenten, niet van fte-docenten.
- Het beleid richt zich niet op docenten met een aanstelling van 0,3 fte of kleiner. Dit zijn veelal docenten die naast een andere baan een specialistisch vak of onderwerp binnen een opleiding verzorgen. Gezien de omvang van hun aanstelling beperkt hun rol zich tot het geven van onderwijs op hun specialisme. In deze onderwijscontext heeft Hogeschool Rotterdam deze groep niet gedefinieerd als doelgroep docenten met een masteropleiding.
- Het beleid richt zich evenmin op docenten die in de periode 2012 tot 2016 65 jaar worden en de hogeschool gaan verlaten.

Bij de start van het traject is een nulmeting uitgevoerd van het opleidingsniveau van de docenten, met peildatum 1 maart 2012. De nulmeting liet zien dat er op dat moment 1.809 docenten bij de hogeschool in dienst waren: 573 docenten, 723 kerndocenten, 493 hogeschooldocenten en 20 hoofddocenten. Van dit totaal hadden 329 personen een dienstverband van 0,3 fte of minder. Van de overige 1.480 docenten stond 54% geregistreerd als master of doctor (PhD).

#### Beleid

De beleidsinspanningen lagen op drie terreinen: instroom, doorstroom en uitstroom. Bij de start van dit traject in 2012 zijn eisen gesteld aan het opleidingsniveau van nieuwe docenten. Voor de functie van hogeschooldocent geldt van 15 maart 2012 tot en met december 2016 in ieder geval de verplichting een mastertitel te hebben. Dit betreft zowel interne doorstroom als instroom van buiten. Voor de functie van hoofddocent geldt sinds 15 maart 2012 de strikte voorwaarde dat de docent bij de aanstelling beschikt over (minimaal) een mastertitel. Voor de functie van kerndocent geldt bij voorkeur een mastertitel.

Vanaf 2013 is dus bij de aanname van nieuwe docenten veel gericht gekeken naar het opleidingsniveau. Bij alle vacatures voor docentfuncties staat (bij voorkeur) masteropleiding. Dit beleid heeft sinds 2013 geleid tot een stijging

---

<sup>1</sup> Het beleidsplan “Op naar een master.....” Kader, beeld, plan is op 13 maart 2012 vastgesteld door het College van Bestuur.

van het opleidingsniveau van de nieuwe docenten. Had in 2013 nog 60% van de nieuwe docenten een masteropleiding, in de jaren daarna steeg dit aantal naar 77% in 2014 en naar 86% in 2015. Mede door het gerichte aannamebeleid van nieuwe docenten lukt het om het vertrek van oudere docenten met een master grotendeels op te vangen. In de jaren tot en met 2016 stromen 161 docenten uit vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd: 85 personen met een master en 76 zonder. Vooral bij de functies van kerndocent en hogeschooldocent was het noodzakelijk om ter vervanging te allen tijde iemand aan te nemen met het opleidingsniveau master.

Op het gebied van doorstroom was het traject gericht op het upgraden van het opleidingsniveau van de zittende docenten. Zij zijn gestimuleerd en gefaciliteerd om een masteropleiding te gaan volgen. Er zijn drie cohorten gestart van docenten die (veelal) een tweejarige master gingen volgen: 2012-2014 (start zomer 2012), 2013-2015 (start zomer 2013) en 2014-2016 (start zomer 2014). Doel was dat jaarlijks zo'n zestig docenten zouden starten met een masteropleiding. Deze stimulans tot professionalisering heeft binnen Hogeschool Rotterdam een beweging van leren teweeggebracht. Onderwijsmanagers hebben docenten gestimuleerd een masteropleiding te gaan volgen. Veel docenten hebben zin gekregen om 'weer te gaan leren', hebben de waarde van een master ontdekt en zijn op zoek gegaan naar een passende opleiding. Het definitieve resultaat van de drie cohorten (2012-2014, 2013-2015 en 2014-2016) zien we in augustus 2016. Op dat moment ronden nog tientallen docenten hun masteropleiding af, vanuit het cohort 2013-2015 (met enige vertraging) en vanuit het cohort 2014-2016.

Ongeveer 350 docenten van Hogeschool Rotterdam hebben voor hun studie gebruik gemaakt van de Lerarenbeurs. In de vorm van de Lerarenbeurs kent de rijksoverheid een stimuleringsbeleid voor de bijscholing van docenten. Iedere docent kan eenmaal in haar/zijn loopbaan een Lerarenbeurs aanvragen voor het volgen van een bachelor- of masteropleiding. Het is een belangrijk ondersteunend instrument gebleken voor docenten die een masteropleiding wilden gaan volgen. Naast deze beurs is het faciliteren in tijd een cruciale randvoorwaarde gebleken. In de cao hbo was dit aanvankelijk nog onvoldoende geregeld. Hogeschool Rotterdam faciliteerde de docenten daarom met meer tijd dan de richtlijn in de cao hbo. Desondanks bleek de facilitering in de periode 2012 tot 2014 ontoereikend voor het succesvol volgen van een master. Een substantiële groep docenten had (heeft) meer dan twee jaar nodig om de masteropleiding af te ronden. Na de zomer van 2014 was tijd geen knelpunt meer.

### **Resultaat**

Om tot de eindtelling van het aantal masterdiploma's te komen heeft begin 2016 een uitgebreide interne controle plaatsgevonden. Uit die controle bleek een deel van de personeelsdossiers niet volledig te zijn. Een deel van die dossiers is vervolgens met het ontbrekende (master)diploma aangevuld, bij een ander deel is geconstateerd dat de betrokken medewerkers eind 2015 geen mastertitel (of een PhD) bezaten maar ook niet ten tijde van de nulmeting in 2012. Deze medewerkers waren in 2012 dus ten onrechte in de nulmeting meegerekend. Correctie van de nulmeting leidt tot een neerwaartse bijstelling tot 52,5%.<sup>1</sup>

Het percentage master-docenten is als volgt bepaald. Op 31 december 2015 werkten bij Hogeschool Rotterdam 2.059 docenten (17% meer dan in 2012, zie ook paragraaf 1.8.7). Van hen hadden 215 personen een dienstverband van 0,3 fte of minder. Deze docenten zijn, net als bij de nulmeting, niet in de telling betrokken. Van de overige 1.844 docenten beschikten er op de peildatum 1.298 over een afgeronde masteropleiding of hoger. Dat is 70,4%. Dat percentage zal in september dit jaar verder stijgen. Met het eindpercentage van 70,4% hebben we deze prestatieafspraken gerealiseerd. Als we uitgaan van de gecorrigeerde nulmeting van 52,5%, dan zien we een stijging van het percentage docenten met minimaal een mastertitel van 17,9%. Daarmee hebben we de procentuele toename die destijds was afgesproken (16%) dus overtroffen.

---

<sup>1</sup> Deze correctie omvat ook het alsnog meetellen van enkele master-docenten die ten onrechte niet in de nulmeting waren meegeteld.

Hoewel de nulmeting van maart 2012 was gebaseerd op docenten met een aanstelling groter dan 0,3 fte, was deze afbakening niet expliciet opgenomen in de definiëring van deze prestatieafspraken. Na afstemming met OC&W rapporteren we daarom (ook) op basis van de gehele docentenpopulatie. Docenten met kleinere aanstellingen hebben minder vaak een mastertitel. Daarom ligt het eindpercentage masters uitgaande van de gehele groep van 2.059 docenten wat lager dan wanneer we uitgaan van de afgebakende groep, namelijk op 67,4%. De (gecorrigeerde) nulmeting zakt navenant: 49,9%. De procentuele toename ligt ook dan boven de 16%: 17,5%.

	<b>Nulmeting (1-3-2012)</b>	<b>Eindwaarde (31-12-15)</b>	<b>Toename</b>
Afgebakende groep	52,5%	70,4%	17,9%
Gehele populatie	49,9%	67,4%	17,5%

### **1.8.6 Onderwijsintensiteit: Contacttijd**

#### **Afspraak**

Zeker in het eerste collegejaar is voldoende onderwijstijd van groot belang. Hierover zijn dan ook afspraken gemaakt in het Hoofdlijnenakkoord en vervolgens tussen OC&W en de individuele hogescholen. Dit heeft geleid tot de afspraak dat geen enkele voltijds bacheloropleiding in het eerste jaar minder dan 12 uur contacttijd per week heeft geprogrammeerd (oftewel 504 contacturen per jaar). Het gaat hier om een verplichte indicator.

#### **Beleid**

Binnen Hogeschool Rotterdam gelden afspraken over de opbouw van het curriculum, de omvang van de verschillende leerlijnen en de randvoorwaarden bij de onderwijsorganisatie. De leerlijnen betreffen kennisgestuurd, praktijkgestuurd en studentgestuurd onderwijs. Het eerste is, met name in de eerste jaren, gericht op overdracht en verwerking van kennis en vaardigheden. Praktijkgestuurd onderwijs betekent in de eerste jaren intensieve begeleiding van de projecten waarmee studenten aan de slag gaan. In het studentgestuurd onderwijs tenslotte krijgt elke student op maat begeleiding en waar nodig ondersteuning in intensieve wisselwerking tussen student en docent. Een en ander betekent dat de meeste opleidingen zeker in de beginfase sterk gestructureerd zijn. In de loop van de studie is een bewuste opbouw naar zelfstandig leren aangebracht. Binnen deze hoofdlijnen hebben opleidingen conform het Focusbeleid ruimte voor eigen invulling ('couleur locale'). Daardoor bestaat er tussen de opleidingen een grote verscheidenheid in contacttijd. De norm van 12 uur per week geldt hogeschoolbreed als ondergrens.

#### **Resultaat**

Volgens interne metingen hebben alle opleidingen afgelopen jaren aan de norm van minimaal 12 uur per week c.q. 504 uur per jaar voldaan. In het studiejaar 2015-2016 is de geprogrammeerde contacttijd bij de diverse bacheloropleidingen gemiddeld 14,6 uur.

### **1.8.7 Indirecte kosten / generieke overhead**

#### **Afspraak**

Het profiel van Hogeschool Rotterdam brengt met zich mee dat we moeten blijven investeren in specifieke ondersteunende functies zoals ondersteuning in het kader van studiesucces en in hogeschoolbreed keuzeonderwijs en minoren. Niettemin heeft Hogeschool Rotterdam afgelopen jaren stevig ingezet op het verlagen van de overhead, ten gunste van het primaire proces. Hogeschool Rotterdam wil de financiële middelen zo veel mogelijk direct inzetten voor het onderwijs. Dat betekent dat we de ondersteunende processen, zowel op generiek niveau als in de rechtstreekse ondersteuning van het onderwijs, professioneel, hoogwaardig en ook efficiënt willen organiseren. Deze ambitie is

onderdeel van het kwaliteitsprogramma Focus en ook één van de verplichte prestatieafspraken die met OC&W zijn gemaakt.

Hogeschool Rotterdam heeft hiervoor de 'Berenschot systematiek' gehanteerd, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen generieke en specifieke overhead. Generieke overhead betreft inspanningen die samenhangen met management en organisatie van de hogeschool als instelling en arbeidsorganisatie. Specifieke overhead gaat over inspanningen die samenhangen met de rechtstreekse ondersteuning van het primaire proces. De generieke overhead kan worden gezien als maat voor de omvang van de 'indirecte kosten' die OC&W hanteert. In 2012 heeft Hogeschool Rotterdam zich ten doel gesteld om deze generieke overhead terug te brengen van 27% naar 22% in 2016.

Voor de verantwoording over de prestatieafspraken sluit Hogeschool Rotterdam aan op de systematiek uit het Hoofdlijnenakkoord. Daarin zijn 'indirecte kosten' vertaald in een ratio tussen onderwijzend personeel (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OOP). Deze verhouding bedroeg in 2012 bij Hogeschool Rotterdam 1,377. Volgens afspraak met OC&W moest deze ratio eind 2015 uitkomen op tenminste 1,45.

### **Beleid**

Al voor 2012 heeft Hogeschool Rotterdam de groei in het budget, als gevolg van groeiende instroom, ten goede laten komen aan de onderwijsinstellingen. De ondersteunende diensten bleven in beginsel 'op de nullijn'. Dit beleid is afgelopen jaren doorgezet. Daarbij zijn nog de volgende maatregelen genomen:

- Hogeschool Rotterdam is in samenwerking met bureau Berenschot een traject ingegaan om de ondersteunende processen in de organisatie verder te standaardiseren en 'lean' te maken. Daardoor kon parallel aan verbetering van de kwaliteit gewerkt worden aan verbetering van de efficiency. De afspraak is gemaakt (intern gehanteerde cijfers) dat de generieke overhead van de hogeschool zou dalen van 27% naar 22%. De directe onderwijsondersteuning zou gehandhaafd blijven op 15%. De totale overhead zou daarmee dalen van 42% naar 37%. De hogeschool zou daarmee onder het gemiddelde van vergelijkbare hogescholen moeten komen. In 2013 zijn afspraken gemaakt met de ondersteunende diensten die ertoe geleid hebben dat het aantal fte dat werkzaam is bij de diensten zou afnemen met ongeveer 100 fte. Daarmee zou de afname van 27% naar 22% kunnen worden gerealiseerd. Door de stevige groei van het studentenaantal van de hogeschool en de toename van het aantal docenten zal het streefpercentage in 2016 worden bereikt, zonder dat de reductie van 100 fte volledig is gerealiseerd.
- Hogeschool Rotterdam heeft afgelopen jaren, zoals al aangegeven in paragraaf 1.8.1, nadrukkelijk geïnvesteerd in de kwaliteit van het onderwijs. Vooruitlopend op de invoering van het leenstelsel heeft de hogeschool in de jaren 2015-2017 middelen vrijgemaakt om extra docenten aan te nemen en de binding met het onderwijs te versterken. Door de toename van het aantal docenten is het percentage overhead verder gedaald.
- Niet alleen werd het aantal dienstverleners teruggebracht ten bate van meer docenten, ook het aantal leidinggevenden werd teruggebracht. De instituten gingen van een tweehoofdige directie naar een eenhoofdige. Dit proces is inmiddels bij nagenoeg alle instituten voltooid. Alleen de Rotterdam Business School beschikt nog over een tweehoofdige directie.
- De reductie van het aantal dienstverleners is gevolgd door een herstructurering van de dienstverlening, in lijn met het Focusprogramma. De herstructurering draagt bij aan het versterken van de kwaliteit van de dienstverlening, waarbij professionele teams – net als in het onderwijs – meer verantwoordelijkheid dragen. Het aantal directeuren bij diensten is daardoor teruggebracht van elf in 2012 tot vier in 2015. Ook het aantal managers is gehalveerd.

## **Resultaat**

Eind 2015 bedroeg de verhouding OP/OOP 1,70. Daarmee is de afspraak om uit te komen op tenminste 1,45 ruimschoots gerealiseerd.

### **1.8.8 Differentiatie**

#### **Afspraak**

In de prestatieafspraken met OC&W heeft Hogeschool Rotterdam de ambitie vastgelegd om de differentiatie in het onderwijsaanbod te bevorderen. Die ambitie betrof met name de uitbouw van de Rotterdam Academy, zoals ook opgenomen in het kwaliteitsprogramma Focus, en het overdraagbaar maken van dit unieke concept. Daarnaast is ook het voornemen geuit om een nieuwe, brede master-opleiding te ontwikkelen op het terrein van toegepast ontwerpen.

Hogeschool Rotterdam heeft de Rotterdam Academy (RAC) in 2011 gevormd, samen met de ROC's Zadkine en Albeda College. Binnen dat samenwerkingsverband worden Associate degree-opleidingen aangeboden die zijn toegesneden op de Rotterdamse arbeidsmarkt. Een Associate degree (Ad) maakt het studenten mogelijk een tweejarige opleiding op hbo-niveau te volgen. Zowel vanuit het werkveld als vanuit studenten is hier veel vraag naar. Studenten kunnen met een Ad-diploma direct aan de slag of instromen in het derde jaar van de gekoppelde bacheloropleiding. De samenwerking met de ROC's draagt ertoe bij dat met name de mbo'ers, voor wie het volgen van een bachelor geen vanzelfsprekende keuze is, toch kunnen kiezen voor een vervolgopleiding. Doel is de RAC uit te bouwen tot een instituut met een breed, op de regio afgestemd assortiment en met zo'n 1.500 studenten in 2015.

Naast Associate degrees en bachelors vraagt de verdere ontwikkeling van de kenniseconomie ook een toenemend aantal professionals die op masterniveau zijn gekwalificeerd. In de prestatieafspraken stond dat Hogeschool Rotterdam een masteropleiding Design zou starten, passend bij de doorontwikkeling van de Rotterdamse creatieve sector en aansluitend bij het bacheloraanbod van de Willem de Kooning Academie (WdKA). Deze ambitie was consistent met het advies van de commissie-Dijkgraaf, die had aanbevolen het aanbod aan opleidingen voor de culturele en creatieve sector te versterken. Naar aanleiding van de Toets Nieuwe Opleiding door de NVAO is besloten om de nieuwe master Design te richten op professionele, al werkende ontwerpers en professionals werkzaam in aan design verwante beroepen.

#### **Beleid**

Om de Ad-opleidingen met een eigen gezicht in de markt te zetten is gekozen voor een zelfstandig instituut met een sterk eigen profiel. De RAC heeft een eigen opleidings- en curriculumcommissie gekregen, een beroepenveldcommissie, een eigen directie en een instituutsmedezeggenschapsraad. De examencommissie is die van de bijbehorende bacheloropleiding en borgt de kwaliteit van de opleidingen. Er werken zowel mbo- als hbo-docenten bij de RAC. De mbo-docenten werken ook als studieloopbaancoach.

Een belangrijke stap werd in 2013 gezet toen Hogeschool Rotterdam met Hogeschool Inholland een convenant sloot om hun Rotterdamse Ad-opleidingen over te nemen, namelijk: Accountancy, Crossmediale Communicatie en Sociaal Financiële Dienstverlening. De eerste twee worden sinds september 2014 door de RAC aangeboden, de derde start in het studiejaar 2016-2017. Daarnaast worden nieuwe opleidingen ontwikkeld, zoals de deeltijdopleidingen Integraal Bouwmanagement en Sales & Accountmanagement. Naast het vergroten van het aanbod gaat inmiddels ook gerichte aandacht uit naar het verbeteren van het rendement en het verlagen van de uitval (zie verder paragraaf 1.8.4).

## **Resultaat**

De RAC heeft afgelopen jaren een spectaculaire groei doorgemaakt. In 2012 begonnen 458 studenten aan een Ad-opleiding, in 2013 waren dat er al 755. In 2014 was de RAC doorgegroei naar tien Ad-opleidingen en ruim 1.600 studenten in totaal. Daarmee was de prestatieafspraken (minimaal 1.500 studenten in 2015) al behaald. In september 2015 lag de instroom weer 15% hoger dan het jaar ervoor en overschreed voor het eerst de duizend nieuwe studenten. Het totaal aantal studenten kwam hiermee op ruim 1.853. Verwacht wordt dat mede door de nieuwe opleidingen het aantal studenten in 2017 boven de 2.000 zal uitkomen. 2015 stond ook in het teken van het breder bekend maken van het fenomeen Associate degrees door verschillende regionale en landelijke activiteiten, waaronder de bijeenkomst in het stadhuis van Rotterdam op 25 juni 2015.

In het kader van het sectorplan voor de Kunsten is het voornemen om een masteropleiding Design te starten verder geconcretiseerd. In het sectorplan was afgesproken dat de WdKA de capaciteit voor bachelorstudenten Autonome Beeldende Kunst en Vormgeving zou afbouwen en zo ruimte zou ontwikkelen om de masteropleiding Design te starten. Dit is de afgelopen jaren stapsgewijs aangepakt. De capaciteit bij de genoemde bacheloropleidingen is met ruim 35% teruggebracht. In 2014 is vervolgens gestart met de aanvraagprocedure voor de masteropleiding Design. In 2016 staat de opleiding geregistreerd.

### **1.8.9 Zwaartepuntvorming**

#### **Afspraak**

Hogeschool Rotterdam heeft in 2012 in het kader van zwaartepuntvorming voorstellen ingediend voor twee Centres of Expertise. Het gaat om CoE's die aansluiten bij twee grote thema's in de Rotterdamse regio: het RDM Centre of Expertise voor de Rotterdamse haven en het Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie voor de ontwikkeling van Rotterdam-Zuid. Het eerste voorstel is gehonoreerd, het tweede niet. Hogeschool Rotterdam heeft er vervolgens toch voor gekozen beiden Centres te ontwikkelen. Met de oprichting van deze expertisecentra stelt Hogeschool Rotterdam zich in staat om zich naast haar focus op excellent onderwijs ook krachtig te profileren als innovatiepartner voor haven en stad.

#### **Beleid en resultaat**

Het RDM Centre of Expertise, voorheen Centre of Expertise Sustainable Mainport Innovation, is gestart in september 2013. Het is een publiek-private samenwerking van Hogeschool Rotterdam met het Havenbedrijf Rotterdam, de gemeente Rotterdam en partners uit het bedrijfsleven. Het centrum bevindt zich op de campus van RDM Rotterdam, midden in de haven.

Bij aanvang ontstond reeds het plan om het Centre of Expertise SMI met als voornaamste focus de haven samen te voegen met de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van de RDM Campus. De voordelen van deze samenvoeging waren evident; meer slagkracht op- en bundeling van haven(gerelateerde) thema's en activiteiten, nieuwe mogelijkheden om in te spelen op de synergie tussen stad en haven en voortbouwen op de reputatie en kracht van RDM Campus, met andere woorden: het optimaal gebruik maken van de kennis, faciliteiten, netwerken en ervaring die deze (inter)nationaal bekende campus reeds bezat. Met de samenvoeging ontstond in april 2014 het RDM Centre of Expertise met als payoff: 'Innovatiemotor voor Haven en Stad'.

RDM Centre of Expertise kent sinds de start twee hoofdprogramma's: haven en stad. Nadrukkelijk werden daarbij de visie en input van het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs (ondernemersvereniging van havenbedrijven) en de Gemeente Rotterdam gebruikt om thema's en projecten te definiëren en in nauwe samenwerking met deze opdrachtgevers uit te voeren. RDM Centre of Expertise kent inmiddels een stuurgroep met acht strategische partners, waaronder Netherlands Maritime Technology, Innovation Quarter en Bouwend Nederland. RDM Centre of Expertise is

bovendien goed ingebed binnen de Hogeschool Rotterdam: er bestaan nauwe banden met de instituten in het technische domein en het kenniscentrum Duurzame Havenstad.

RDM Centre of Expertise is georganiseerd in Communities of Practice: open innovatienetwerken waarin studenten, docenten, onderzoekers en professionals samen in zogenaamde innovatieteams aan projecten werken. Bedrijven zijn geen opdrachtgever van één traject maar meerjarig partner in de ontwikkeling van de community. Zo verhogen we de duurzaamheid en de intensiteit van de relatie met bedrijven zonder de binding met het onderwijs kwijt te raken. De Communities of Practice hebben hun voedingsbodem in diverse opleidingen van Hogeschool Rotterdam en een eigen netwerk van partners in bedrijfsleven en (semi)overheid. Om de inbedding in het onderwijs te benadrukken en te borgen, is de trekker van deze Communities of Practice (vaak kortweg CoP's genoemd) in principe altijd een hoofddocent vanuit een instituut van Hogeschool Rotterdam. Het Centre of Expertise Maatschappelijke Innovatie kent een gelijke werkwijze

In de midterm review van 2014 heeft Hogeschool Rotterdam met succes aangetoond dat het Centre of Expertise voldoende voortgang heeft geboekt op het gebied van onderwijs, onderzoek en partnerships, profilering richting afnemende partijen en ontwikkeling van een duurzame publiek-private basis, met als focus de thema's maritiem & offshore, smart manufacturing, future mobility & logistiek en duurzaam & adaptief bouwen. In 2015 is vanuit RDM Centre of Expertise vol ingezet op de ontwikkeling van de Communities of Practice en waren in totaal ruim 600 studenten actief betrokken in projecten en kwamen via RDM Centre of Expertise meer dan 2.000 studenten in aanraking met de Rotterdamse Haven. 145 bedrijven investeerden ruim 14.000 uur in projecten van RDM Centre of Expertise en er werd € 0,5 mln aan inkomsten gegenereerd uit publieke en privaat gefinancierde onderzoekstrajecten.

Meer toelichting op de Centres of Expertise staat in paragraaf 6.2 van het jaarverslag van de hogeschool.

#### **1.8.10 Tot slot**

De prestatieafspraken zijn gemaakt in een periode waarin Hogeschool Rotterdam zich voorbereidde op een koerswijziging. Het programma dat daaruit volgde heette niet voor niets Focus. Het vroeg aandacht voor de kerntaak van de hogeschool: het bieden van zo goed mogelijk onderwijs aan onze studenten. De ambities van het Focusprogramma waren geïnspireerd op de kern van de analyse die de Commissie-Veerman in 2011 had gemaakt: een toekomstbestendig hoger beroepsonderwijs vraagt om versterking van het eindniveau en biedt een diverse studentenpopulatie mogelijkheden om zich goed te ontplooiën. Focus sloot naadloos aan op de gemaakte prestatieafspraken waarin deze thema's via de verplichte indicatoren ook een centrale plek hadden gekregen.

Het Focusbeleid van de hogeschool heeft resultaten opgeleverd waar we trots op zijn.

- De waardering van de studenten is flink gestegen – tot inmiddels 3,82 (op een vijfpuntsschaal) in de NSE-meting van mei 2016 – en voldoet daarmee ruimschoots van de prestatieafpraak.
- De medewerkerstevredenheid was in 2015 hoog: 82% van onze docenten is met plezier en geïnspireerd aan het werk.
- De hogeschool kent geen opleidingen meer die het risico lopen de accreditatie te verliezen. Het aantal opleidingen dat op onderdelen boven de norm van basiskwaliteit scoort neemt gestaag toe. Het onderzoeksbeleid is stevig herijkt, op zo'n wijze dat de inhoudelijke kern van onze bacheloropleidingen veel beter verbonden kan raken met praktijkgericht onderzoek. De Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek heeft in 2015 ons onderzoek door middel van een zeer positief oordeel gevalideerd.
- De overhead is in een hoog tempo afgebouwd ten gunste van het onderwijs.
- Er is veel geïnvesteerd in nieuwe docenten, de professionele ontwikkeling van docenten en de organisatie maakt een decentralisatieslag door waardoor docenten in hun teamverband meer verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de ontwikkeling en uitvoering voor het onderwijs.

Hogeschool Rotterdam heeft daarmee laten zien te beschikken over een grote organisatiekracht. Onze docenten en ondersteunende medewerkers zijn in staat geweest de inhoud en organisatie van het onderwijs aan te passen aan de veranderende vereisten vanuit de buitenwereld, niet alleen met behoud, maar ook met verbetering van de kwaliteit. Kortom, we zijn tot veel in staat: *wir schaffen das*.

Tegelijkertijd constateren we dat het complexe vraagstuk van uitval en studiesucces weerbarstig is. En onder invloed van de kwaliteitsslag hebben sommige groepen studenten het eerder moeilijker gekregen dan makkelijker. Hierboven is aangegeven welke initiatieven zijn en worden ondernomen om elke student die bij ons binnenkomt perspectief te bieden op het succesvol afronden van een bacheloropleiding. De oplossing voor dit vraagstuk zoeken we in de eerste plaats binnen de hogeschool. We versterken de aandacht voor pedagogiek en voor binding op inhoud tussen studenten en docenten. Waar dat mogelijk is, helpen we studenten met extra begeleiding, coaching en het overwinnen van inhoudelijke deficiënties. We zijn er van overtuigd dat de bewezen organisatiekracht van de hogeschool ons in staat zal stellen om in de komende jaren flinke stappen te maken.

Een deel van het antwoord ligt ook in de aansluiting tussen mbo en hbo. Met onze ROC-partners hebben we afspraken gemaakt over samenwerking op de inhoudelijk verwante aansluiting tussen mbo- en hbo-opleidingen, en over het gezamenlijk ontwikkelen van schakelprogramma's voor mbo-studenten die een niet-verwante overstap maken. Met zulke schakelprogramma's, gericht op versterken van de voor de hbo-opleiding benodigde kennis en competenties, willen we de deelnemers een kickstart geven in het hbo.



**Definities, meetmethode en databronnen van de verplichte prestatieafspraken**

<b>Uitval</b>	
Indicator	% uitval eerstejaars voltijd bachelor studenten na 1 jaar (uit instelling)
Afspraak	≤ 25%
Definitie	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven.
Methode	DUO
Databron	DUO / ICHO

<b>Switch</b>	
Indicator	% switch eerstejaars voltijd bachelor studenten naar andere studie zelfde instelling
Afspraak	≤ 11%
Definitie	Het aandeel van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na 1 jaar studie staat ingeschreven bij een andere studie bij dezelfde instelling.
Methode	DUO
Databron	DUO / ICHO

<b>Diplomarendement</b>	
Indicator	% diploma-rendement van herinschrijvers na n+1 jaar
Afspraak	≥ 65%
Definitie	Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelorsdiploma behaalt.
Methode	DUO
Databron	DUO / ICHO

<b>Onderwijskwaliteit</b>	
Indicator	% deelname studenten aan excellentieprogramma
Afspraak	≥ 7%
Definitie	Deelnamepercentage van studenten aan onderdelen van het excellentie-programma. De onderdelen zijn getoetst bij de review door het Sirius Programma.
Methode	<p>Het gaat om deelname aan een onderdeel van het excellentie-programma, dat is goedgekeurd door Sirius. Welke die onderdelen zijn, wordt door ons vastgelegd in het studentvolgsysteem (Osiris).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uit Osiris halen we welke studenten (zowel bekostigd als onbekostigd) hebben deelgenomen aan (ten minste) één van die onderdelen. De onderdelen vallen uiteen in drie groepen, te weten:</li> <li>▪ Studenten die deelnemen aan een keuzecursus uit het aanbod HBKO voor jaar 1 en jaar 2. De codes van deze cursussen eindigen op H. Door het College van Bestuur zijn de codes voor HP vastgesteld. Bron is Osiris.</li> <li>▪ Studenten die deelnemen aan het HP-onderdeel 'minor+'. De lijst is vastgesteld door het College van Bestuur. Bron is Osiris.</li> <li>▪ Studenten gekoppeld aan Examenprogramma propedeuse (D) of hoofdfase (B) – honours. De opbouw van deze examenprogramma's is vastgesteld door het College van Bestuur. De codes van de examenprogramma's eindigen op –HP of in de naam van deze programma's is de term 'honours' opgenomen. In deze examenprogramma's zijn de facultatieve en verplichte onderdelen van het honoursprogramma opgenomen. Zie query in bijlage 1. Bron is DWH.</li> <li>▪ Dat doen we per studiejaar. Deze telling laten we checken door onze accountant. Dit levert de teller voor de verhouding.</li> <li>▪ Om het percentage te berekenen is ook een definitie van de noemer nodig. Daarvoor hanteren we het aantal studenten dat ook het hele studiejaar gestudeerd heeft in een VT-Bachelor route (zowel bekostigd als onbekostigd). Als criterium daarvoor hanteren we dat ze ook in het volgend jaar opnieuw zijn ingeschreven voor de zelfde studie (of zijn afgestudeerd). Dat aantal is uit 1cijferHO te halen. Met deze definities worden uitvallers en switchers uit de populatie gehaald.</li> </ul>
Databron	Osiris, 1CHO

<b>Docentkwaliteit</b>	
Indicator	% docenten met een master opleiding
Afspraak	≥ 65,9%
Definitie	Het aandeel van de docenten (OP) met een master / PhD in het totaal aantal docenten (OP).
Methode	<p>De nulmeting van 54% docenten met een Ma-diploma betekent dat van dit percentage van alle als docent (functieschalen 10-13) aangestelde personen in het personeelsdossier een Ma-diploma (of een daarmee gelijkgesteld diploma) is vastgelegd. Die zelfde verhouding hanteren wij ook voor de te maken prestatieafspraken van 70% (peildatum 31 december 2015). Onze meting zullen wij laten valideren door onze accountant. De nulmeting is gebaseerd op aanstellingen &gt; 0,3 fte. 1 fte = 36 uur per week = 1.659 uur per jaar. PNIL'ers blijven buiten beschouwing.</p> <p>OP heeft betrekking op alle als docent in loondienst van de HR (functieschaal 10-13) overeenkomend met de functies docent, kerndocent, hogeschooldocent, hoofd docent, aangestelde personen. Als OP met een master/PhD worden alle docenten geteld met een basisaanstelling van groter dan 0,3 fte van wie in het personeelsdossier een Ma-diploma is vastgelegd (of een daarmee gelijkgesteld diploma), conform de landelijke lijst van masteropleidingen in het CROHO-register die DUO hanteert bij beoordeling van toewijzing lerarenbeurs, zie de volgende link: <a href="https://apps.duo.nl/MCROHO/pages/zoeken.jsf">https://apps.duo.nl/MCROHO/pages/zoeken.jsf</a>. Op basis van een afspraak tussen HBO-raad en OCW is de opleiding MO-B vanuit de oude structuur hoger onderwijs gelijkgesteld aan HBO master, zie brieven van HBO-raad (nu: Vereniging Hogescholen) en OCW van 17 resp. 19 april 2012.</p> <p>Bij de meetmethode was een afbakening gehanteerd, namelijk docenten met een aanstelling kleiner dan of gelijk aan 0,3 fte werden niet meegerekend (noch in de teller, noch in de noemer). Deze afbakening was niet expliciet in deze prestatieafspraken met OC&amp;W opgenomen. Daarom is met OC&amp;W overeengekomen dat wordt verantwoord over de gehele docentenpopulatie, dus inclusief de docenten met een aanstelling van 0,3 fte of kleiner.</p>
Databron	Personeelsadministratie (Youforce).

<b>Onderwijsintensiteit</b>	
Indicator	Het aandeel van de voltijd bachelor opleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur/week) in het eerste jaar.
Afspraak	0%
Definitie	Het aandeel van de voltijd bachelor opleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur/week) in het eerste jaar.
Methode	Uitgangspunt is de informatie in de hogeschoolgidsen, namelijk de curriculumschema's in hoofdstuk 10 (OER). Deze hogeschoolgidsen zijn vastgesteld en gepubliceerd op het HR-intranet HINT. In de hogeschoolgidsen staat niet alle contacttijd vermeld, namelijk niet de contacttijd overige activiteiten. De contacttijd overige activiteiten wordt wel ingevuld in de contacttijdivulformulieren of in de combisheets, waarin elke opleiding jaarlijks de onderwijsintensiteit vastlegt (of in het invulformulier of in de combisheet). Deze documenten worden door de directeur van het betreffende (opleidings)instituut ondertekend en beheerd in het HR-brede documentmanagementsysteem Infoland. De meting waarop we worden afgerekend heeft betrekking op de geplande uren voor het studiejaar 2015/2016.
Databron	Hogeschoolgidsen (HINT en Infoland) en invulformulieren / combisheets (Infoland)

<b>Indirecte kosten</b>	
Indicator	ratio docerend / onderzoekend en niet-docerend / -onderzoekend personeel
Afspraak	≥ 1,45
Definitie	ratio OP / OOP (fte)
Methode	Het gaat om de totale omvang van de functieaanstelling van personeel in – al dan niet tijdelijk – dienstverband (blijkens het personeelsinformatiesysteem van de hogeschool) in de onderscheiden categorieën op peildatum 31 december 2015. Het personeelsinformatie-systeem is Youforce.
Databron	Personeelsinformatiesysteem

Rotterdam, 23 mei 2016

het college van bestuur,  
 drs. M.J.G. Bormans (voorzitter)

## 2. Verslag van de raad van toezicht

### Vastgesteld in de vergadering van de raad van toezicht op 14 maart 2016.

#### Samenstelling

De raad van toezicht van Hogeschool Rotterdam bestond eind 2015 uit de volgende leden:

- De heer J.C. Beerman MBA
- Mevrouw mr. C.M. Insinger MBA
- De heer drs. C.A.C.M. Oomen
- Mevrouw mr. W. Sorgdrager (voorzitter ad interim)
- Mevrouw drs. J.W.A. Verlaan
- De heer drs. C.W. van der Waaij RA.

	<b>(Hoofd-)functies en relevante nevenfuncties (gegevens per 31 december 2015)</b>
Drs. C.A.C.M. Oomen Leeftijd: 66 jaar. Benoemd per 1 mei 2009; nieuwe termijn van vier jaar per 1 januari 2013.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lid raad van toezicht SGZ</li> <li>▪ Lid raad van commissarissen Brainova Ventures B.V.</li> <li>▪ Lid raad van commissarissen Greenfield Capital Fund III B.V.</li> <li>▪ Voorzitter raad van bestuur OWM DSW Zorgverzekeraar U.A. en OWM "Stad Holland Zorgverzekeraar" U.A.</li> <li>▪ Voorzitter Facilitaire Stichting Gezondheidszorg</li> <li>▪ Voorzitter raad van commissarissen Rotra</li> <li>▪ Voorzitter raad van commissarissen Tjip B.V.</li> </ul>
Mw. mr. W. Sorgdrager Leeftijd: 67 jaar. Benoemd per 1 mei 2008; nieuwe termijn van vier jaar per 1 januari 2012.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lid Raad van State</li> <li>▪ Lid bestuur Stichting Arbo Unie</li> <li>▪ Lid raad van toezicht van het Leids Universitair Medisch Centrum</li> <li>▪ Lid programmaraad Trendbureau Overijssel</li> <li>▪ Voorzitter ensemble Askö / Schönberg</li> <li>▪ Voorzitter Multatuli Huis</li> <li>▪ Voorzitter Nederlandse Vereniging van Bioscoopexploitanten en Filmtheaters</li> </ul>
Mw. drs. J.W.A. Verlaan Leeftijd 67 jaar. Benoemd per: 1 januari 2012; nieuwe termijn van vier jaar per 1 januari 2016.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directeur en eigenaar van 'De Ontmoeting', Adviesbureau voor de connectie tussen verschillende domeinen: diversiteitsbeleid, wijkontwikkeling, onderwijs</li> <li>▪ Commissaris van woningcorporatie 'Ons Doel'</li> <li>▪ Voorzitter van de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties</li> <li>▪ Lid van het bestuur van het keurmerk 'Blik op Werk'</li> <li>▪ Voorzitter Wijkvereniging Meerburg in Leiden</li> <li>▪ Voorzitter Via Berlin, Muziektheater</li> </ul>
J.C. Beerman MBA Leeftijd 60 jaar. Benoemd per: 1 september 2015.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ directeur Wholesale Rabobank regio Nederland en Afrika</li> <li>▪ bestuurder IHC BV</li> <li>▪ lid comité van Aanbeveling 'Het nieuwe rijden elektrisch vervoer centrum'</li> <li>▪ lid Commissie Publiek Belang Baker Tilly Berk</li> <li>▪ lid raad van commissarissen De Efteling BV</li> <li>▪ lid raad van toezicht Circularity Center</li> <li>▪ lid Safety Panel Deltalings</li> </ul>

<p>Drs. C.W. van der Waaij RA Leeftijd 64 jaar. Benoemd per 1 januari 2010; nieuwe termijn van vier jaar per 1 januari 2014.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lid raad van commissarissen Rabobank Rotterdam</li> <li>▪ Lid raad van toezicht Catharinaziekenhuis Eindhoven</li> <li>▪ Lid raad van commissarissen Koninklijke Ahrend BV</li> <li>▪ Lid bestuur "Stichting Ondersteuning van de Nederlandse Bachvereniging"</li> <li>▪ Lid van het bestuur van de Vereniging Achmea</li> <li>▪ Lid van het bestuur (penningmeester) van de vereniging Toezichthouders Hogescholen</li> <li>▪ Voorzitter raad van bestuur Nederlands Normalisatie Instituut (NEN)</li> <li>▪ Voorzitter raad van commissarissen Unilever Nederland Holdings BV</li> </ul>
<p>Mw. mr. C.M. Insinger MBA Leeftijd 50 jaar. Benoemd per: 1 september 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ commissaris bij Vastned Retail NV</li> <li>▪ lid raad van commissarissen SNS Bank NV</li> <li>▪ lid raad van commissarissen Ballast Nedam NV</li> <li>▪ lid raad van toezicht Stichting Nederlands Filmfonds</li> <li>▪ lid raad van toezicht Luchtverkeersleiding Nederland</li> </ul>

### Rooster van aftreden

Het volgende rooster van aftreden was per 31 december 2015 van toepassing:

- 1 januari 2016: Mw. W. Sorgdrager
- 1 januari 2016: Mw. J.W.A. Verlaan (herbenoembaar)
- 1 januari 2017: Dhr. C.A.C.M. Oomen
- 1 januari 2018: Dhr. C.W. van der Waaij
- 1 september 2019: Dhr. J.C. Beerman (herbenoembaar)
- 1 september 2019: Mw. C.M. Insinger (herbenoembaar)

De procedure voor de werving van twee nieuwe leden voor de raad van toezicht is succesvol afgerond en heeft geresulteerd in de benoeming van de heer Beerman en mevrouw Insinger. Aanleiding hiertoe was het onverwachte vertrek van de vorige voorzitter de heer van der Vegt eind 2014 en de a.s. afloop van de benoemingstermijn van mevrouw Sorgdrager per 31 december 2015. Over de wijze van vervullen van de vacatures in de raad van toezicht werd met de CMR een gemeenschappelijke werkwijze overeengekomen en gedurende het proces regelmatig afgestemd.

De raad van toezicht heeft met een tussentijds besluit ervoor gekozen om tussen 1 september 2015 tot 1 januari 2016 tijdelijk met 6 leden door te gaan. De compliance officer heeft terecht geconstateerd dat de statuten voorzien in een raad met maximaal 5 leden en heeft de raad geadviseerd om alle besluiten die tussen 1 september 2015 en 1 januari 2016 genomen zijn begin 2016 opnieuw, via een circulatiebesluit, te bekrachtigen. Dit advies is door de raad opgevolgd. Per 1 januari 2016 bestaat de raad, conform artikel 8, lid 1 van de statuten, weer uit 5 leden.

De raad heeft mevrouw Sorgdrager een afscheidsdiner aangeboden en haar na afloop bedankt voor de prettige en constructieve samenwerking en waardering uitgesproken voor haar jarenlange inzet voor Hogeschool Rotterdam. De heer Beerman is m.i.v. 1 januari 2016 de nieuwe voorzitter van de raad.

In december 2015 heeft de raad tevens besloten om met ingang van 1 januari 2016 mevrouw Verlaan te herbenoemen voor vier jaar. Bij deze herbenoeming is de CMR geraadpleegd.

**Bezoldiging**

In 2015 zijn aan de leden van de raad van toezicht de volgende vergoedingen verstrekt:

	<b>BTW</b>	<b>Bruto vergoeding</b>	<b>Totaal</b>	<b>Norm naar rato (excl. BTW)</b>
mr. W. Sorgdrager (voorzitter a.i.)	4.293	20.442*	24.735	26.700
C.A.C.M. Oomen	2.835	13.500	16.335	17.800
drs. J.W.A. Verlaan	2.835	13.500	16.335	17.800
drs. C.W. van der Waaij RA	2.835	13.500	16.335	17.800
J.C. Beerman MBA (vanaf 01-09-2015)	945	4.500	5.445	5.933
Mr. C.M. Insinger MBA (vanaf 01-09-2015)	945	4.500	5.445	5.933

\*In de bruto vergoeding van mr. W. Sorgdrager is een afscheidsgroto van 500 euro gebruteerd opgenomen.

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 (€ 178.000). Voor voorzitters is dit maximaal 15%. Deze vergoeding bedraagt het bedrag exclusief BTW. Deze bedragen zijn gebaseerd op de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

De raad van toezicht streeft naar een beloning die geldt als gemiddeld voor een hogeschool in Nederland van een vergelijkbare grootte. Dit betekent dat de volgende bedragen van kracht zullen zijn vanaf 1 januari 2016:

- voorzitter: € 19.400 (excl. btw)
- lid: 13.500 (excl. btw)

**Profielschets**

De profielschets voor de leden van de raad van toezicht luidt als volgt:

- langdurige bestuurservaring
- regionale/landelijke bekendheid
- beschikkend over een relevant relatienetwerk
- binding met de regio
- geen 'conflicting interests'.

Door middel van spreiding over de leden zou zo veel mogelijk een mix van deskundigheden en maatschappelijke sectoren moeten worden bewerkstelligd:

- financiën
- gezondheidszorg
- kunsten
- bedrijfsleven
- openbaar bestuur
- haven/industrie.

Minimaal één van de leden van de raad van toezicht is een zogenoemde financieel expert, hetgeen inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan in de financiële bedrijfsvoering bij naar omvang gelijkwaardige rechtspersonen. Er wordt gestreefd naar een redelijke mix van actieven en niet-actieven (d.w.z. werkzaam in een maatschappelijke functie, respectievelijk een maatschappelijke functie beëindigd hebbend). Er wordt gestreefd naar een redelijke mix van mannen en vrouwen.

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.

Ter gelegenheid van het voorbereiden van de voordracht door de CMR van één van de leden van de raad van toezicht is er in 2011 overleg geweest over eventuele aanpassing van de profielschets. Tot een aanpassing werd toen evenwel niet besloten. Ook in het verslagjaar heeft geen aanpassing plaatsgehad.

### **Onafhankelijkheid**

De leden van de raad zijn onafhankelijk in de betekenis van de branchecode governance. Zij kunnen onafhankelijk van elkaar, van het College van Bestuur en van welk deelbelang dan ook kritisch opereren.

Geen lid van de raad van toezicht, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde 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 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 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 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.

### **college van bestuur; samenstelling en remuneratie**

Gedurende het verslagjaar bestond het college van bestuur uit Ron Bormans (voorzitter), Jan Roelof (lid) en Angeliën Sanderman (lid). Van de nieuwe portefeuilleverdeling van het college, alsmede van de wijziging daarvan per 10 januari 2015 werd kennis genomen.

De raad heeft, in goed overleg met het college en de CMR, besloten om Jan Roelof te vragen een jaar langer als lid van het college aan te blijven. Jan Roelof is akkoord gegaan met dit verzoek en zal in september 2017 terugtreden als lid.

Door middel van een besluit d.d. 18 juni 2013 heeft de raad de salarissen van de leden van het college van bestuur voor 2013 vastgesteld. Het salaris van de voorzitter is per 1 januari 2013 het maximumbedrag dat overeenkomstig de WNT voor de sector is bepaald.

Voor de leden is gebruik gemaakt van de bezoldigingscode van 12 mei 2013, opgesteld door de Haygroup. In 2015 is de WNT-norm omlaag bijgesteld naar 178 duizend euro. Omdat alle leden van het college een reeds bestaande arbeidsovereenkomst hadden, hebben zij gebruik gemaakt van het van toepassing zijnde overgangsrecht. Dit recht houdt in dat bestaande bezoldigingsafspraken boven het bij wet vastgestelde bezoldigingsmaximum, gedurende een termijn van vier jaar na inwerkingtreding van de wet zal worden gerespecteerd. Omdat het overgangsrecht reeds in 2014 van toepassing was, moet de bezoldiging bij een nieuwe arbeidsovereenkomst in twee jaar worden teruggebracht tot het voor de topfunctionaris geldende bezoldigingsmaximum. Omdat alle leden in 2015 een bezoldigingsafpraak van minder dan vier jaar hadden, is de bezoldiging zoals in 2014 van toepassing was gerespecteerd.

Indien de bezoldiging van de leden van het College van Bestuur wordt afgezet tegen de geldende



normen (voorzitter: WNT, leden: Hay) ontstaat het volgende overzicht:

	<b>Beloning</b>	<b>Fiscale bijtelling auto</b>	<b>Pensioen premies (wgvd)</b>	<b>Totaal</b>	<b>Norm volgend uit overgangsrecht</b>	<b>Norm 2015</b>
drs. M.J.G. Bormans	169.600	13.595	16.488	199.683	199.905	178.000
J.G. Roelof	165.399		16.370	181.769	199.905	178.000
dr. A.A. Sanderman	158.072	7.573	16.121	181.766	199.905	178.000

#### **Beraad op het functioneren van de raad van toezicht en van het college van bestuur**

De raad heeft in een apart daarvoor belegde vergadering (buiten tegenwoordigheid van het college van bestuur) zich beraden op haar eigen functioneren, alsmede op het functioneren van het college van bestuur en de leden daarvan.

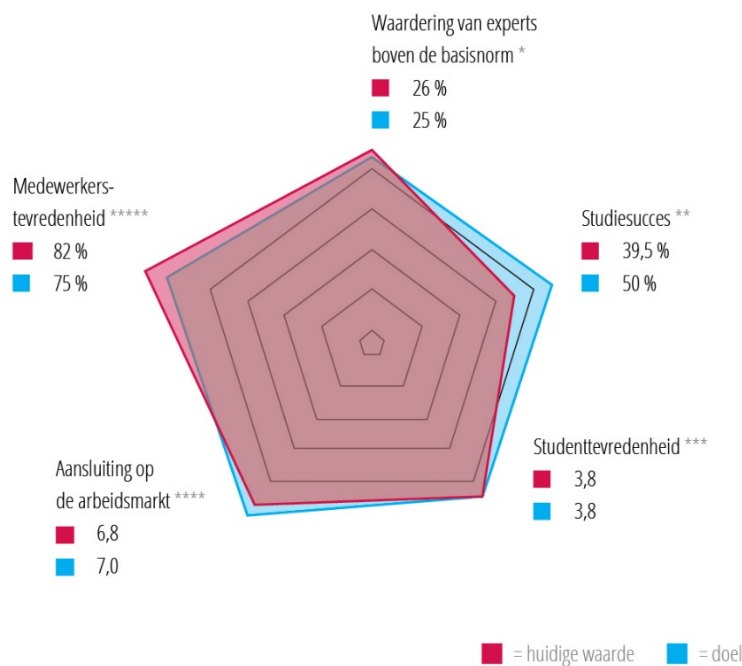
#### **Toetsingskader van de raad van toezicht**

De raad van toezicht monitort de ontwikkelingen in de hogeschool aan de hand van rapportages over het kwaliteitsprofiel, de zogenaamde vijf ankerpunten:

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

Ieder thema is geoperationaliseerd in een indicator. In het volgende spinnenweb zijn de waardes van de indicatoren over 2015 weergegeven in relatie tot de ambities die HR heeft op deze indicatoren. Op studiesucces na, is over 2015 vooruitgang gerealiseerd bij de andere indicatoren. Een goede studiekeuze en het realiseren van een sterke binding tussen studenten en docenten via de kwaliteit van de opleiding blijven dé pijlers onder het studiesuccesbeleid van de hogeschool.

Dit kwaliteitsprofiel wordt steeds geactualiseerd op basis van nieuwe gegevens en wordt aan de orde gesteld in de vergaderingen van de raad van toezicht.



\* Panels beoordelen de kwaliteitsnormen op voldoende, goed of excellent. Wij streven ernaar dat 25% van de oordelen op de accreditatie eindoordeel goed of excellent is.

\*\* % 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

\*\*\*\*\* percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met hun werk

In dit kader werden eveneens de ontwikkelingen ten aanzien van het Focusprogramma besproken. In de loop van het jaar volgden rapportages over deelonderwerpen, zoals het toelatingsbeleid, de reglementering, het studiesucces van studenten, binding in de klas, de prestatieafspraken, veiligheid op de HR, de analyse en aanpak van langstudeerders en student- en medewerkertevredenheid.

### Overleggen raad van toezicht

De raad vergaderde in het verslagjaar vier keer met het college van bestuur: op 17 maart, 2 juni, 3 november en 17 december. Tijdens deze overleggen komen een aantal vaste onderdelen en een aantal actuele onderwerpen aan de orde. Het college van bestuur faciliteert deze overleggen en levert op regelmatige basis gegevens aan. De raad acht zich door dit kader goed in staat gesteld om zijn toezichthoudende taak uit te kunnen oefenen. Het schema van de overleggen ziet er als volgt uit:

- Overleggen met het College van Bestuur (vier keer in het jaar)
- Deelname aan commissies
- Overleggen met de Centrale Medezeggenschapraad (twee keer in het jaar)
- Overleg met de afdeling AMC (auditing, monitoring en control)
- Overleg met de Compliance Manager en de Risk Manager
- Overleg met de Veiligheidsfunctionaris
- Verdiepingsactiviteiten

### **Deelname aan commissies**

De raad van toezicht heeft het in 2013 genomen besluit om een commissiestructuur in te voeren gecontinueerd. De samenstelling van de commissies was aldus:

- **auditcommissie:** de heren Oomen en Van der Waaij (vanuit de raad van toezicht) en de heer Roelof en mevrouw Sanderman (vanuit het College van Bestuur). De commissie vergaderde twee keer.
- **selectie- en remuneratiecommissie:** mevrouw Sorgdrager en de heer Van der Waaij (vanuit de Raad van Toezicht) en de heer Bormans (vanuit het College van Bestuur). De commissie vergaderde twee keer.
- **onderwijscommissie:** mevrouw Verlaan en de heer Van der Waaij (vanuit de raad van toezicht) en de heer Bormans (vanuit het College van Bestuur). De commissie vergaderde 2 keer.

### **Onderwerpen die in de auditcommissie besproken zijn:**

- de toepassing van de Europese aanbestedingswet;
- positief oordeel over de IT beheersing van Hogeschool Rotterdam;
- de voortgang van de Begrotingstafel (nieuw allocatiemodel);
- de begroting en financiering van het project Kralingse Zoom;
- de risicorapportage KZ;
- stand van zaken vastgoed;
- procedure omtrent het omgaan met waardepapieren;
- prestatieafspraken;
- controleverklaring;
- management letter;
- VAR;
- kaderbrief;
- werkprogramma Compliance Officer en Risk Manager
- de begroting 2016;

### **Onderwerpen die in de selectie- en remuneratiecommissie besproken zijn;**

- de bezoldiging van de leden van het college van bestuur;
- de beoordeling van de leden van college van bestuur;
- nieuwe procedure voor de beoordeling van de leden van college van bestuur;
- de bezoldiging van de leden van de raad van toezicht;
- de declaratieregels;

### **Onderwerpen die in de onderwijscommissie besproken zijn;**

- Voortgang focusdoelen;
- Focusagenda;
- Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO);
- 'Tour de horizon' langs de verschillende kenniscentra;
- Herinrichting Economisch Domein (RBS 2.0).

### **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. Een van deze keren vond plaats in aanwezigheid van het college van bestuur en een keer zonder het college. De bijeenkomsten vonden plaats op 16 maart 2015 (met CvB) en op 12 oktober 2015 (zonder CvB).

Met de centrale medezeggenschapsraad werd o.a. gesproken over het inrichten van 2 stilleruimten op de locaties Museumpark en Kralingse Zoom, de samenstelling van het college van bestuur, de stand van zaken m.b.t. de werving van de nieuwe leden van de raad van toezicht, de meerjareninvesteringsplannen van de instituten m.b.t. de kwaliteit

van het onderwijs, het studentenprotest in het Maagdenhuis in relatie tot de verdere democratisering van het bestuur, de gewijzigde begrotingssystematiek en de kwaliteit van de medezeggenschap.

#### **Overleg met afdeling AMC (auditing, monitoring en control)**

De jaarplannen en het jaarverslag AMC zijn besproken met de raad.

#### **Overleg met de Compliance Manager en de Riskmanager**

De jaarplannen van Compliance Officer en Risk Manager zijn met de raad besproken.

#### **Overleg met de Veiligheidsfunctionaris**

De uitslagen van de veiligheidsenquête zijn besproken. Daarnaast zijn de veiligheidsrisico's in kaart gebracht en met de raad gedeeld.

#### **Verdiepingsactiviteiten**

Leden van de raad gaven 'acte de présence' bij de opening van het cursusjaar 2015/2016. In het kader van de professionaliseringsactiviteiten hebben de leden van de raad van toezicht, in wisselende samenstelling, in 2015 werkbezoeken afgelegd aan de volgende instituten (en zijn daar in gesprek geweest met docententeams en andere medewerkers):

- het instituut voor de Gebouwde Omgeving (IGO);
- Rotterdam Business School (RBS);
- het instituut voor Financieel Management (IFM);
- het instituut voor Bedrijfskunde (IBK) en
- het instituut voor de Lerarenopleidingen (IvL).

Van deze werkbezoeken zijn korte verslagen gemaakt. Deze verslagen zijn onderling uitgewisseld.

Daarnaast hebben de leden op 2 juni en 17 december 2015 deelgenomen aan verdiepings-bijeenkomsten waar de volgende thema's aan bod zijn gekomen:

- Veiligheid binnen HR;
- Diversiteit en spanningen in de klas;
- Studiesucces en belang van binding tussen docent en student in de klas.

#### **Financiën**

Inmiddels is het proces van risicomanagement ingebed in de P&C-cyclus en behoort het tot de standaard. Het onderhoud / actualiseren van het risicoregister van de HR is een taak geworden van de Risk Manager).

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

- Uitgangspunt is het vastgestelde risicoprofiel HR van het voorafgaand jaar;
- Jaarlijks worden door het CvB in samenwerking met AIC gesprekken gevoerd met de directies van de diensten en met een deel van de instituutdirecties over de belangrijkste (nieuwe) risico's en de daarbij behorende beheersmaatregelen;
- Op basis van deze gesprekken wordt jaarlijks een update gedaan van het risicoprofiel van HR. Hierin worden aanbevelingen voor beheersmaatregelen geformuleerd om niet of onvoldoende gemitigeerde risico's af te dekken. Tevens worden voor significante risico's scenarioberekeningen m.b.t. de financiële consequenties gemaakt;
- Het opvolgen van de aanbevelingen is de verantwoordelijkheid van de individuele directies;
- Periodiek vindt in de bilo's met de directies door het CvB monitoring plaats van het adequaat opvolgen van de aanbevelingen;

- Periodiek beoordeeld de raad van toezicht (een update van) het kwaliteitsprofiel van HR.

De raad van toezicht toetste het financiële beleid aan de hand van de zogenaamde Nota Financieel Beleid met o.a. de volgende kengetallen: huisvesting 8% van Rijksbijdrage en Collegegelden, solvabiliteit: minimaal 30%, liquiditeitspositie: ten minste € 10 mln.

De raad van toezicht keurde in zijn vergadering d.d. 2 juni 2015 het Jaarverslag 2014 van het college van bestuur goed. Ook de Jaarrekening 2014 en het Accountantsverslag over dat jaar van de accountant PwC werden in die vergadering besproken. De raad van toezicht verleende decharge aan het college van bestuur voor het in 2014 gevoerde beleid. De bespreking van de jaarrekening vond, zoals gebruikelijk, plaats in tegenwoordigheid van de accountants van PwC, de heren drs. Theo Snepvangers RA en drs. Jos Vermeulen RA. PwC heeft bij deze 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 d.d. 17 december 2015 goedkeuring aan de Begroting 2016.

Naar aanleiding van de rapportage van PricewaterhouseCoopers (april 2014) over het verloop van het begrotingsproces zijn de uitgangspunten ter discussie gesteld en is de betrokkenheid van de centrale medezeggenschapsraad (CMR) veranderd. Besloten is het proces stapsgewijs aan te passen, zodat er rust komt in het proces. In 2016 zullen de aanpassingen volledig meegenomen zijn.

#### **Instream, onderwijs en kwaliteit**

De totale instroom (bachelors, Ad's en masters) voor studiejaar 2015 is 11.327 studenten. Hiervan is 7.693 nieuwe Hbo-instream. De totale instroom is nagenoeg gelijk aan het vorige studiejaar. Dit cijfer is in positieve zin afwijkend t.o.v. van de landelijke trend waar sprake was van een flinke daling van gemiddeld 8% bij andere hbo-instellingen. Voor Associate degrees was er onverminderd veel belangstelling.

Ten aanzien van de kwaliteit van de opleidingen, de resultaten in de keuzegids en de visitaties in 2015 stelt de raad dat de conclusies in de keuzegids een gemiddelde verbetering laten zien over de gehele linie. Dit jaar is de middengroep nog verder gegroeid en is het aantal negatief beoordeelde opleidingen iets gestegen en het aantal positief beoordeelde opleidingen is iets teruggelopen.

Resultaten op visitaties, uitgevoerd in 2015, laten zien dat er geen onvoldoendes zijn en dat de resultaten "goed" ook een stijging vertonen.

#### **Personeelsbeleid en organisatie**

Een belangrijk onderdeel van de uitkomsten van het cao-overleg was de vergrote aandacht voor duurzame inzetbaarheid van het personeel. De raad werd op de hoogte gebracht van de aanpak van het college van bestuur. Ook werd de raad in december 2015 bijgepraat over de eerste uitslagen van de medewerkersonderzoek 2015. Er was over de hele linie sprake van een stijging van de tevredenheid. Gedurende het jaar werd de raad op regelmatige basis geïnformeerd over de stand van zaken rondom de reorganisatie van de diensten (KWS).

#### **Huisvesting**

Na de ingrijpende beslissing per eind 2012 om niet over te gaan tot de ontwikkeling van de locatie Coolhaven, maar om het complex Kralingse Zoom verder in stand te houden en te verbeteren, was er in 2015 sprake van een situatie van consolidatie van de huisvestingsportefeuille. Wel werd er op tijdelijke basis een aantal locaties betrokken om capaciteitsproblemen het hoofd te bieden. De raad werd regelmatig geïnformeerd over de ontwikkelingen ten aanzien van de planvorming bij de Kralingse Zoom.

**Tot slot**

De raad van toezicht spreekt zijn waardering uit voor de goede inzet waarmee de medewerkers, het management en het college van bestuur van de hogeschool hun functie uitoefenen. Tevens wenst zij alle studenten een leerzame, inspirerende en succesvolle studie toe.

**3. De jaarrekening 2015****3.1 Balans per 31 december 2015**

(na verwerking bestemming exploitatieresultaat)

**Activa**

(x € 1.000)

		<u>31 december 2015</u>	<u>31 december 2014</u>
<b>Vaste Activa</b>			
Materiële vaste activa	1.	<u>122.542</u>	<u>119.171</u>
		122.542	119.171
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	2.	36.593	33.660
Liquide middelen	3.	<u>17.387</u>	<u>24.971</u>
		<u>53.980</u>	<u>58.631</u>
<b>Totaal activa</b>		<u><u>176.522</u></u>	<u><u>177.802</u></u>

**Passiva**

(x € 1.000)

		<u>31 december 2015</u>	<u>31 december 2014</u>
<b>Eigen Vermogen</b>	4.	67.021	79.945
<b>Voorzieningen</b>	5.	12.238	10.934
<b>Kortlopende schulden</b>	6.	<u>97.263</u>	<u>86.923</u>
<b>Totaal passiva</b>		<u><u>176.522</u></u>	<u><u>177.802</u></u>

**3.2 Staat van baten en lasten 2015****Baten**

(x € 1.000)

		<b>Realisatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Realisatie</b>
		<b>2015</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Rijksbijdragen	7.	198.861	199.358	204.354
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	8.	2.810	2.543	2.327
College-, cursus-, les- en examengelden	9.	63.227	61.742	58.888
Baten werk in opdracht van derden	10.	8.845	7.956	11.517
Overige baten	11.	6.782	4.759	7.539
<b>Totaal baten</b>		<b>280.525</b>	<b>276.358</b>	<b>284.627</b>

**Lasten**

(x € 1.000)

		<b>Realisatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Realisatie</b>
		<b>2015</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Personeelslasten	12.	220.194	217.570	200.641
Afschrijvingen	13.	16.581	16.527	15.145
Huisvestingslasten	14.	18.282	17.853	21.139
Overige lasten	15.	38.543	34.117	35.742
<b>Totaal lasten</b>		<b>293.600</b>	<b>286.067</b>	<b>272.666</b>

Saldo baten en lasten		-13.075	-9.709	11.961
-----------------------	--	---------	--------	--------

Financiële baten en lasten	16.	115	250	275
----------------------------	-----	-----	-----	-----

<u>Resultaat</u>		-12.959	-9.459	12.235
------------------	--	---------	--------	--------

Belastingen		-	-	-
-------------	--	---	---	---

Resultaat deelnemingen	17.	35	-	-145
------------------------	-----	----	---	------

<b>Totaal resultaat</b>		<b>-12.924</b>	<b>-9.459</b>	<b>12.091</b>
-------------------------	--	----------------	---------------	---------------



**3.3 Kasstroomoverzicht 2015**

(x € 1.000)

		2015	2014
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>			
Totaal Resultaat		-12.924	12.091
Aanpassing voor:			
Afschrijvingen	13.	16.581	15.145
Mutaties voorzieningen		1.305	-1.783
Interestbaten	16.	-101	-275
Interestlasten	16.	-	-
Vennootschapsbelasting		-	-
Veranderingen in vlottende middelen			
Voorraden		-	106
Vorderingen	2.	-2.933	-1.428
Schulden	6.	10.339	-4.196
<b>Totaal Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>12.267</b>	<b>19.661</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Ontvangen interest	16.	115	368
Betaalde interest	16.	-15	-10
		100	358
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>12.367</b>	<b>20.019</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings in materiële vaste activa	1.	-33.203	-20.393
Desinvesteringen in materiële vaste activa	1.	13.251	-
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-19.952</b>	<b>-20.393</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Nieuw opgenomen leningen		-	-
Aflossing langlopende schulden		-	-
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
Mutaties eigen vermogen (voor bestemmingsresultaat)		-	-
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>-7.584</b>	<b>-375</b>
<b>Saldo liquide middelen per 1/1</b>		<b>24.971</b>	<b>25.346</b>
<b>Mutatie</b>		<b>-7.584</b>	<b>-376</b>
<b>Saldo liquide middelen per 31/12</b>		<b>17.387</b>	<b>24.971</b>

### **3.4 Presentatie van het financieel verslag**

#### *Algemene gegevens*

Stichting Hogeschool Rotterdam is statutair (en feitelijk) gevestigd te Rotterdam, op het adres Museumpark 40. De activiteiten van Stichting Hogeschool Rotterdam (verder: de hogeschool) bestaan uit het verlenen van hoger onderwijs.

Deze jaarrekening betreft de enkelvoudige jaarrekening van de hogeschool. Gezien het beperkt belang van de 100% deelneming B.V. RDM Campus (gevestigd te Rotterdam, KvK nummer 301525180000) is geen geconsolideerde jaarrekening opgesteld.

#### *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 en andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling zijn verbonden partijen.

Er zijn in 2015 geen transacties van betekenis met verbonden partijen buiten normale marktvoorwaarden aangegaan.

#### *Toelichting op het 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.

#### *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 opgenomen 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.

### 3.5 Inrichting en grondslagen

#### Waardering van de activa en passiva

##### *Algemeen*

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, Titel 9 Boek 2 BW, en Hoofdstuk 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 bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (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 2015 d.d. 18 december 2014. De begroting is aangepast naar de grondslagen waarop de jaarrekening 2014 is opgesteld. Deze aanpassing heeft een resultaatsimpact van 3,3 miljoen euro negatief.

##### *Vergelijking met voorgaand jaar*

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

##### *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.

##### *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 waardeverminderingverliezen.

##### *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.

##### *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 'waardevermindering van 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 afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

Gebouwen en terreinen:

▪ casco	60 jaar
▪ afbouw	30 jaar
▪ inbouwpakket en technische installaties	15 jaar
▪ renovaties	20 jaar
▪ bedrijfsaanpassingen	10 jaar
▪ verbouwingen	5 jaar

Inventarissen:

▪ meubilair en stoffering	7 en 10 jaar
▪ automatiseringsapparatuur	4 jaar
▪ overige inventaris	5 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 en terreinen van voor 2000:

▪ gebouwen	30 jaar
▪ gebouwen, niet oorspronkelijk voor onderwijs bestemd inclusief oud pand HES	20 jaar

In deze aanschafprijs worden de kosten van groot onderhoud opgenomen zodra deze kosten zich voordoen en aan de activeringscriteria is voldaan. De boekwaarde van de te vervangen bestanddelen wordt dan als gedesinvesteerd beschouwd en ineens ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

*Deelnemingen*

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening, voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de hogeschool in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaarding worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering. Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een bijzondere duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde, afwaardering vindt plaats ten laste van de staat van baten en lasten.

#### *Waardevermindering van 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 opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de staat van baten en lasten onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het 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 instelling 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 instelling 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 waardeverminderingverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de staat van baten en lasten verwerkt.

#### *Vorraden*

De hogeschool waardeert de voorraad op nihil. Kosten voor aanschaf van reproductie materiaal, voorraad 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.

#### *Liquide middelen*

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

#### *Eigen vermogen*

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves. Hierin is een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen.

De bestemmingsreserves en het bestemmingsfonds 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 / het bestemmingsfonds.

#### *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 te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

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

Voor een verdere toelichting op de voorzieningen wordt verwezen naar paragraaf 3.6, toelichting op de balans.

#### *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 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 operationele 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.

## Grondslagen voor 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.

### *Opbrengstverantwoording*

- **Rijksbijdragen**

Rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.

- **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.

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.

- **College-, cursus, les- en examengelden**

De opbrengst college-, cursus, les- en examengelden worden tijdsevenredig in de staat van baten en lasten verwerkt.

- **Opbrengst werk voor derden**

Onder opbrengst werk voor derden worden de opbrengsten verantwoord die voortvloeien uit (private) contractactiviteiten. Deze activiteiten vallen buiten de primaire bekostiging.

- **Overige baten**

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, sponsoring en overige baten.

### *Personeelsbeloningen*

- **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.

### *Pensioenen*

De hogeschool heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De in de verslagperiode te verwerken pensioenlast is gelijk aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2015 is 97,2%. Het risico van een te lage dekkingsgraad kan alleen leiden tot mogelijk hogere premies in de toekomst die dan als periodelast worden verwerkt.

- **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 belasting over het (private) resultaat wordt berekend over het (private) resultaat voor belastingen in de staat van baten en lasten, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten.

- **Resultaat deelnemingen (gewaardeerd op nettovermogenswaarde)**

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

### **Financiële instrumenten en risicobeheersing**

#### *Marktrisico*

- **Valutarisico**

De hogeschool is alleen werkzaam in Nederland. Derhalve is geen sprake van een valutarisico. Buitenlandse studenten betalen in euro's.

- **Prijrisico**

De hogeschool beschikt niet over effecten en loopt derhalve geen prijrisico.

- **Rente- en kasstroomrisico**

De hogeschool heeft geen materiele rentedragende vorderingen. Voorts heeft de hogeschool op 31 december 2015 geen rentedragende schulden. Het renterisico in 2015 is zeer beperkt en heeft alleen betrekking op de liquide middelen. In 2015 is een tweetal vastrentende leningen afgesloten met ingang van januari 2016.

#### *Kredietrisico*

De hogeschool heeft geen significante concentraties van kredietrisico.

De hogeschool heeft een rekening courant positie met de B.V. RDM Campus. Doordat de B.V. 100% deelneming is en het negatieve eigen vermogen van de B.V. geheel is voorzien, loopt de hogeschool geen aanvullende risico's.

#### *Liquiditeitsrisico*

De liquiditeitspositie van de hogeschool is dermate gunstig, dat er in 2015 geen gebruik is gemaakt van krediet-faciliteiten. In 2016 neemt de hogeschool een tweetal vastrentende leningen van in totaal 40,8 miljoen euro op. Deze additionele liquiditeiten zijn benodigd om de nieuwbouwplannen op locatie Kralingse Zoom, alsmede enkele verbouwingen te financieren. De offerte en hypotheek hiervoor zijn in 2015 overeengekomen.



**3.6 Toelichting op de balans 2015***x € 1.000***(1) Materiële vaste activa**

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

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

	Verkrijgings- prijs	Afschrijving Cumulatief	Boekwaarde	Desinvesteringen verkrijgingsprijs	Desinvesteringen afschrijving cumulatief
	1-1-2015	1-1-2015	1-1-2015	2015	2015
Gebouwen en terreinen	231.491	135.104	96.387		
Inventaris en apparatuur	78.852	56.363	22.489	(26.413)	26.413
In uitvoering en vooruitbetalingen	295	-	295		
	<u>310.638</u>	<u>191.467</u>	<u>119.171</u>	<u>(26.413)</u>	<u>26.413</u>

	Verkrijgings- prijs	Afschrijving cumulatief	Boekwaarde
	31-12-2015	31-12-2015	31-12-2015
Gebouwen en terreinen	244.742	144.997	99.745
Inventaris en apparatuur	57.867	36.638	21.229
In uitvoering en vooruitbetalingen	1.568	-	1.568
	<u>304.177</u>	<u>181.635</u>	<u>122.542</u>

	Boekwaarde 1-1-2015	Investering	Desinvestering/ gereedmelding	Afschrijving	Boekwaarde 31-12-2015
Gebouwen en terreinen	96.387	13.251		9.893	99.745
Inventaris en apparatuur	22.489	5.428		6.688	21.229
In uitvoering en vooruitbetalingen	295	14.524	13.251	0	1.568
	<u>119.171</u>	<u>33.203</u>	<u>13.251</u>	<u>16.581</u>	<u>122.542</u>

De afschrijving op terreinen betreft de afschrijving op het gebruiksrecht van de grond (erfpacht) 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 de inventaris en apparatuur is in boekjaar 2015 met een bedrag van 26,4 miljoen euro verminderd. De vermindering is toegepast omdat de inventaris en apparatuur een netto boekwaarde hadden van 0 euro en niet meer aanwezig zijn.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen bedraagt 119,6 miljoen euro (peildatum 1 januari 2015).

De verzekerde waarde van de gebouwen per 1 januari 2015 bedraagt 338,4 miljoen euro.

**(2) Vorderingen**

	<b>31-12-2015</b>	<b>31-12-2014</b>
Debiteuren	1.873	1.789
Studenten/deelnemers/cursisten	30.181	28.795
Overige vorderingen	275	413
Overlopende activa	5.787	3.946
Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-1.523	-1.283
	<u>36.593</u>	<u>33.660</u>
<i>Overige vorderingen</i>		
Personeel	169	123
Overige	106	290
	<u>275</u>	<u>413</u>
<i>Overlopende activa</i>		
Vooruitbetaalde kosten	3.100	1.152
Overige overlopende activa	2.688	2.794
	<u>5.787</u>	<u>3.946</u>
	2015	2014
<i>Voorziening wegens oninbaarheid</i>		
Stand per 1-1	-1.283	-957
Onttrekking	274	268
Dotatie	-514	-594
	<u>-1.523</u>	<u>-1.283</u>

De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

De vorderingen op studenten stijgen als gevolg van een hoger studentaantal en stijging van het collegegeld. De vooruitbetaalde kosten stijgen als gevolg van het vooruitbetalen van huren. De overige overlopende activa stijgen doordat enkele subsidies (waaronder de subsidie VWS van 0,5 miljoen euro) nog ontvangen moeten worden.

**(3) Liquide middelen**

	<b>31-12-2015</b>	<b>31-12-2014</b>
Kasmiddelen	11	14
Tegoeden op bankrekeningen	17.376	24.957
	<u>17.387</u>	<u>24.971</u>

De hogeschool is in december 2015 overgegaan op schatkistbankieren. Alle tegoeden worden aangehouden bij de Staat der Nederlanden. Deze tegoeden zijn vrij opneembaar. De hogeschool ontvangt op de rekening courant een rente gelijk aan het Euro Overnight Index Average (EONIA). De hogeschool heeft ultimo 2015 geen deposito's uitstaan.

**(4) Eigen vermogen**

Het eigen vermogen is verdeeld in de volgende componenten:

	Stand per 1-1-2015	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2015
Algemene reserve	55.758	-9.611	17.078	63.225
Bestemmingsreserve (publiek)	24.633	-2.504	-17.078	5.051
Bestemmingsreserve (privaat)	-537	-809	-	-1.345
Bestemmingsfonds (publiek)	90	-	-	90
	<u>79.945</u>	<u>-12.924</u>	<u>0</u>	<u>67.021</u>
<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>				
Innovatie	8.354	-	-8.354	-
Sanering	2.497	-	-2.497	-
Ziektevervangng	6.227	-	-6.227	-
Kennisinnovatie middelen	5.554	-2.678	-	2.876
Promotievoucher middelen	626	-142	-	484
Centre of Expertise middelen	1.375	316	-	1.691
	<u>24.633</u>	<u>-2.504</u>	<u>-17.078</u>	<u>5.051</u>

Hieronder volgt een korte beschrijving van de bestemmingsreserves:

- **Innovatie**  
Deze reserve is gevormd uit het saldo van begrote innovatie-uitgaven en de bijbehorende lagere uitgaven met betrekking tot onderwijsontwikkeling en de ontwikkeling van extra hogeschooltaken.  
Deze reserve is toegevoegd aan de algemene reserve daar er geen inzet vanuit deze reserve meer zal gaan plaatsvinden.
- **Sanering**  
Deze reserve is gevormd uit het saldo van begrote saneringsuitgaven (vertrekregelingen en mobiliteitsvergoedingen) en de daadwerkelijk gerealiseerde (lagere) saneringsuitgaven. Deze reserve zal worden toegevoegd aan de algemene reserve omdat er geen inzet vanuit deze reserve meer zal plaatsvinden.
- **Ziekenvervangng**  
De bestemming van deze reserve is de financiering van salaris- en uitkeringslasten voor personeelsleden die langer dan 12 maanden ziek en meer dan 50% arbeidsongeschikt zijn. Deze reserve is toegevoegd aan de algemene reserve omdat er geen inzet vanuit deze reserve meer zal plaatsvinden.
- **Middelen voor kennisinnovatie, promotievouchers en Centres of Expertise**  
In het verleden heeft de hogeschool in de rijksbijdrage middelen voor kennisinnovatie, promotievouchers en Centres of Expertise ontvangen. Deze zijn opgegaan in de lumpsum rijksbijdrage. De niet bestede middelen vormen de bestemmingsreserve. Hogeschool Rotterdam heeft het beleid om deze niet bestede middelen alsnog aan deze activiteiten te besteden en reserveert hiervoor middelen in haar budget conform eerdere jaren.

	Stand per 1-1-2015	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2015
<i>Bestemmingsreserve (privaat)</i>				
Privaat	-294	-844	-	-1.138
B.V. RDM Campus	-243	35	-	-208
	-537	-809	-	-1.345

▪ Privaat

De bestemmingsreserve privaat bestaat uit de cumulatieve resultaten van zuivere contract-onderwijsactiviteiten. Hogeschool Rotterdam is van mening dat deze activiteiten een meerwaarde hebben en in lijn liggen met de kerntaken waarvoor de hogeschool rijksbijdrage ontvangt. In 2013 en 2014 zijn deze activiteiten, mede op basis van de uitgangspunten van het Focus-programma, gereorganiseerd en deels verkocht aan derden. De verwachting is dat het resultaat op de resterende contractactiviteiten op termijn weer positief zal zijn.

Stichting Hogeschool Rotterdam is 100% aandeelhouder van B.V. RDM Campus. De activiteiten van de B.V. RDM Campus zijn gedurende 2014 om niet overgedragen aan Havenbedrijf Rotterdam N.V. De B.V. heeft per einde 2015 een negatief eigen vermogen en zal in 2016 worden geliquideerd. De deelneming B.V. RDM Campus is op nihil gewaardeerd.

	Stand per 1-1-2015	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2015
<i>Bestemmingsfonds (publiek)</i>				
Schoolfonds	90	-	-	90

Het schoolfonds is niet gevormd vanuit de rijksbijdragen en staat in principe vrij ter beschikking van de hogeschool.

**(5) Voorzieningen**

Het verloop van deze post in het boekjaar is:

	Stand per 1-1-2015	Dotaties	Onttrekkingen / vrijval	Stand per 31-12-2015
<u>Personeelsvoorzieningen</u>				
Wachtgelden	5.306	2.583	1.932	5.957
WIA/ Eigenrisicodragerschap WGA	1.055	442	224	1.273
Reorganisatie private activiteiten	713	-	603	110
Voorziening M2 DI uren	-	1.141	-	1.141
Gratificatie ambtsjubileum	1.483	315	176	1.622
	<u>8.557</u>	<u>4.481</u>	<u>2.935</u>	<u>10.103</u>
<u>Overige voorzieningen</u>				
Profileringsfonds	167	46	73	140
Asbestverwijdering	2.184	330	519	1.995
Deelnemingen	26	-	26	-
	<u>2.377</u>	<u>376</u>	<u>618</u>	<u>2.135</u>
	<u>10.934</u>	<u>4.857</u>	<u>3.553</u>	<u>12.238</u>

Onderverdeling saldo	< 1 jaar	> 1 jaar	Stand per 31-12-2015
<u>Personeelsvoorzieningen</u>			
Wachtgelden	2.857	3.100	5.957
WIA/ Eigenrisicodragerschap WGA	259	1.014	1.273
Reorganisatie private activiteiten	110	-	110
Voorziening M2 DI uren	296	845	1.141
Gratificatie ambtsjubileum	187	1.435	1.622
	<u>3.709</u>	<u>6.394</u>	<u>10.103</u>
<u>Overige voorzieningen</u>			
Profileringsfonds	135	5	140
Asbestverwijdering	398	1.597	1.995
Deelnemingen	-	-	-
	<u>533</u>	<u>1.602</u>	<u>2.135</u>
	<u>4.242</u>	<u>7.996</u>	<u>12.238</u>

Bij de personele voorzieningen bedraagt de toegepaste disconteringsvoet 3%. De overige voorzieningen zijn niet contant gemaakt.

Hieronder volgt een beschrijving van de voorzieningen.

**Wachtgelden**

Deze voorziening is gevormd ter dekking van de verwachte uitkeringslasten die voortvloeien uit verplichtingen t.a.v. de Werkloosheidswet (WW) en de bovenwettelijke WW. De duur van een WW-uitkering bedraagt maximaal 38 maanden en loopt terug naar maximaal 24 maanden.

*WIA-eigenrisicodragerschap WGA*

Deze voorziening is gevormd ter dekking van uitkeringslasten die voortvloeien uit verplichtingen t.a.v. de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA), waarvoor de hogeschool sinds 2005 eigenrisicodragers is. Voor iedere oud-medewerker die onder het eigenrisicodragerschap valt, moet de hogeschool de WIA-uitkering betalen tot maximaal 120 maanden of tot de eventueel eerdere pensioendatum.

*Reorganisatie private activiteiten*

Deze voorziening is gevormd ter dekking van de personele lasten gemoeid met de reorganisatie van de private activiteiten. Ultimo 2013 is het ondersteunend personeel dat betrokken is bij de private activiteiten bij Hogeschool Rotterdam, geïnformeerd over het besluit van het college van bestuur de private activiteiten af te bouwen. De voorziening daalt als gevolg van de afbouw.

*Voorziening M2 DI uren*

In het kader van de nieuwe cao hbo 2014-2016 is een voorziening gevormd voor personeel dat deelneemt aan de 'regeling werktijdverkorting senioren' volgend uit de duurzame inzetbaarheidsparagraaf uit de cao. Het voorziene bedrag betreft het bedrag waarop de deelnemers aanspraak maken.

*Gratificaties ambtsjubilea*

Deze voorziening is gevormd ter dekking van de kosten van gratificaties vanwege ambtsjubilea. De cao bepaalt dat een medewerker een gratificatie ontvangt bij het bereiken van een 25-jarig en een 40-jarig ambtsjubileum.

*Profileringsfonds*

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

*Asbestverwijdering*

Deze voorziening is gevormd ter dekking van het verwijderen van asbest bij op termijn uit te voeren renovatie- en verbouwingswerkzaamheden van gebouwen. In 2015 heeft een actualisatie van de raming van de kosten voor het verwijderen van de asbest plaatsgevonden, hetgeen heeft geleid tot een dotatie van 0,4 miljoen euro.

*Deelneming*

Deze voorziening is gevormd ter dekking van het negatieve eigen vermogen van de deelneming B.V. RDM Campus. Als gevolg van een kleine winst in de B.V. RDM Campus valt deze voorziening vrij. Het saldo van de rekening-courant dat de hogeschool met de B.V. RDM Campus heeft, is geheel voorzien onder de kortlopende vorderingen.

**(6) Kortlopende schulden**

De specificatie is als volgt.

	<b>31-12-2015</b>	<b>31-12-2014</b>
Crediteuren	8.151	6.043
Belastingen en premies sociale verzekeringen	9.572	8.852
Schulden ter zake van pensioenen	2.234	2.461
Overlopende passiva	77.305	69.567
	<b>97.263</b>	<b>86.923</b>
<i>Belastingen en premies sociale verzekeringen</i>		
Loonheffing	7.265	6.752
Omzetbelasting	150	80
Premies sociale verzekeringen	2.157	2.020
	<b>9.572</b>	<b>8.852</b>
Vooruitontvangen college- en lesgeld	47.053	44.823
Vooruitontvangen subsidies OCW	1.854	1.243
Vooruitontvangen baten privaat	2.729	1.715
Vooruitontvangen baten en subsidies	2.938	3.377
Vakantiegeld en -dagen	7.406	7.084
DI-uren	1.723	-
Reservering LRO	891	-
Accountants- en administratiekosten	143	140
Huisvestingslasten	5.255	6.067
Overige	7.313	5.118
	<b>77.305</b>	<b>69.567</b>

De kortlopende schulden hebben een looptijd van minder dan één jaar, met uitzondering van een bedrag van 4,3 miljoen euro vooruitontvangen huurbonus voor het pand Rochussenstraat. Tot en met 2026 valt hiervan jaarlijks 0,4 miljoen euro vrij als minderlast op de huurlasten.

De vooruitontvangen college- en lesgeld en de vooruitontvangen baten privaat stijgen als gevolg van een hoger studentaantal en stijging van het college- en cursusgeld.

De nog verschuldigde huisvestingslasten dalen voornamelijk als gevolg van de jaarlijkse vrijval van de vooruitontvangen huurbonus voor het pand Rochussenstraat.

De DI-uren betreffen een reservering die is ontstaan door de introductie van de duurzame inzetbaarheid (DI) in de cao hbo 2014-2016. Het betreft een reservering voor niet opgenomen duurzame inzetbaarheidsuren en opgebouwde aanspraken.

De reservering loonruimteovereenkomst (LRO) betreft een reservering voor de in 2016 uit te betalen loonruimte uit 2015 volgend uit het sectoroverschrijdend loonakkoord.

De overige overlopende passiva stijgen als gevolg van het opnemen van een reservering voor fiscale risico's.

### 3.7 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

#### *Erfpacht*

De stichting heeft vijf erfpachtovereenkomsten. Voor het Museumpark is dit recht, met als einddatum april 2089, gekocht voor een bedrag van 2,6 miljoen euro. Voor de Wijnhaven 61 is dit recht, met als einddatum augustus 2047, gekocht voor een bedrag van 1,7 miljoen euro. Voor de Kralingse Zoom, drie erfpachtovereenkomsten, is dit recht, met als einddatum september 2083, gekocht voor een bedrag van 1,2 miljoen euro respectievelijk 0,1 miljoen euro en 1,4 miljoen euro.

#### *Bankgaranties*

Hogeschool Rotterdam heeft voor een bedrag van 1,6 miljoen euro aan bankgaranties afgegeven. Deze garanties bestaan uit 1,4 miljoen euro gerelateerd aan huurovereenkomsten en 0,2 miljoen aan overige garanties.

#### *RDM-verplichtingen*

De huurovereenkomst met het Havenbedrijf Rotterdam N.V. loopt tot 2024. De jaarlijkse huur van 0,3 miljoen euro voor de bedrijfshal die voor het onderwijs gebruikt wordt, wordt voor de helft aan het Albeda College doorbelast.

#### *Overige contracten*

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

- huurcontracten korter dan één jaar 6,7 miljoen euro, één tot vijf jaar 19,1 miljoen euro en meer dan vijf jaar 25,2 miljoen euro,
- voor leaseauto's bedragen de verplichtingen korter dan een jaar 34.000 euro en één tot drie jaar 19.000 euro.

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

- voor licentielasten kan de verplichting 4,6 miljoen euro bedragen,
- voor schoonmaaklasten kan het jaarbedrag op afroep 3,3 miljoen euro bedragen.

Ook voor onderhoud zijn raamcontracten afgesloten. De toekomstige verplichting kan per jaar op afroep 0,9 miljoen euro bedragen. Tevens is de hogeschool een meerjarige verplichting aangegaan van 22,2 miljoen euro voor de bouw op de locatie Kralingse Zoom.

#### *Verplichtingen voortkomend uit de cao hbo 2014-2016*

In de cao hbo 2014-2016 is de regeling werktijdvermindering senioren opgenomen (artikel M2). Deze regeling verplicht de hogeschool tot het toekennen van werktijdvermindering met onevenredige inhouding van het loon voor senioren. Voor de reeds deelnemende medewerkers heeft de hogeschool een reservering opgenomen om deze rechten te voorzien. Momenteel is er onvoldoende zicht op de deelname van medewerkers in de komende jaren. De hogeschool kan derhalve geen betrouwbare schatting maken van de omvang van de verplichting uit hoofde van artikel M2 uit de cao hbo 2014-2016

#### *Belastinglatentie*

Over de verslagjaren 2012, 2013, 2014 en 2015 zijn fiscale verliezen geleden met private activiteiten. In verband met de negatieve resultaten over de afgelopen jaren is in 2013 besloten de private activiteiten af te bouwen. Ultimo 2015 resteert een fiscaal compensabel verlies van 2,6 miljoen euro tot 2022, 0,8 miljoen euro tot 2023 en 0,5 miljoen euro tot 2024. Dit verlies is door middel van carry forward te verrekenen met eventuele fiscale winsten in de jaren 2016 tot



en met 2021-2024. Aangezien het op dit moment nog niet zeker is of met de resterende private activiteiten in de komende jaren winsten zullen worden behaald, is de actieve belastinglatentie gewaardeerd op nihil.

Hogeschool Rotterdam heeft zich door het afgeven van een Comfort letter garant gesteld voor de eventuele tekorten voor de B.V. RDM Campus. De B.V. RDM Campus zal in 2016 worden geliquideerd. Hogeschool Rotterdam zal de vorderingen en schulden van de B.V. RDM Campus in 2016 overnemen. In de overeenkomst die daaraan ten grondslag ligt, zal de Comfort letter worden ingetrokken.

#### *Leningen*

In december 2015 is de hogeschool twee vastrentende leningen (32,0 miljoen euro, looptijd 21 jaar, rente 1,05% respectievelijk 8,8 miljoen euro, looptijd 5 jaar, rente 0,13%) aangegaan bij de Staat der Nederlanden. Deze leningen komen vanaf januari 2016 in tranches tot uitkering. Als zekerheid is het recht van eerste hypotheek ten behoeve van de Staat verleend tot een bedrag van 53,0 miljoen euro op de in eigendom zijnde panden op de locaties Kralingse Zoom en Museumpark.

**3.8 Toelichting op de staat van baten en lasten**

x € 1.000

**BATEN****(7) Rijksbijdragen**

De baten uit rijksbijdragen zijn gebaseerd op het rijksbijdragenbestand d.d. 18 december 2015 van het ministerie van OCW.

	<b>Realisatie</b>	<b>Begroot</b>	<b>Realisatie</b>
	<b>2015</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Rijksbijdragen OCW	197.645	198.632	193.977
Overige subsidies OCW	1.216	726	10.377
	<u>198.861</u>	<u>199.358</u>	<u>204.354</u>
<i>Rijksbijdragen OCW</i>			
Normatieve Rijksbijdragen	197.645	198.632	193.977
	<u>197.645</u>	<u>198.632</u>	<u>193.977</u>

De normatieve rijksbijdrage is ten opzichte van de realisatie 2014 gestegen met 3,7 miljoen euro door meer bekostigde studenten en minder bekostigde graden, een hoger bedrag voor de prestatiebekostiging, een hogere prijs door met name volumecompensatie, de doorwerking cao in 2015 en middelen met betrekking tot het onderhandelaarsakkoord cao voor rijksambtenaren.

De overige subsidies OCW zijn 9,2 miljoen euro lager dan in 2014. Dit komt door de eenmalige toerekening van 8,5 miljoen euro voor de middelen van kennisinnovatie, promotie vouchers en Centres of Expertise en 0,7 miljoen euro baat voor de middelen Sirius, beide in 2014.

**(8) Overige overheidsbijdragen en -subsidies**

	<b>Realisatie</b>	<b>Begroot</b>	<b>Realisatie</b>
	<b>2015</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Overige overheidsbijdragen	2.810	2.543	2.327
	<u>2.810</u>	<u>2.543</u>	<u>2.327</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. Ten opzichte van 2014 is het aantal studenten dat hiervan gebruik maakt, toegenomen. Hierdoor zijn de overige overheidsbijdragen in 2015 toegenomen met 0,5 miljoen euro en ten opzichte van de begroting met 0,3 miljoen euro. De lasten, opgenomen onder de overige lasten, zijn hierdoor ook hoger.

**(9) College-, cursus, les- en examengelden**

	<b>Realisatie</b>	<b>Begroot</b>	<b>Realisatie</b>
	<b>2015</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Collegegelden sector HBO	63.227	61.742	58.888
Examengelden	-	-	-
	<u>63.227</u>	<u>61.742</u>	<u>58.888</u>

De collegegelden zijn met 4,3 miljoen euro toegenomen door hogere (wettelijke) tarieven en de groei van de studentaantallen. In 2015 is een reservering gemaakt van 0,5 miljoen euro voor oninbare collegegelden.

**(10) Baten werk in opdracht van derden**

	<b>Realisatie</b>	<b>Begroot</b>	<b>Realisatie</b>
	<b>2015</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Contractonderwijs	4.872	4.972	5.811
Overige baten werk in opdracht van derden	3.974	2.984	5.706
	<u>8.845</u>	<u>7.956</u>	<u>11.517</u>

De baten werk in opdracht van derden zijn ten opzichte van 2014 met 1,7 miljoen euro afgenomen tot een totaal van 8,8 miljoen euro. Ten opzichte van 2014 zijn er in 2015 minder subsidieprojecten gerealiseerd bij diverse organisatieonderdelen, wat de voornaamste reden van de daling is. Tevens zijn enkele private activiteiten afgestoten, waardoor de baten werk in opdracht van derden zijn afgenomen.

Ten opzichte van de begroting zijn de baten werk in opdracht van derden toegenomen met 1,2 miljoen euro, doordat er meer subsidieprojecten werden gerealiseerd dan begroot.

**(11) Overige baten**

	<b>Realisatie</b>	<b>Begroot</b>	<b>Realisatie</b>
	<b>2015</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Verhuur	1.216	782	1.217
Detachering personeel	567	447	504
Sponsoring	55	22	69
Overige	4.945	3.508	5.750
	<u>6.782</u>	<u>4.759</u>	<u>7.539</u>

De overige baten zijn afgenomen met 0,8 miljoen euro. Dit is te verklaren door het opheffen van het Waarborgfonds HBO. In 2014 is als gevolg van de opheffing een baat gerealiseerd van 1,4 miljoen euro. Daarnaast zijn de opbrengsten kantine en overige opbrengsten zijn 2,0 miljoen euro hoger dan begroot en met 0,7 miljoen euro toegenomen ten opzichte van 2014.

**(12) Personeelslasten**

	<b>Realisatie</b>	<b>Begroot</b>	<b>Realisatie</b>
	<b>2015</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Lonen en salarissen	184.793	187.117	170.065
Overige personele lasten	36.630	31.353	31.742
Af: uitkeringen	-1.229	-900	-1.166
	<u>220.194</u>	<u>217.570</u>	<u>200.641</u>
<i>Lonen en salarissen</i>			
Brutolonen en salarissen	148.556	155.222	133.855
Sociale lasten	17.111	15.060	15.863
Pensioenpremies	19.126	16.835	20.347
	184.793	187.117	170.065
<i>Overige personele lasten</i>			
Dotaties personele voorzieningen	3.341	3.083	481
Personeel niet in loondienst	21.424	18.304	23.422
Overig	11.865	9.966	7.840
	36.630	31.353	31.742
Gemiddeld aantal fte	2.642	2.605	2.463
Gemiddeld aantal personeelsleden	3.734	3.686	3.485

Ten opzichte van 2014 zijn de personeelslasten gestegen met 19,5 miljoen euro naar 220,1 miljoen euro. De salarislasten van eigen personeel zijn toegenomen als gevolg van een grotere formatie.

De overige personele lasten stijgen in totaal met 3,7 miljoen euro. Deze stijging is voor 2,9 miljoen euro het gevolg van de in 2014 geboekte minderlasten met betrekking tot private activiteiten en een hogere dotatie aan de voorziening wachtgelden. Verder zijn de scholingskosten 1,3 miljoen euro hoger als gevolg van aangescherpt beleid ten aanzien van scholing van medewerkers. Het resterende verschil met 2014 betreft onder meer de afwikkeling van private activiteiten van 0,4 miljoen euro, die in dat jaar ten gunste van de post overige personele lasten werd gebracht.

De gemiddelde formatie bedroeg 2.642 fte, tegen 2.463 fte in 2014. De formatie is inclusief studentassistenten en peercoaches en exclusief SOP-regelingen.

Het gemiddeld aantal medewerkers bedroeg 3.734, tegen 3.485 in 2014. Er is geen personeel werkzaam in het buitenland.

Hogeschool Rotterdam kent een Pensioen- en Flexibele Uittredingsregeling voor huidige en voormalige werknemers. De pensioenen zijn ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds ABP. De regeling is te karakteriseren als zogeheten toegezegd-pensioenregelingen, waarbij de pensioenuitkering gebaseerd is op de duur van het dienstverband en het gemiddelde salaris van de werknemer gedurende dit dienstverband.

De gehanteerde pensioenregeling van de stichting is een pensioenregeling die is ondergebracht bij het ABP.

De belangrijkste kenmerken van deze pensioenregeling zijn:

- Er is sprake van een ouderdoms- en nabestaandenpensioen (OP/NP),
- Er is sprake van een middelloonregeling,
- De pensioenleeftijd wordt in de jaren tot en met 2023 stapsgewijs verhoogd naar 67 jaar,
- De regeling kent zowel een levenslang als een tijdelijk partner- en wezenpensioen, waarbij het partner- en wezenpensioen is verzekerd op risicobasis.

De belangrijkste kenmerken van de uitvoeringsovereenkomst zijn:

- Deelneming in het bedrijfstakpensioenfonds is verplicht gesteld voor de werknemers en bestuurders van de stichting
- De stichting is uitsluitend verplicht tot betaling van de vastgestelde premies. Er is in geen geval een verplichting tot bijstorting

De dekkingsgraad van het ABP is per 31 december 2015 is gelijk aan 97,2% (2014: 101,1%).

Kosten voortvloeiend uit non-activiteitsregelingen (vrijstelling van werkzaamheden) worden conform RJO verwerkt als periodelasten.

### **Overige personele lasten**

De dotaties aan personele voorzieningen zijn 2,9 miljoen euro hoger dan in 2014. Voor 1,4 miljoen euro betreft dit de voorziening wachtgeld. Ook de dotaties aan de voorziening WIA eigenrisicodragerschap WGA (0,1 miljoen euro) en de voorziening jubileumgratificaties (0,2 miljoen euro) geven een stijging ten opzichte van 2014 te zien. De dotaties hebben een grotendeels incidenteel karakter.

In 2014 was de vrijval van de voorziening reorganisatie private activiteiten 1,1 miljoen euro. In 2015 heeft geen vrijval plaatsgevonden.

De lasten voor personeel niet in loondienst zijn ten opzichte van 2014 met 2,0 miljoen euro afgenomen. Deze afname is een gevolg van aangepast beleid om de kosten van extern personeel terug te dringen.

De overige personele lasten zijn toegenomen met 2,9 miljoen euro en betreffen scholingskosten, toelage woon-werkverkeer en afwikkeling private activiteiten.

### **Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)**

Per 1 januari 2013 is de WNT ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de voor de sector hbo van toepassing zijnde regelgeving.

Het bezoldigingsmaximum in 2015 voor de hogeschool is 178.000 euro. Doordat de leden van het college reeds een dienstverband hadden voordat de WNT-norm voor 2015 werd verlaagd, maken zij gebruik van het overgangsrecht. Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. 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 het dienstverband.

De hogeschool heeft geen gewezen topfunctionarissen, noch niet-topfunctionarissen die op grond van de WNT vermeld moeten worden in de jaarrekening.

Het overzicht van de beloningen van de topfunctionarissen is opgenomen op de volgende pagina.

#### Leidinggevende topfunctionarissen

<i>bedragen x € 1</i>	Bormans	Roelof	Sanderman
Functie(s)	Voorzitter	Lid	Lid
Duur dienstverband in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee
Echte of fictieve dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?	nvt	nvt	nvt
Individueel WNT-maximum	178.000	178.000	178.000
Bezoldiging			
Beloning	183.195	165.399	165.645
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	16.488	16.370	16.121
Subtotaal	199.683	181.769	181.766
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0
Totaal bezoldiging	199.683	181.769	181.766
Motivering indien overschrijding:	1)	1)	1)

1) De leidinggevende topfunctionarissen maken gebruik van het overgangsrecht binnen de WNT. De bezoldiging 2015 valt binnen het maximum komend uit het overgangsrecht.

#### Gegevens 2014

Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	15/9 - 31/12
Omvang dienstverband 2014 (in fte)	1	1	1
Bezoldiging 2014			
Beloning	174.552	155.267	45.853
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	24.834	26.241	7.710
Totaal bezoldiging 2014	199.386	181.508	53.563
Individueel WNT-maximum 2014	199.905	199.905	59.150

**Toezichthoudende topfunctionarissen**

<i>bedragen x € 1, excl. BTW</i>	Sorgdrager*	Oomen	van der Waaij	Verlaan	Beerman	Insinger
Functie(s)	Voorzitter a.i.	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Duur dienstverband	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12	1/9 - 31/12
Individueel WNT-maximum	26.700	17.800	17.800	17.800	5.950	5.950
Bezoldiging						
Beloning	20.442	13.500	13.500	13.500	4.500	4.500
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0	0
Subtotaal	20.442	13.500	13.500	13.500	4.500	4.500
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	20.442	13.500	13.500	13.500	4.500	4.500
Motivering indien overschrijding	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt

**Gegevens 2014**

Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging 2014				
Beloning	7.600	7.600	7.600	7.600
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0
Totaal bezoldiging 2014	7.600	7.600	7.600	7.600
Individueel WNT-maximum 2014	9.995	9.995	9.995	9.995

<i>bedragen x € 1, excl. BTW</i>	Van der Vegt
Functie(s)	Lid, voorzitter
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12
Bezoldiging 2014	
Beloning	10.900
Belastbare onkostenvergoedingen	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0
Totaal bezoldiging 2014	10.900
Individueel WNT-maximum 2014	14.993

\* Mevrouw Sorgdrager was in 2014 lid van de RvT, in 2015 heeft zij als voorzitter a.i. gefunctioneerd. In de bruto vergoeding van mevrouw Sorgdrager is een afscheidsgroting van 500 euro gebruteerd opgenomen.

**(13) Afschrijvingslasten activa**

	<b>Realisatie 2015</b>	<b>Begroot 2015</b>	<b>Realisatie 2014</b>
Afschrijvingen gebouwen, verbouwingen en gebruiksrecht terreinen	9.894	9.951	8.706
Afschrijvingen inventarissen en apparatuur	6.688	6.576	6.439
	<b>16.581</b>	<b>16.527</b>	<b>15.145</b>

De afschrijvingslasten zijn in 2015 met 1,4 miljoen euro gestegen ten opzichte van 2014, onder andere doordat de verbouwing van Museumpark in 2014 is afgerond. Ten opzichte van de begroting zijn de afschrijvingslasten in 2015 nagenoeg gelijk.

**(14) Huisvestingslasten**

	<b>Realisatie</b>	<b>Begroot</b>	<b>Realisatie</b>
	<b>2015</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Huur	7.266	7.249	7.273
Verzekeringen	161	151	133
Onderhoud	2.406	2.045	2.337
Schoonmaakkosten	3.462	3.130	3.270
Energie en water	2.709	3.537	2.787
Heffingen	983	1.050	1.135
Dotatie voorziening asbestverwijdering	330	0	1.980
Brandveiligheid	313	0	1.247
Overige	652	691	978
	<b>18.282</b>	<b>17.853</b>	<b>21.139</b>

De huisvestingslasten nemen met 2,9 miljoen euro af tot 18,3 miljoen euro. Dit is met name te verklaren door de dotatie voorziening asbestverwijdering en lasten brandveiligheid die met 1,7 miljoen euro respectievelijk 0,9 miljoen euro zijn afgenomen. De overige huisvestingslasten nemen met 0,3 miljoen euro af. Daarentegen vallen de kosten voor schoonmaak 0,2 miljoen euro hoger uit ten opzichte van 2014.

In 2015 is ten opzichte van de begroting 0,4 miljoen euro meer uitgegeven aan huisvestingslasten.

**(15) Overige lasten**

	<b>Realisatie</b>	<b>Begroot</b>	<b>Realisatie</b>
	<b>2015</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Administratie- en beheerslasten	19.787	20.769	21.360
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	10.993	9.064	10.014
Dotatie overige voorzieningen	46	215	63
Overige	7.717	4.069	4.304
	<b>38.543</b>	<b>34.117</b>	<b>35.742</b>

*Administratie- en beheerslasten*

	<b>Realisatie</b>	<b>Begroot</b>	<b>Realisatie</b>
	<b>2015</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Advertentie en werving studenten	1.802	1.952	1.902
Telefoon	928	1.239	1.323
Porti	426	377	385
Drukwerk en kopieer	1.887	1.797	2.068
Kantoorbehoeften	557	465	520
Automatisering	257	671	331
Advies	3.342	3.546	4.584
Representatie	834	1.131	1.092
Kantine	2.211	1.626	2.091
Bank- en incassokosten	116	197	163
Reis en verblijf	2.180	2.213	2.124
Studentenvoorzieningen	2.767	3.231	2.399
Overige beheerslasten	2.480	2.324	2.377
	<b>19.787</b>	<b>20.769</b>	<b>21.360</b>



De administratie- en beheerslasten zijn ten opzichte van 2014 met 1,6 miljoen euro afgenomen. De daling is voornamelijk veroorzaakt door lagere kosten voor advies (1,2 miljoen euro) en lagere kosten voor telefonie (0,4 miljoen euro). De kosten voor studentvoorzieningen zijn circa 0,4 miljoen euro hoger dan het voorgaand jaar. Deze hogere kosten worden voor een deel gecompenseerd door hogere overige opbrengsten.

	<b>Realisatie 2015</b>	<b>Begroot 2015</b>	<b>Realisatie 2014</b>
<i>Inventaris, apparatuur en leermiddelen</i>			
Leermiddelen	3.512	2.745	2.940
Aanschaf apparatuur en inventarissen	618	489	678
Reparatie en onderhoud inventarissen en licenties	6.824	5.727	6.270
Verzekering inventarissen	38	103	124
	10.993	9.064	10.014

De kosten van inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn ten opzichte van 2014 met 1,0 miljoen euro toegenomen. De stijging komt vooral tot uitdrukking in hogere uitgaven voor leermiddelen, zoals studiereizen en excursies (0,6 miljoen euro) en hogere uitgaven voor licenties (0,5 miljoen euro).

	<b>Realisatie 2015</b>	<b>Begroot 2015</b>	<b>Realisatie 2014</b>
<i>Overige overige lasten</i>			
Vergoeding uitbestede opleidingen	665	296	464
Stagelasten	817	880	789
Overig	6.234	2.893	3.051
	7.717	4.069	4.304

De overige overige lasten nemen met 3,4 miljoen euro toe tot een totaal van 4,7 miljoen euro. De uitgaven voor uitbestede opleidingen (academische pabo, de Theaterschool en minoren) waren hoger dan voorgaand jaar (totaal 0,2 miljoen euro). De belangrijkste afwijkingen ten opzichte van 2014 bij de overige lasten betreffen voor een deel masteropleidingen bij IvG, hiervan waren de uitgaven in 2015 circa 0,6 miljoen euro hoger dan in 2014 door een hoger aantal studenten. Voorts is voor een bedrag van 3,5 miljoen euro een reservering inzake fiscale risico's als overige last geboekt.

#### **(16) Financiële baten en lasten**

	<b>Realisatie 2015</b>	<b>Begroot 2015</b>	<b>Realisatie 2014</b>
Rentebaten	115	250	275
Rentelasten (-/-)	-	-	-
	115	250	275

De afname van rentebaten is te verklaren door de daling van de rentestand en de daling van het saldo liquide middelen.

**(17) Resultaat deelneming**

	<b>Realisatie 2015</b>	<b>Begroot 2015</b>	<b>Realisatie 2014</b>
Resultaat deelneming	35	-	-145
	<u>35</u>	<u>0</u>	<u>-145</u>

Er zijn geen activiteiten meer in de deelneming B.V. RDM Campus in 2015. Het resultaat deelneming geeft de afloop van enkele reserveringen weer voor nagekomen kosten.

**3.9 Toelichting algemeen**

**Bezoldiging van raad van toezicht**

De bezoldiging per jaar voor de raad van toezicht bedraagt 20.442 euro voor de voorzitter en 13.500 euro voor de leden bij een aanstelling van een volledig jaar. Deze vergoedingsbedragen zijn exclusief btw.

Voor meer informatie zie 'Personeelskosten'

**3.10 Toelichting accountantskosten**

<b>Accountantslasten</b> <i>(bedragen inclusief btw)</i>	<b>Realisatie 2015</b>	<b>Realisatie 2014</b>	<b>Realisatie 2014</b>
	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V	Ernst & Young Accountants LLP
Onderzoek van de jaarrekening	149	120	-
Andere controleopdrachten	57	-	-
Adviesdiensten op fiscaal terrein	10	-	30
Andere niet-controlediensten	27	13	50
	<u>243</u>	<u>133</u>	<u>80</u>

**3.11 Model E en Model G**

Model E en model G zijn op de volgende pagina's opgenomen.

## Model E: Verbonden partijen

Naam	Juridische vorm 2015	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2015 EUR	Resultaat jaar 2015 EUR	Art 2: 403 BW Ja/Nee	Deelname %	Consolidatie J/N
BV RDM Campus	B.V.	Rotterdam	4	-220.483	34.736	Nee	100	N

### Legenda code activiteiten:

- 1 contractonderwijs
- 2 contractonderzoek
- 3 onroerende zaken
- 4 overige

**G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule**

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond?
Lerarenbeurs deel 2014/2015	644972-1	2014	648.914	648.914	N
Lerarenbeurs deel 2014/2015	644972-1	2014	-21.221	-21.221	J
Lerarenbeurs deel 2014/2015	655362-1	2014	-10.610	-10.610	J
Lerarenbeurs deel 2014/2015	663236-1	2014	-6.366	-6.366	J
Samenw.Lero&Scholen	592763-2	18-12-2013	1.000.000	1.000.000	N
Samenw.Lero&Scholen	MUO/2014/10303M	5-3-2014	225.000	225.000	N
Educatieve Minor 2014	655912-1	18-12-2014	149.995	149.995	N
<b>Totaal</b>			<b>1.985.712</b>	<b>1.985.712</b>	

**G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule**

G2A Aflopend per ultimo verslagjaar Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing EUR	Ontvangen t/m verslagjaar EUR	Lasten in verslagjaar EUR	Totale kosten EUR	Te verrekenen EUR
Lerarenbeurs deel 2010/2011	BEK - 10 -50705 M	2010	145.267	145.267	-	138.283	6.984
Lerarenbeurs deel 2010/2011	BEK - 10 -73336 M	2010	130.644	130.644	-	130.644	-
Lerarenbeurs deel 2010/2011	BEK - 10 -53844 M	2010	-6.984	-6.984	-	-	-6.984
Lerarenbeurs deel 2010/2011	BEK - 10 -83902 M	2010	-2.794	-2.794	-	-3.274	480
Lerarenbeurs deel 2011/2012	376120-2	2011	173.902	173.902	-	170.453	3.449
Lerarenbeurs deel 2011/2012	376120-2	2011	220.563	220.563	-	212.401	8.162
Lerarenbeurs deel 2011/2012	2012/2/262917	2011	1.397	1.397	-	1.397	-
Lerarenbeurs deel 2011/2012	2012/2/268332	2012	-14.666	-14.666	-	-14.666	-
Lerarenbeurs deel 2012/2013	413319-1	2012	424.112	424.112	-	410.048	14.064
Lerarenbeurs deel 2013/2014	550413-1	2013	346.887	346.887	-	328.529	18.358
Lerarenbeurs deel 2013/2014	562398-2	2013	301.854	301.854	-	253.679	48.175
Lerarenbeurs deel 2013/2014	590973-1	2013	-4.236	-4.236	-	-4.236	-
Lerarenbeurs deel 2013/2014	565919-1	2013	-34.421	-34.421	-	-34.421	-
Lerarenbeurs deel 2013/2014	602058-1	2014	-18.297	-18.297	-	-12.710	-5.587
Lerarenbeurs deel 2013/2014	610007--1	2014	-2.824	-2.824	-	-2.824	-
Lerarenbeurs deel 2013/2014	637419-1	2014	-7.061	-7.061	-	-7.061	-
Lerarenbeurs deel 2013/2014	638730-1	2014	-4.236	-4.236	-	-4.236	-
Lerarenbeurs deel 2013/2014	640063-1	2014	-4.236	-4.236	-	-4.236	-
<b>Totaal</b>			<b>1.644.869</b>	<b>1.644.869</b>	<b>-</b>	<b>1.557.768</b>	<b>87.101</b>

Financieel Verslag 2015 - Stichting Hogeschool Rotterdam

<b>G2B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar</b>									
<i>Omschrijving</i>	<i>Toewijzing kenmerk</i>	<i>Toewijzing datum</i>	<i>Bedrag toewijzing</i>	<i>Saldo</i>	<i>Ontvangen t/m verslagjaar</i>	<i>Lasten in verslagjaar</i>	<i>Totale kosten</i>	<i>Saldo nog te besteden</i>	
			<i>EUR</i>	<i>EUR</i>	<i>EUR</i>	<i>EUR</i>	<i>EUR</i>	<i>EUR</i>	<i>EUR</i>
Lerarenbeurs deel 2014/2015	644972-1	2014	648.914	473.533	648.914	373.899	602.803	46.111	
Lerarenbeurs deel 2014/2015	644972-1	2014	-21.221	-23.107	-21.221	3.773	-21.221	-	
Lerarenbeurs deel 2014/2015	655362-1	2014	-10.610	-14.383	-10.610	12.261	-10.610	-	
Lerarenbeurs deel 2014/2015	663236-1	2014	-6.366	-6.366	-6.366	-	-6.366	-	
Lerarenbeurs deel 2015/2016	683452-1	2015	7.074	-	7.074	7.074	7.074	-	
Lerarenbeurs deel 2015/2016	700013-1	2015	7.074	-	7.074	7.074	7.074	-	
Lerarenbeurs deel 2015/2016	705078-1	2015	-12.732	-	-12.732	-5.659	-5.659	-7.074	
Lerarenbeurs deel 2015/2016	708421-1	2015	847.177	-	847.177	263.900	263.900	583.277	
Lerarenbeurs deel 2015/2016	712572-1	2015	10.123	-	10.123	964	964	9.159	
Lerarenbeurs deel 2015/2016	723059-1	2015	12.327	-	12.327	2.892	2.892	9.435	
<b>Totaal</b>			<b>1.481.758</b>	<b>429.677</b>	<b>1.481.758</b>	<b>666.176</b>	<b>840.850</b>	<b>640.908</b>	
<b>OCW Vooruitontvangen subsidies</b>									
<i>Omschrijving</i>	<i>Toewijzing kenmerk</i>	<i>Toewijzing datum</i>	<i>Bedrag toewijzing</i>	<i>Saldo</i>	<i>Lasten in verslagjaar</i>	<i>Saldo nog te besteden</i>			
			<i>EUR</i>	<i>EUR</i>	<i>EUR</i>	<i>EUR</i>	<i>EUR</i>	<i>EUR</i>	<i>EUR</i>
Externe validering HBO	646894-5	18-12-2015	51.231	50.441	49.904	51.231			
Samenw.Lero&Scholen	MUO/2015/15402M	10-7-2015	500.000	501.401	384.619	616.781			
Samenw.Lero&Scholen	MUO/2015/15402M	10-7-2015	450.000	22.763	154.976	317.786			
Educatieve Minor 2015	655912-1	18-12-2014	149.995	149.995	9.990	140.005			
<b>Totaal</b>			<b>1.151.226</b>	<b>724.599</b>	<b>599.490</b>	<b>1.125.804</b>			

Aansluiting met de balanspost vooruitontvangen OCW: G2A (87.101) + G2B (640.908 + 1.125.804) = 1.853.813

Rotterdam, 23 mei 2016

Stichting Hogeschool Rotterdam

**Het college van bestuur**

Drs. M.J.G. Bormans

J.G. Roelof

Dr. A.A. Sanderman

**De raad van toezicht**

J.C. Beerman MBA

Drs. C.A.C.M. Oomen

Drs. J.W.A. Verlaan

Drs. C.W. van der Waaij RA

Mr. C.M. Insinger MBA

## 4 Overige gegevens

### 4.1 Bevestiging college van bestuur

In het kader van de uitbreiding op artikel 31 lid 1 van de Richtlijn verslaggeving Hoger Onderwijs zoals met ingang van 29 januari 2005 is ingevoerd, verklaart het college van bestuur als volgt:

Alle bekende en van belang zijnde informatie voor het afgeven van de controleverklaring is aan de onafhankelijke accountant verstrekt. Daarnaast bevestigt het college van bestuur niet betrokken te zijn geweest bij onregelmatigheden gericht op het beïnvloeden van de rijksbijdrage.

### 4.2 Resultaatbestemming

	2015
Algemene reserve	-9.610
Bestemmingsreserve (publiek)	-2.504
Bestemmingsreserve (privaat)	-810
Resultaat	-12.924

### 4.3 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

### 4.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina's.



## *Controleverklaring van de onafhankelijke accountant*

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van stichting Hogeschool Rotterdam

---

### *Verklaring over de jaarrekening 2015*

---

#### *Ons oordeel*

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit financieel verslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van stichting Hogeschool Rotterdam op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2015, in alle van materieel belang zijnde aspecten, aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

#### *Wat we hebben gecontroleerd*

Wij hebben de jaarrekening 2015 van stichting Hogeschool Rotterdam te Rotterdam gecontroleerd. De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2015;
- de staat van baten en lasten over 2015; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

---

#### *De basis voor ons oordeel*

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Ref.: e0383083

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam*

*T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)*

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



Wij zijn onafhankelijk van stichting Hogeschool Rotterdam zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (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.

---

## **Onze controle-aanpak**

### **Samenvatting en context**

Wij ontwerpen onze controle-aanpak door het bepalen van materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening ten aanzien van getrouwheid en financiële rechtmatigheid. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar het college van bestuur subjectieve schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van het management.

Het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 definieert financiële rechtmatigheid en verduidelijkt welke werkzaamheden de instellingsaccountant op de jaarrekening en het jaarverslag moet uitvoeren in aansluiting op de van toepassing zijnde wet- en regelgeving zoals opgenomen in het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

Wij hebben er voor gezorgd dat het controleteam over voldoende specialistische kennis en expertise beschikt die nodig is voor de controle van een hoger onderwijsinstelling. Wij hebben daarom onroerend goed experts en IT specialisten in ons team opgenomen.



#### **Materialiteit**

- Getrouwheid: €4,2 miljoen, gebaseerd op 1,5% van de totale baten.
- Rechtmatigheid: €7,95 miljoen, gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen.
- Specifieke toleranties zoals voorgeschreven door het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

---

#### **Reikwijdte van de controle**

- Stichting Hogeschool Rotterdam staat aan het hoofd van een groep van entiteiten, waarvoor gebruik is gemaakt van de consolidatievrijstelling op basis van artikel 407 lid 1 Titel 9 Boek 2 BW.

---

#### **Kernpunten**

- Naleving van de Europese aanbestedingswetgeving
  - Waardering van gebouwen
-

### *Materialiteit*

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip 'materieel belang' wordt toegelicht in de sectie 'Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening'.

Wij bepalen kwantitatieve grenzen voor materialiteit. Deze grenzen, als ook de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel te evalueren.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel als volgt bepaald:

<b>Materialiteit voor de getrouwheid</b>	€4,2 miljoen (2014: €2,85 miljoen).
<b>Materialiteit voor de rechtmatigheid</b>	€7,95 miljoen (2014: €7,97 miljoen).
<b>Hoe is de materialiteit bepaald</b>	<i>Getrouwheid:</i> 1,5% van de totale baten. <i>Rechtmatigheid:</i> 3% van de totale publieke middelen.
<b>De overwegingen voor de gekozen benchmark</b>	<i>Getrouwheid:</i> we hebben deze, algemeen geaccepteerde, benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening. Op basis daarvan zijn wij van mening dat het totaal aan baten een belangrijk kengetal is voor de financiële prestaties van stichting Hogeschool Rotterdam. Rekening houdend met de niet-complexe financieringsstructuur van Hogeschool Rotterdam is in 2015 een materialiteitspercentage toegepast van 1,5% (2014 1%). <i>Rechtmatigheid:</i> dit percentage is toegepast conform het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015. In deze paragraaf van het accountantsprotocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij, conform ons auditplan, aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €210.000 (2014: €142.000) rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.



### *De reikwijdte van onze controle*

Stichting Hogeschool Rotterdam heeft een 100% belang in B.V. RDM Campus. Stichting Hogeschool Rotterdam maakt gebruik van de consolidatievrijstelling op basis van artikel 407 lid 1 Titel 9 Boek 2 BW, vanwege de te verwaarlozen betekenis op het geheel. Stichting Hogeschool Rotterdam stelt daarmee een enkelvoudige jaarrekening op en de deelneming wordt gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde zoals toegelicht onder de grondslagen voor de financiële vaste activa op pagina 68.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de controle. De controlewerkzaamheden ten aanzien van de deelneming van stichting Hogeschool Rotterdam zijn door het controleteam zelf uitgevoerd.

### *De kernpunten van onze controle*

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

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

Het kernpunt 'Naleving van de Europese aanbestedingswetgeving' is evenals voorgaand jaar aangemerkt als kernpunt. De 'juiste toerekening van rijksbijdragen aan jaren' en 'waardering voorziening wachtgelden en voorziening WAO eigen risicodragerschap' zijn in de controle van 2015 niet langer aangemerkt als kernpunt doordat, als gevolg van onze eerstejaars audit 2014, de uitgangspunten in 2014 nader zijn onderzocht en afgestemd met Hogeschool Rotterdam. Hogeschool Rotterdam heeft aangegeven in 2015 geen wijziging van uitgangspunten door te voeren, dit hebben wij bij onze controle ook geverifieerd.

---

#### ***Kernpunten***

---

#### ***Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten***

---

##### ***Naleving van de Europese aanbestedingswetgeving***

In het inkoopbeleid is de eigenstandige budgettaire bevoegdheid geregeld van de instituten en diensten, op grond waarvan stichting Hogeschool Rotterdam deze organisatieonderdelen als zelfstandige (decentrale) aanbestedende partij aanmerkt. De Europese aanbestedingswetgeving is via een procedurematrix als onderdeel van het inkoopbeleid verankerd in de interne procedures.

Wij hebben besprekingen gehouden en controlewerkzaamheden verricht om de inkoopprocedures en de aanwezige beheersingsmaatregelen van stichting Hogeschool Rotterdam in kaart te brengen. We hebben geconstateerd dat in het inkoopbeleid, op basis van de budgettaire bevoegdheden, de instituten en diensten als zelfstandige (decentrale) aanbestedende partij zijn aangemerkt.

---

### **Kernpunten**

Stichting Hogeschool Rotterdam heeft daarnaast als onderdeel van haar interne beheersing achteraf op basis van een inkoopanalyse per instituut respectievelijk dienst, gegevensgerichte controlewerkzaamheden uitgevoerd op de inkopen verricht in 2015, teneinde vast te stellen dat is voldaan aan de aanbestedingswetgeving. Hierbij is onder meer gebruik gemaakt van onderliggende documentatie zoals inkoopcontracten, aanbestedingsdossiers en de aanbestedingskalender.

Als gevolg van de decentrale inkoopactiviteiten, het inkoopvolume van stichting Hogeschool Rotterdam ten opzichte van de drempelwaardes in de aanbestedingswetgeving en bevindingen bij de jaarrekeningcontrole 2014 hebben wij de naleving van de Europese aanbestedingswetgeving ook als een kernpunt in onze controle 2015 beschouwd.

---

### **Waardering van gebouwen**

*De toelichting op de gebouwen is opgenomen in de waarderingsgrondslagen (paragraaf 3.5) en paragraaf 3.6.1.*

In 2014 heeft stichting Hogeschool Rotterdam een instellingsbreed huisvestingsplan opgesteld, met daarin een analyse van de vastgoedportefeuille anno 2014, de (ver)nieuwbouwplannen Museumpark ter grootte van circa €18 miljoen en Kralingse Zoom ter grootte van circa €36 miljoen.

Bij de jaarafsluiting 2015 heeft Hogeschool Rotterdam een actualisering van de vastgoedsituatie en vastgoedwaardering gemaakt. Hierbij is een analyse gemaakt ten aanzien van indicatoren die bijzondere waardeverminderingen tot gevolg kunnen hebben. Hierbij is rekening gehouden met de uitkomsten van de in 2015 uitgevoerde taxaties van de panden Kralingse Zoom en Museumpark door het Rijksvastgoedbedrijf ten behoeve van hypothecaire borgstelling ter grootte van €53 miljoen.

---

### **Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten**

Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij kennis genomen van de intern, per instituut respectievelijk dienst, uitgevoerde inkoopanalyse inclusief de daarop uitgevoerde interne controlewerkzaamheden en hierop hebben wij eigen controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij zijn hierbij onder andere nagegaan of de inkoopanalyse volledig is door middel van de aansluiting met de financiële administratie.

Daarnaast hebben we op basis van een deelwaarneming getoetst of de conclusies bij de inkoopanalyses nader zijn onderbouwd. Bij niet-Europese aanbestedingen hebben wij getoetst dat hiervoor een basis is in de aanbestedingswetgeving (zoals uitgezonderde diensten). Bij Europese aanbestedingen, hebben wij dit gevalideerd met bijvoorbeeld onderliggende documentatie zoals inkoopcontracten en aanbestedingsdossiers.

Naar aanleiding van onze werkzaamheden hebben wij het college van bestuur aanbevelingen gedaan omtrent het verder borgen van de Europese aanbestedingswetgeving.

---

Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij kennis genomen van het in 2014 vastgestelde huisvestingsplan, de in 2015 opgestelde nadere analyse waardering panden en de separate notitie waardering vastgoed Kralingse Zoom. Vorenstaande rapportages zijn tevens besproken met het College van Bestuur, de directie en medewerkers van de dienst Administratie, Informatievoorziening en Control.

Wij hebben onder andere getoetst of de impact van de geplande ontwikkelingen volgens het vastgoedplan juist en consistent zijn verwerkt in de waardering van de materiële vast activa. De in de nadere analyse waardering panden gehanteerde boekwaarden hebben wij aangesloten met de financiële administratie en getoetst aan overige waardes met behulp van onderliggende brondocumenten zoals WOZ-beschikkingen, verzekeringspolissen en taxatierapporten.



---

### ***Kernpunten***

Op basis van deze analyse is aanvullend voor de Kralingse Zoom een bedrijfswaardeberekening opgesteld. Belangrijke uitgangspunten zijn de studentenaantallen en vermogenskostenvoet. Tevens is rekening gehouden met de toekomstige (geplande) investeringen. Op basis van deze bepaling is stichting hogeschool Rotterdam van mening dat per jaareinde 2015 geen sprake is van duurzame waardeverminderingen.

Gegeven de hoogte van de boekwaarde van gebouwen (56,5% van het balanstotaal), de geplande investeringen, een indicatie op mogelijke duurzame waardevermindering voor de Kralingse Zoom en het schattingselement met betrekking tot de levensduur van de gebouwen, vinden wij de waardering van gebouwen een kernpunt in onze controle.

---

### ***Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten***

Voor de Kralingse Zoom heeft Hogeschool Rotterdam een nadere analyse gemaakt middels een bedrijfswaardeberekening. Hiervan hebben wij getoetst of de gehanteerde uitgangspunten, waaronder studentaantallen en de vermogenskostenvoet, redelijk zijn, aansluiten met onderliggende brondocumentatie en consistent zijn toegepast in de berekening. Hierbij hebben wij gebruik gemaakt van onze onroerend goed experts.

Wij kunnen ons vinden in het uitgangspunt dat geen sprake is van duurzame waardeverminderingen.

---

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen; en voor
- een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening 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 stichting Hogeschool Rotterdam in staat is om haar werkzaamheden 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 stichting Hogeschool Rotterdam te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar bedrijfsactiviteiten 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 instelling.

---

### ***Onze verantwoordelijkheid 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, als bedoeld in artikel 2 van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

---

### ***Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten***

#### ***Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens***

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW en de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- Dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Jaarverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 is opgesteld, en of de door de Regeling jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- Dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

---

### ***Onze benoeming***

Wij zijn door de raad van toezicht op 19 november 2014 benoemd als externe accountant van stichting Hogeschool Rotterdam vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds die datum tot op heden de accountant voor een onafgebroken periode van twee jaar.

Rotterdam, 24 juni 2016  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door: drs. Th.A.J.C. Snepvangers RA



---

## ***Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2015 van stichting Hogeschool Rotterdam***

---

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

### ***De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening***

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. 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, 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 stichting Hogeschool Rotterdam.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving 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 op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar bedrijfsactiviteiten 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 organisatie 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 dat de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid.

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 bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd, Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

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



## 5 Overige

### 5.1 Gegevens over de rechtspersoon

Stichting Hogeschool Rotterdam  
Museumpark 40  
Postbus 25035  
3001 HA Rotterdam

Administratienummer-BRIN: 30299-220J  
KvK-nummer: 411298300000

Contactpersoon: R.E.G.A. van Kints,  
directeur Administratie, informatievoorziening en Control (AIC)  
telefoon 010-794 4301