



Menu

Blog CMR

# Overpeinzingen 19 | “Scenario’s voor de Hogeschool na de Corona-crisis”

Enmalige publicatie van de Centrale Medezeggenschapsraad

# Hogeschool Rotterdam

6 mei 2020





# Inhoudsopgave

---

<b>Woord vooraf</b>	5
<b>Inleiding</b>	6
<b>Reacties Hogeschool Rotterdam op Corona-crisis (coroNU)</b>	8
<b>Scenario-verhalen (coroNA)</b>	10
Scenario 1   Reset Hogeschool	10
Scenario 2   Fort Hogeschool	14
Scenario 3   Wijk Hogeschool	18
Scenario 4   Platform Hogeschool	22
<b>Backcasting acties</b>	26
<b>Bijlage1 Bijvangst scenario-verhalen</b>	30



# Woord vooraf

---

De Corona-crisis heeft het land voor een belangrijk deel lamgelegd. Dat geldt niet voor het denken over hoe we op de crisis kunnen reageren. En in ons geval ook niet over hoe we als Hogeschool Rotterdam uit de crisis kunnen komen. Kunnen we op vergelijkbare wijze als voor de crisis ons onderwijs en onderzoek aanbieden of moeten we, dit alles, geheel anders organiseren? De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) van Hogeschool Rotterdam denkt uiteraard nu ook hard mee hoe we het beste kunnen reageren op wat er op dit moment tijdens de crisis gebeurt. De CMR heeft ook het initiatief genomen om na te denken over de situatie na de crisis. Dit heeft geresulteerd in vier scenario's die in deze publicatie zijn te lezen. De publicatie heeft de titel *Overpeinzingen 19 "Scenario's voor de Hogeschool na de Corona-crisis"* meegekregen. De titel en afbeelding zijn een knipoog naar de blogs van Ron Bormans, voorzitter College van Bestuur van Hogeschool Rotterdam. De scenario's zijn ook fictief beschreven vanuit zijn oogpunt. De 19 refereert aan Covid-19.

Met de scenario's wil de CMR een discussie entameren over de (nabije) toekomst van de hogeschool. Waar zouden we rekening mee kunnen houden gegeven de ontwikkelingen rondom Covid-19? Kunnen we deze gebeurtenissen ook benutten om bepaalde veranderingen te stimuleren of juist tegen proberen te houden? Het is misschien ook het moment om bij eerder gemaakte keuzes stil te staan. Zijn ze nog steeds logisch?

De scenario's zijn daar een hulpmiddel voor. Ze laten zien dat er andere toekomsten mogelijk zijn die gevolgen kunnen hebben voor de wijze waarop we ons onderwijs en onderzoek organiseren en aanbieden. De discussie moet overigens niet gaan over de keuze van een bepaald scenario. Dat kan namelijk niet. Het ene scenario is uiteraard wel aantrekkelijker dan het andere, maar in alle gevallen: je hebt geen invloed op de ontwikkelingen die op je afkomen zoals de maatregel dat het land in een "Intelligente Lock down" is gezet naar aanleiding van het uitbreken van een wereldwijde pandemie. De discussie moet juist wel gaan over de acties die je als hogeschool wilt nemen om het beste uit de ontstane werkelijkheid te halen. En die acties zijn niet voor elk scenario hetzelfde. De discussie helpt dus om de hogeschool beter voor te bereiden op mogelijke toekomsten. Daar waar bepaalde acties voor elk scenario wel relevant zijn, zullen we daar nu al zeker mee aan de slag moeten. Acties die mogelijk pas later gaan spelen kunnen we nu al wel voorbereiden of doordenken.

De CMR hoopt op intelligente discussies waardoor Hogeschool Rotterdam sterk uit de crisis komt en klaar is voor het post-Covid-19 tijdperk.

Als u meer informatie over deze publicatie wilt hebben of een reactie wilt geven dan kan u een mail sturen naar [cmr@hr.nl](mailto:cmr@hr.nl) of contact opnemen met CMR-lid Kees Machielse (06 55 186 285).

# Inleiding

---

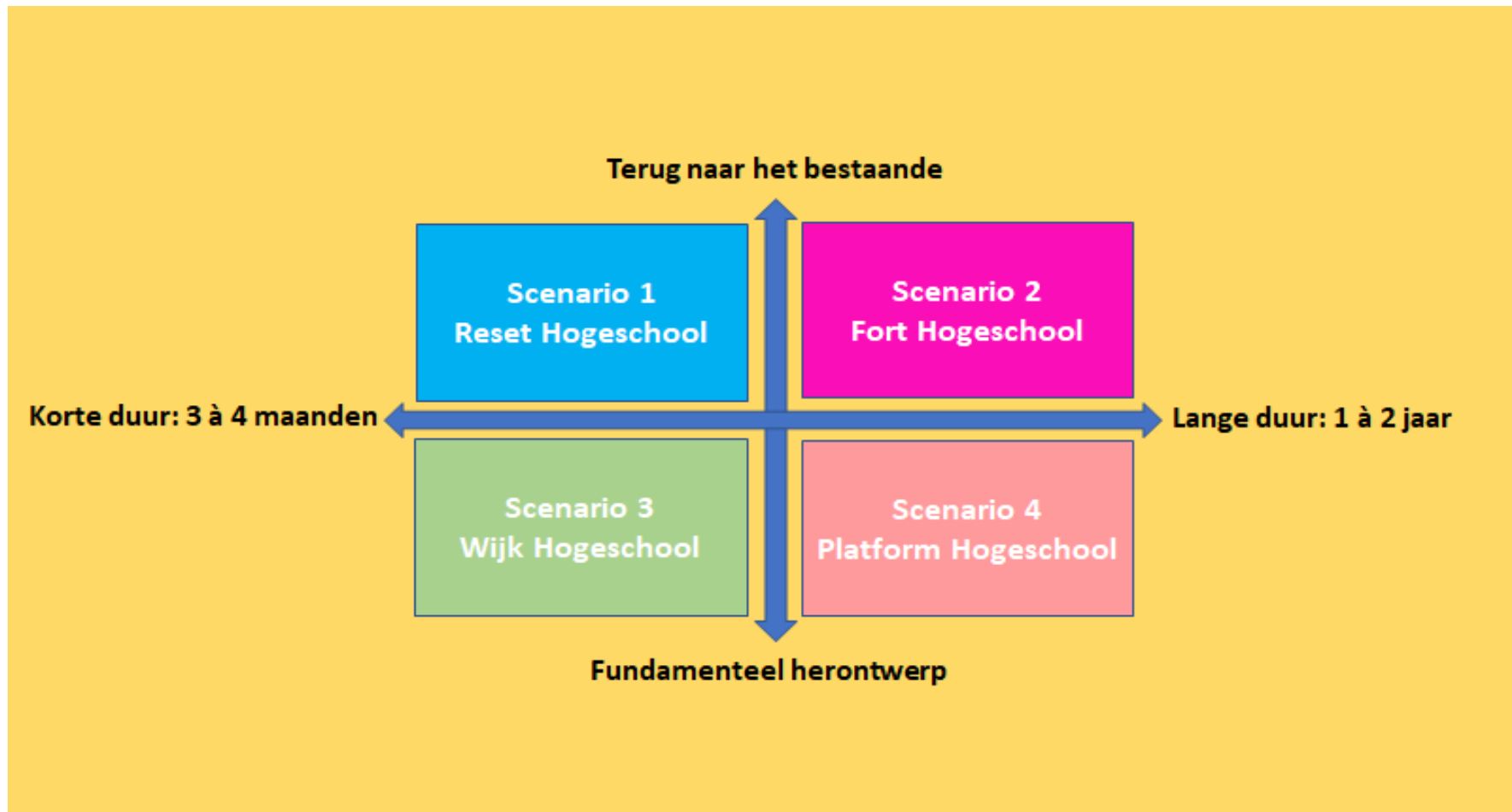
De essentie van werken met scenario's is het gegeven dat er onzekerheden zijn waar je mee te leven hebt en waar je geen invloed op kunt uitoefenen. Het uitbreken van een virus als nu is zo'n ontwikkeling waar je geen invloed op hebt. Het overkomt je en je weet ook niet hoelang het bijvoorbeeld duurt. Dat je daar wel iets tegen probeert te doen is begrijpelijk. Maar de onzekerheden blijven. De huidige ingezette strategie van de regering is niet zozeer een poging om daar grip op te krijgen maar om schadelijke effecten voor de volksgezondheid tot een minimum te beperken. De "Intelligente Lock down" is dus een strategische keuze naar aanleiding van een gebeurtenis die ons is overkomen.

Een veel gebruikte methode bij het maken van scenario's is het werken met een assenstelsel met op elk van de twee assen een ontwikkeling die van groot belang is gegeven het onderwerp, maar waarvan onzeker is of het "linksom-" of "rechtsom" zal gaan. Afhankelijk van de assen die worden gebruikt, krijgt elk kwadrant een andersoortig 'verhaal' met daarop uiteindelijk gebaseerd acties die het beste bij die toekomst passen.

Voor de in deze publicatie ontwikkelde scenario's is op de horizontale as de tijdsduur waarop het virus doorwerkt gehanteerd: is het corona-virus binnen een korte termijn - drie tot vier maanden - uitgewerkt of duurt dat nog 1 tot 2 jaar? Op de verticale as is de mate waarin de samenleving als het virus onder controle is gebracht weer teruggaat naar hoe het voor het uitbreken van het virus was of dat het wordt aangegrepen om een aantal meer fundamentele wijzigingen te introduceren over onze wijze van leven. Dit assenstelsel is op de volgende pagina schematisch weergegeven. In het schema zijn alvast de titels van de ontwikkelde scenario's vermeld.

Voor elk van de kwadranten is een kwalitatief verhaal gemaakt waarin uiteengezet wordt hoe, gegeven de twee meest cruciale kenmerken, onze hogeschool in die toekomst zou functioneren en tegen welke vraagstukken ze aanloopt. Om de scenario's enigszins vergelijkbaar te maken, zijn in de verhalen min of meer dezelfde onderwerpen behandeld. Zo komt in elk scenario naar voren welk sturingsmodel er op de hogeschool wordt gehanteerd, hoe het de studenten en het personeel vergaat en hoe de gebouwen van de hogeschool worden gebruikt.

## Schema: assenstelsel Corona-scenario's Hogeschool Rotterdam



De vier scenarioverhalen worden verderop beschreven. Eerst wordt een (niet volledig) overzicht gegeven van acties die sinds het uitbreken van de coronacrisis door de Hogeschool Rotterdam zijn genomen. Na de scenarioverhalen wordt aan de hand van enkele voorbeelden beschreven

wat voor soort acties te benoemen zijn, die nu al genomen zouden kunnen worden om voor te sorteren op een of meerdere van de beschreven toekomsten. In vakjargon wordt dit "backcasting" genoemd.

# Reacties Hogeschool Rotterdam op Corona-crisis (coroNU)

---

Hogeschool Rotterdam heeft sinds het uitbreken van de crisis en nationaal genomen maatregelen, voortvarend en helder gehandeld. Een groot aantal maatregelen is genomen, initiatieven zijn ontplooid en er is veel en helder gecommuniceerd. Bij het ontwikkelen van de scenario's is gekeken welke maatregelen en acties op de hogeschool zijn genomen. Dit om te voorkomen dat er in een scenario iets beschreven wordt wat al realiteit is, maar ook om voort te bouwen op genomen maatregelen en eventuele consequenties ervan te beschrijven. Hieronder een (niet volledig) overzicht van reeds genomen maatregelen:

- Instellen crisisteam
- Informatiepunt opgezet: informatiepunt coronavirus HR (website). Hierop regelmatig nieuwe berichten over hoe HR acteert in deze crisis (communicatie is strak gestroomlijnd: eenduidig, 1 bron die communiceert, Ron Bormans is gezicht naar buiten)
- Ook andere communicatiemediën worden benut (o.a. twitter) en andere methoden: corona-tv met Ron en Tosca, Q&A, mails
- Wekelijks overleg CvB met directeuren, CMR en RvT
- HR is gesloten voor fysiek onderwijs, eerst tot 6 april, daarna verlengd tot 1 juni (om rust en wat langer lopende helderheid te verschaffen)
- Gebouwen hogeschool zijn gesloten op Kralingse Zoom en Rochussenstraat na (eerste week waren Willem de Kooning Academie en Academieplein ook nog open). Zaterdagopenstelling is medio april voorlopig stopgezet.

- BSA-norm wordt niet losgelaten, maar er worden geen consequenties aan gekoppeld voor dit studiejaar
- Lessen worden zoveel als mogelijk digitaal aangeboden
- Studenten die in het buitenland waren zijn 'teruggehaald' naar Nederland
- Alle studie- en dienstreizen tot einde schooljaar 2020 zijn gecancelled
- Permanente Open Dag online. Hierbij geven naast instituten ook studenten informatie over de opleiding die ze doen om zo hun indrukken/ervaringen aan potentiële nieuwe studenten over te dragen
- Er is bekeken (en snel besloten) welke toetsen doorgang kunnen vinden en op welke wijze. Richtlijnen worden afgegeven hoe dat dan te doen. Hiervoor is een magazine Online Toetsen opgesteld en op de website van de hogeschool gepubliceerd. Examencommissies zijn intensief betrokken bij het goedkeuren van online toetsen
- Inschrijving minoren is verlengd naar 1 juni
- Inschrijving komende 1<sup>ste</sup> jaars is verlengd naar 1 juni
- Onlinemagazine over hoe online colleges e.d. aan te bieden gepubliceerd op [onderwijsopafstand.hr.nl](http://onderwijsopafstand.hr.nl)
- Er komt geen NSE dit jaar
- Collegegeld wordt gewoon geïnd. Er wordt immers onderwijs aangeboden en daarnaast is dit een maatregel die niet zelfstandig door HR op een andere wijze kan worden ingevuld
- Opschalen Helpdesk ICT
- Studenten hebben via IT Campus meegeholpen om ruim 6000 laptops gereed te maken voor thuisonderwijs lagere scholen van BOOR (en later ook andere onderwijsinstellingen)



- Quarantaine gametoernooi georganiseerd door studievereniging Technische Informatica Rotterdam Hogeschool Rotterdam
- Stadslab print met behulp van 3d-printers hulpstukken om duikbrillen geschikt te maken voor beademingsdoeleinden
- Geen centrale (fysieke) introductieweek
- Uitstel tussentijdse verkiezing IMR-en
- Werkgroep ingesteld om het digitaal toetsen verder te ontwikkelen
- Geen centrale (fysieke) jaaropening nieuw collegejaar
- Richtlijnen (bepaling) afgegeven over gebruik alternatieve software zoals Zoom (betreft software die niet door HR wordt aangeboden)
- Maandelijkse reiskostenvergoeding wordt doorbetaald. Er wordt verkend of een thuiswerkvergoeding verstrekt kan worden aan het personeel
- Werkgroep ingesteld om 1 ½ meter onderwijs vorm te geven
- Webpagina via Studentenwelzijn opgezet voor hulp voor online studeren
- Mediatheken nemen voortouw in digital toegankelijk maken informatie/kennisbronnen
- Studentenwelzijn heeft ochtendritueel ontwikkeld voor studenten om hun dag goed te beginnen (virtueel) met elkaar
- Signaal is afgegeven dat in principe tijdelijke contracten verlengd worden. Nieuwe contracten worden in principe alleen afgesloten op basis van D4 (= tijdelijke aanstelling)
- Onderzocht wordt in welke mate een deel van de zomervakantie ingezet moet/kan worden om dit schooljaar tot een goed einde te brengen. Meivakantie blijft zeker wel vakantie
- Online Ontmoetingsplein gestart (opleidingen Academieplein)
- Helderheid verschaft over doorgang keuzevakken
- Aandacht voor digitale veiligheid, incl. AVG-wetgeving fraude e.d.
- Doorwerken aan OER
- Aandacht voor NT2 (toelatingseisen) gerelateerd aan andere afronding examens middelbare scholen en MBO's
- Bepalen afwijkmogelijkheden voor doorstroom bachelor naar masteropleidingen

# Scenario-verhalen (coroNA)

Hieronder staan de vier scenario's. Elk scenario is beschreven fictief vanuit het gezichtspunt van de voorzitter van het College van Bestuur. In elk scenario wordt op een aantal aspecten ingegaan. Hierdoor worden de verhalen enigszins vergelijkbaar. De volgorde waarin die aspecten aan bod komen varieert. Dit is gedaan om te voorkomen dat de scenario's een soort opsomming worden. De scenario's zijn voor de leesbaarheid ook in de vorm van een verhaal/blog geschreven. De scenario's zijn beschreven alsof we ongeveer 2 jaar verder zijn. Dus ook de scenario's waarbij de coronacrisis 'maar' 4 maanden duurde (linkerkant horizontale as) zijn als het ware in die periode geplaatst. De aspecten die in elk scenario terugkeren betreffen onder meer welk sturingsmodel er wordt gehanteerd, hoe het de studenten en het personeel vergaat en hoe de gebouwen van de hogeschool worden gebruikt.



## Scenario 1 | Reset Hogeschool

Gelukkig kan ik de wekelijkse vergadering van het College van Bestuur alweer geruime tijd ook fysiek voorzitten. Hogeschool Rotterdam herstartte na een paar maanden van ongekende stilte najaar 2020 haar normale onderwijsactiviteiten. De Corona-crisis heeft er even flink ingehakt en helaas zijn er ook enkele collega's aan het virus overleden. Door de onvoorstelbare inzet van iedereen kon het onderwijs in die periode digitaal toch grotendeels doorgang vinden. Het lijkt erop dat het merendeel van de studenten er geen grote achterstand door hebben opgelopen. Gelukkig maar, want we hadden al meer dan genoeg langstudeerders. Ondertussen zijn we weer redelijk als vanouds aan de slag. Net zoals de rest van de samenleving, waar op een aantal sectoren na zoals de horeca en grootschalige evenementen, het dagelijkse leven weer doorgang vindt. Het aantal overledenen blijft schrikbarend en zeker ook is de schuldenlast van de staat enorm. Verder zullen de gevolgen van de crisis ook nog wel merkbaar blijven door het hoge aantal werklozen, mede veroorzaakt door het grote aantal faillissementen.

Wat de crisis in ieder geval voor de hogeschool duidelijk heeft gemaakt is dat onze strategie van radicale decentralisatie ook onder druk werkt. Wat een inzet, flexibiliteit en innovativiteit hebben de medewerk(st)ers laten zien toen we abrupt de deuren voor contactonderwijs sloten en

overgingen op digitaal onderwijs. Zonder sturing van boven werden hele colleges digitaal gemaakt, mogelijkheden van toetsen bedacht en contact met studenten onderhouden. En men zocht elkaar op, weliswaar op afstand, maar toch. Een reden om niet te gaan tornen aan deze strategische inzet ook al was het wel nodig om tijdens de crisis centraal een aantal besluiten en keuzes op te leggen.

De crisis legden ook een aantal weeffouten bloot. In het begin had ik daar niet zo'n zicht op, maar nu we een tijd verder zijn, dringt dat steeds meer tot mij door. Zo waren we wel met digitalisering bezig op de hogeschool, maar echt hoge prioriteit had het niet. Ik was daar misschien ook wel medeschuldig aan omdat ik altijd face-to-face contact in het onderwijs belangrijker heb gevonden dan digitaal contact. Uiteraard waren we met blended learning bezig en draaiden de ICT-systemen naar behoren. Maar echt strategisch nadenken over nieuwe digitale onderwijsvormen gebeurde veel te weinig. Ik denk dat we veel meer moeten verkennen wat een goede mix is voor digitaal versus contactonderwijs waarbij gelijktijdig back up oplossingen worden benoemd voor als we weer moeten ingrijpen. Aanvullend speelt ook de vraag mee of we elke docent gaan 'verplichten' ook digitaal onderwijs te verzorgen of dat we dat een vrije keuze laten zijn. Of dat onderwijsteams dat onderling bepalen?

Een andere weeffout die duidelijk werd betrof onze wijze van financieren over het begrotingsjaar heen. We waren gewend overschotten van instituten en kenniscentra weer in de algemene HR-pot te stoppen waardoor er eigenlijk geen buffers zijn om langer lopende verplichtingen, inclusief aangenomen personeel, verantwoord op het niveau van de instituten en kenniscentra te borgen. Nu is het altijd mogelijk om dat centraal alsnog te compenseren, maar in het kader van de decentralisatiegedachte is het logisch om hier wel een goede modus voor te bedenken.

De derde weeffout betreft het onderzoek. Schakelde het onderwijs na de corona-uitbraak bijna per direct over op digitaal en werd er gezocht naar andere vormen om het te kunnen aanbieden, onderzoek kende een dergelijke omslag niet. Sterker nog, het verdween voor een deel naar de achtergrond van wat er allemaal op de hogeschool gebeurde. Ook wel begrijpelijk dat de focus zo naar onderwijs ging. Echter onderzoek is een wezenlijk onderdeel van hoe wij als hogeschool onze studenten willen en moeten afleveren voor de arbeidsmarkt. De huidige crisis maakt eens te meer duidelijk dat onderzoek en wetenschappelijke kennis cruciaal is om tot goede aanpakken te komen. Het probleem is dat voor het digitale onderwijs docenten en masse hun kennis en kunde gingen inzetten. Bij onderzoek is het meer praktijkonderzoek dat studenten zelf gedurende hun stage en afstuderen oppakken. Zij hebben echter veel minder bagage om tot andere onderzoeksvormen te komen dan de geijkte enquêtes, interview en SWOT-analyses. Het omschakelen naar andere onderwijsvormen, zeker die zijn gericht op het overdragen van kennis, is vanuit de hogeschool goed te doen. De verantwoordelijkheid ligt bij onze docenten die daartoe prima geëquipeerd zijn. Onderzoek, in het bijzonder tijdens de fase van het stagelopen en afstuderen, moet door de studenten zelf gedaan worden. Studenten zijn onvoldoende geëquipeerd om daar zelf alternatieven voor te vinden. Niet gek dus dat alternatieve onderzoeksmethoden achterbleven bij de ontwikkeling van het online-onderwijs. Maar het ontslaat ons juist niet om het hierbij te laten en om dit nu op te pakken. We zijn daarom begonnen met het opstellen van een handboek *Praktijkgericht onderzoek in een digitale samenleving*.

Er is ons ook een blinde vlek duidelijk geworden: gezondheid als nieuw aanvullend speerpunt. Heel logisch om in het post-corona tijdperk gezondheid veel serieuzer te nemen dan we daarvoor deden. Uiteraard voldeden we aan de wettelijke ARBO-eisen en hadden we een goede samenwerking met onze Arbodienst. De crisis heeft het vraagstuk in welke

mate je personeel mag en kunt belasten nieuw leven ingeblazen. Opvallend leek het ziekteverzuim in het begin van de crisis af te nemen. Later bleek wel dat de plotsklapse verandering en andere wijze van werken sommigen zo had uitgeput dat ze later uitvielen of minder intensief hun werkzaamheden konden uitvoeren. We ontvingen ook veel opmerkingen hoe vermoeiend vergaderen en lesgeven met Teams is. Misschien was het een kwestie van gewenning, maar overduidelijk is wel dat het geen ingeburgerde wijze van werken voor onze medewerkers en studenten was, en nog steeds voor een omvangrijke groep niet is. Het veroorzaakt wel een soort tweedeling in de hogeschool tussen intensieve gebruikers en sporadische gebruikers van digitaal onderwijs. Daarnaast zijn we ook veel bewuster bezig om de ruimtes in onze gebouwen nog regelmatig te ontsmetten en voorzieningen in aan te brengen waardoor beter gemonitord kan worden of er brandhaarden van welk virus of besmetting dan ook gedetecteerd kan worden.

Deze blinde vlek maakt nog iets duidelijk. We zijn op de hogeschool gewoon om beleid te ontwikkelen door de gang van zaken zoals we dat gewend waren door te trekken naar de toekomst. Echt strategisch en vernieuwend nadenken over andere toekomstige werd nauwelijks gedaan. De Corona-crisis maakt duidelijk dat we met meer alternatieven rekening moeten gaan houden. Ik denk dat het een goede zaak is als we in het vervolg met scenario's of vergelijkbare methoden moeten gaan werken om te voorkomen dat we zo sterk door externe gebeurtenissen overvallen worden. Een van de zaken die we al direct kunnen oppakken is doordenken wat we kunnen doen als de hogeschool door een ander virus wordt gegrepen: een computervirus!

We hebben na afloop onder studenten gepolst hoe zij de andere wijze van onderwijsaanbod hebben ervaren, maar vooral ook of ze anders zijn gaan leren. De omschakeling naar digitaal is door de meeste studenten wel als positief ervaren. Uiteraard hadden sommigen problemen

ondervonden vanwege slechte internetverbindingen of verouderde apparatuur thuis. Internationale studenten hebben nog het meeste problemen gehad om het onderwijs op afstand te blijven volgen. Zeker die studenten die vrij snel na het uitbreken van Covid-19 teruggekeerd zijn naar hun land en familie. Zij hadden zeker niet altijd de juiste voorzieningen voorhanden en ook leidde het weer thuis zijn behoorlijk af. Andersom is gebleken dat menig internationale student die juist niet terug naar huis en familie is of kon gaan, psychische spanningen heeft gehad. Ik verwacht dat in deze groep een groter deel dan normaal het geval zou zijn uitvalt of serieuze studievertraging gaat oplopen. Willen we ook een internationaal aantrekkelijke hogeschool blijven dan zullen we goed naar geschikte begeleiding van deze groep moeten kijken. Ik denk dat, zeker geldend voor RBS, een toename in inzet van studiebegeleiding nodig zal zijn.

Uit het onderzoek onder studenten is niet naar voren gekomen dat ze anders zijn gaan leren. Sommigen hadden moeite met alleen thuis te werken en voelden weinig druk of stimulans daardoor en konden zich lastig concentreren. Maar het merendeel heeft deze periode als intens maar vooral als een apart eenmalig intermezzo ervaren. Geen aanleiding om anders over leren en studeren na te denken. Als het meest vervelend werd het opschorten van een deel van de tentamens ervaren. Maar er was veel begrip voor onze zoektocht om daar digitale varianten voor te bedenken. Uiteraard hebben we ook gevraagd of studenten hebben gefraudeerd bij het maken van de digitale toetsen. Uit de respons kwam dat dit beperkt is gebeurd. Nu kan je vraagtekens zetten bij de eerlijkheid van dit antwoord, maar ook uit de waarnemingen van docenten kwam naar voren dat fraude wel meeviel. Uiteraard hebben sommige studenten zaken uitgeprobeerd. Van een aantal zonder succes. Dat weten we omdat we ze 'betrap't hebben. Het aantal dat wel succes had kennen we niet en zullen we waarschijnlijk ook nooit te weten komen. De crisis is echter

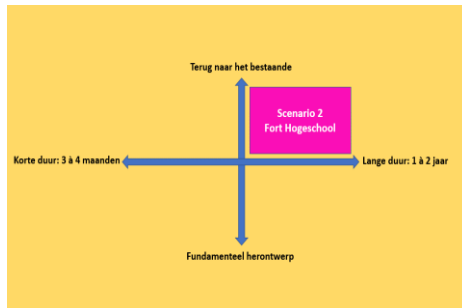
dusdanig kort geweest dat het hooguit om een beperkt aantal vakken gaat waar mogelijk kennis niet op ons gewenst niveau getoetst kon worden. Dit is weliswaar niet goed te praten maar over de gehele studie genomen is die kennisdip verwaarloosbaar.

We merken dat de crisis ook de wijze waarop studenten naar de hogeschool komen heeft beïnvloed. Voorheen kwam een aanzienlijke groep met het openbaar vervoer. Nu er nog steeds maatregelen zijn om te voorkomen dat grote groepen mensen gelijktijdig reizen, zien we een verschuiving naar de fiets en de auto. Beide vervoermiddelen veroorzaken een druk op de buitenruimte rondom onze gebouwen. De fietsenstallingen zijn allang niet meer toereikend en een wildgroei aan willekeurig overal neergezette fietsen is merkbaar en soms zelfs ook irritant omdat ingangen worden belemmerd. De toename van het aantal auto's veroorzaakt een enorme druk in de omliggende straten, soms wel een kilometer in de omtrek. We zijn met de gemeente in gesprek om te bekijken of er op locaties buiten de stad opvanggebieden kunnen realiseren waarvandaan we met shuttles de mensen naar onze gebouwen kunnen brengen. Een aantrekkelijker alternatief wordt ook onderzocht: kunnen we een grootschalig deelsysteem van transportmiddelen (fietsen, scooters, auto's) in de gemeente opzetten. Omdat we niet de enige partij zijn die met de gemeente praat is dit best een aantrekkelijke optie. Hoewel mensen nu ook bevreesd zijn om tijdens het reizen dicht bij anderen te zijn. Een duivels dilemma.

De corona-crisis heeft onze economie sterk beschadigd. De staatsschuld is enorm opgelopen, te veel bedrijven zijn uiteindelijk failliet gegaan en zzp'ers konden slecht nieuwe opdrachten verwerven. Maar elke medaille heeft een keerzijde. Wij zagen op de hogeschool daardoor juist een verschuiving en bij sommige opleidingen een flinke toename van het aantal studenten. Zo hebben we een sterke toename gezien naar, wat ik gemakshalve maar omscholingsopleidingen noem. Mensen voorheen

werkzaam in sectoren als de Retail en cultuur en in mindere mate ook de horeca, schreven zich en masse in voor opleidingen gerelateerd aan de zorg. Ook een aantal techniekstudies kreeg meer toelooop. Met name bij die studies waar hulpmiddelen, zoals robots, worden onderzocht en ontwikkeld die die vitale beroepen ondersteunen. Ook is zichtbaar dat een grotere groep studenten dan voorheen kiezen voor opleidingen waarbij baan zekerheid, of specifieker een vast contract, standaard is in plaats van te kiezen voor een bestaan als zzp'er of startup. De hogeschool moet zich nog maar eens goed beraden op de verschuiving naar een minder flexibele arbeidsmarkt in relatie met haar opleidingsaanbod. De zoektocht van studenten maar ook al langer werkenden naar meer zekerheid heeft een positief gevolg voor de hogeschool. In voorheen lastige domeinen als ICT en techniek, solliciteren nu een grote groep mensen op ontstane vacatures. Een luxeprobleem dus. We hebben die zekerheid daarbij ook wel 'benut' in onze wervingscampagnes door vaste contracten in het vooruitzicht te stellen. En door deze toelooop aan extra docenten, onderzoekers en ondersteuners realiseren we gelijktijdig ook nog eens een verlaging van de werkdruk.

En de crisis zet je ook aan het denken over onze eigen infrastructuur, in het bijzonder onze onderwijsplekken. We hebben al een goed doordacht beleid over kern- en satellietlocaties, maar zelfs dan is de vraag of dit goed genoeg is. Zo denk ik erover of de nieuwbouw op de Kralingse Zoom niet een super-Kern-locatie moet worden: een plek die echt een centrale spil vormt voor de gehele hogeschool. Waar we al onze vitale functies in moeten plaatsen en beschermen, Een soort van fysieke Cloud voor onze ICT, toets lokalen, en degelijke. Maar misschien is juist een strategie van extreme spreiding van dit soort cruciale voorzieningen over al onze vestigingen slimmer. Ik ben hier nog niet uit.



## Scenario 2 | Fort Hogeschool

Met enige verwondering kijk ik naar de massale groep studenten die voor mijn kantoor aan het protesteren is. Niet omdat ze protesteren. Dat heb ik zelf als activistische student in mijn jongere jaren ook gedaan. Maar wel omdat het de eerste keer op de Hogeschool Rotterdam is dat dit gebeurt. Het maakt duidelijk dat de zich nu al bijna 2 jaar door sluimerende corona-crisis de irritatie aanwakkert in de samenleving, waaronder dus nu ook zichtbaar onder onze studenten. Ze eisen dat er alleen onderwijs gegeven wordt aan studenten die zeker “Corona-proof” zijn. Het wanhopige gevoel over hoelang dit nog gaat duren druipt ervan af. De eerste berichten dat er vaccins gemaakt konden worden snel na het uitbreken van de crisis, kon niet worden waargemaakt. Virologen zijn nog steeds zoekende. Ook de nog steeds geldende 1 ½ meter-maatregelen dragen niet bij aan het gemakkelijk accepteren van de ontstane situatie. Zowel het dagelijks leven als de economie leiden daar erg hard onder en we hebben er met elkaar nog geen echt goed werkbaar alternatieven voor ontwikkeld. Uiteraard passen we ons aan, maar gelijktijdig wachten we op het moment dat we onze oude leefwijze weer kunnen oppakken. Nog wonderbaarlijk dat de studenten nu pas protesteren. Ik ga ze zo toespreken. Ironisch genoeg kunnen ze nog niet eens een van onze gebouwen bezetten om hun eisen kracht bij te zetten, iets wat in mijn studententijd regelmatig gebeurde. Onze beveiligingseisen zijn zo strikt

dat ze niet het gebouw in kunnen zonder onderwijsredenen. Ze staan daarom nu buiten, ook netjes 1 ½ meter van elkaar. Het doet bijna Noord-Koreaans aan.

Nu klinkt dit alsof we een beetje passief de afgelopen 2 jaar gebukt gaan onder de corona-crisis. Dat is gelukkig niet geheel het geval. Iets waar ik heel trots op ben is bijvoorbeeld de komende opening van onze nieuwbouw bij de Kralingse Zoom. We waren al een heel eind met het ontwikkelen van gebruikseisen/ideeën en het aanbestedingsproces van het nieuwe gebouw toen de crisis uitbrak. Die maakte dat we eerst een pas op de plaats hebben gemaakt en daarna, zeker ook mede omdat we geconfronteerd werden een enorme terugval in het aantal studenten in het economisch domein, anders over de functie van het gebouw gingen nadenken. Het gebouw heeft veel meer een functie voor de gehele hogeschool gekregen en minder alleen voor de Kralingse Zoom. Het is ook het eerste onderwijsgebouw dat helemaal ontworpen is vanuit een gezondheidsoptiek. Zo is het gebouw voorzien van sensoren die meten of bezoekers koorts hebben, ruimtes zijn afsluitbaar en als het moet zijn er ook kamers met onderdruk zodat er doorgewerkt kan worden. Dit laatste is ook wel handig om dat er ook praktijkexamens in een veilige omgeving afgenomen kunnen worden (test-utilities, inclusief beschermepakken). Het afnemen van praktijkexamens was bijvoorbeeld niet mogelijk toen de

crisis uitbrak, waardoor een aanzienlijk omvangrijke groep vierdejaars vertraging met hun studie heeft opgelopen. Ook is alles in het gebouw spraak gestuurd zodat geen knopjes, hendels of wat dan ook aangeraakt hoeven te worden. En er is een slim, automatisch reinigingssysteem ontwikkeld dat het gebouw dagelijks reinigt. Zoiets als sommige openbare toiletten, maar dan niet op basis van water maar met behulp van lasers. Ook testen we zelfs het gebruikte water op mogelijke virussen. Dit systeem is overigens samen met een van onze eigen lectoren ontwikkeld. We hebben daarnaast ingezet op een logistiek bezettingssysteem om zo optimaal mogelijk onderwijs te kunnen aanbieden met het maximum aan toelaatbare studentengroepen uitgaande van de 1 ½-meter die landelijk is voorgeschreven. Een soort warehouse-systeem maar dan voor mensen. Ook hier hebben lectoren en docenten aan meegewerkt.

Binnen het College van Bestuur en met de directeuren hebben we overigens wel een stevige discussie wat te doen met de vele ongebruikte vierkante meters in onze gebouwen. We geven weliswaar wel weer onderwijs in de gebouwen maar dit is een zeer vergaande vorm van kleinschalig onderwijs: maximaal 3 studenten bij 1 docent. Het 1 ½ meter-onderwijsmodel is strikt door ons ingevoerd. Maar het is overduidelijk dat onze gebouwen daar niet op zijn ontworpen. Logisch, maar wel met als gevolg dat veel ruimte onbenut blijft, waaronder de kantines en studeerzalen. Ook de meeste leslokalen zijn te groot voor de kleine groepjes, maar weer niet groot genoeg om er ook anderen gelijktijdig gebruik van te laten maken. We staan voor de keuze om ze te gaan ombouwen tot kleinere units om ons onderwijs verder voortgang te bieden of dat we nog maar blijven wachten op betere tijden. We hebben wel een aantal ruimtes onder zeer strikte voorwaarden beschikbaar gesteld aan initiatieven die door onze studenten werden ontplooid om mensen en organisaties te ondersteunen die sterk door de corona-crisis zijn geraakt. Maar om eerlijk te zijn viel dat aantal initiatieven tegen en is

er ook maar weinig vraag naar ruimtes in onze gebouwen. Misschien daarom ook wel mede mijn verwondering over het studentenprotest. Zou er toch wat meer opbloeien.

Jarenlang heb ik een beeld opgeroepen dat onze hogeschool, als het ware een dorp in de stad moest zijn: veilig en ondersteunend. Een plek waar je mocht leren, dus ook fouten mag maken zonder daarvoor gestraft te worden. Dat dorp is er eigenlijk niet meer. Ik kan beter zeggen dat het een fort is geworden. De openheid en vrije toegang is verdwenen. Het is meer een steriele leeromgeving geworden waar warmte en nabijheid zijn verdwenen. We proberen dit met kleur/licht en geluid te compenseren, maar de eerlijkheid gebied te zeggen dat we hier maar matig in slagen. Er zijn nu ook restricties aan het aantal mensen dat in een gebouw mag zijn. Je moet aangeven waarom je komt en bij voorkeur ook nog wordt er gewerkt met 'time slots'. Er is een app ingevoerd waarmee dat overigens wel vrij snel geregeld kan worden, maar de app houdt ook alles bij. Dit heeft wel tot stevige discussie met de CMR geleid over behoud van privacy. De app is goedgekeurd door het ministerie, maar ik geef toe dat we op het randje van het toelaatbare balanceren. Om die grenzen te verkennen organiseren we overigens regelmatig "stappathons" met medewerkers en studenten. De "stappathon" is een door ons zelf ontwikkelde aanpak om snel tot concrete uitwerking en implementatie in de organisatie te komen van benodigde apps en software. Ze gaan nadrukkelijk een stap verder dan de tijdens de corona-crisis populair geworden appathons.

Wat betreft de studenten maak ik me om twee zaken zorgen. Ten eerste is het aantal studenten dat zich heeft ingeschreven de laatste twee jaar gedaald. We hebben proberen te achterhalen waardoor dat is gekomen. Een belangrijke reden is financieel van aard. Studenten kunnen/willen niet maximaal lenen, maar er is ook weinig ruimte voor bijbaantjes in de economie. Hierdoor is fulltime studeren voor een te grote groep

onhaalbaar geworden. We zien overigens wel dat er een soort schaduw-school ontstaat: jongeren die wel willen studeren maar het niet financieel kunnen bekostigen kloppen aan bij leeftijdgenoten die wel studeren en vragen of ze kunnen 'meekijken over hun schouder' tijdens hun lessen en gebruik van leermiddelen. We zijn er ook achter gekomen dat onze online-courses door anderen dan onze eigen studenten gevolgd worden. Passwoorden worden blijkbaar uitgeleend. Hoewel we als hogeschool eigenlijk alleen bekostigd worden voor studenten die bij ons zijn ingeschreven, vind ik het diep in mijn hart niet erg dat dit ook gebeurt. Het onderwijstier in mij is gelukkig sterker dan de controller die ik af en toe ook moet zijn. Om van de nood een deugd te maken, heb ik de vraag uitgezet of we naast onze reguliere opleidingen niet ook iets kunnen ontwikkelen om die alternatieve vraag naar kennis en opleiding te kunnen bevredigen. Dit raakt wat mij betreft de fundamentele rol waar onderwijs in Nederland als maatschappelijk goed voor is opgezet: iedereen toegang te geven tot kennis en bijbehorend goede opleidingen. De afname van het aantal internationale studenten is veroorzaakt door de voortdurende coronadreiging. Deze groep studenten besluit veel vaker een opleiding dicht bij huis te kiezen om zo sneller bij hun familie te kunnen zijn als dat nodig is. Ik begrijp dat wel, hoewel ik het wel afbreuk vind doen aan het internationale karakter waar wij voor stonden als hogeschool.

Het tweede waar ik me zorgen over maak is of wij onze studenten wel een volwaardig, kwalitatief hoogstaande opleiding kunnen bieden. Door de economische malaise waarin we ook verzeild zijn geraakt, zijn er aanzienlijk minder mogelijkheden om de benodigde stage- en afstudeerplekken in de regio te vinden. Gebeurde het voor de crisis incidenteel weleens dat dit niet lukte, nu is het helaas een regelmatig terugkerend probleem. Voor een deel lossen we dit op door op wel beschikbare plekken twee stagiaires of afstudeerders aan dezelfde opdracht te laten werken. Maar niet alle bedrijven of instellingen vinden

dit werkbaar. Opvallend is dat bedrijven ook digitaal contact inzetten om de bij hun lopende stagiaires en afstudeerders op afstand te begeleiden. Daar zie je eveneens een mix ontstaan waarop directe nabijheid en contact op afstand wordt gecombineerd. Wij hebben daarnaast als hogeschool een databank opgezet met door ons zelf bedachte opdrachten. Studenten kunnen zich daarvoor inschrijven zoals ze dat ook bij bedrijven doen. We bootsen het praktijkproces op die wijze zoveel mogelijk na. Maar je kan je afvragen of dit wel voldoende praktijkgericht is en zeker of dit ook tot dezelfde rijke ervaring leidt die onze diploma's zo hoogstaand maakten. En het is juist in deze fase dat studenten de meeste leerervaringen opdoen. Misschien moeten we toch meer inzetten op het ontwikkelen van simulatie-onderwijs waarbij virtual reality als leertechnologie wordt benut. Ik denk dat we dit best aankunnen. Het is weliswaar kostbaarder en meer tijdsintensief dan het opzetten van colleges naar digitale vormen zoals we snel bij het uitbreken van de crisis hebben gedaan. Maar het biedt ook veel meer mogelijkheden om praktijk en 'lesboeken- kennis' op vernieuwende wijze aan elkaar te koppelen.

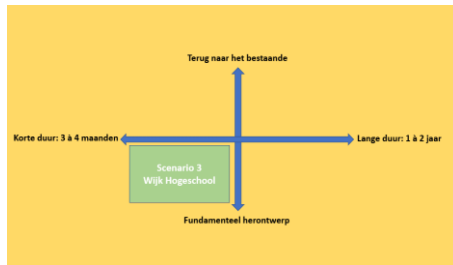
De crisis heeft op een aantal terreinen onderzoeksvelden bij elkaar gebracht. Zo vind ik het gebruik van robots in de zorg, gekoppeld aan zorglogistiek en inzet van drones, alsmede de zoektocht om dit alles zoveel mogelijk met onze eigen Nederlandse maakindustrie te vervaardigen kansrijk. Behalve dat onderzoekers vanuit die verschillende vakgebieden veel meer naar elkaar zijn toegetrokken, zie je ook dat opleidingen zich aanpassen aan deze nieuwe combinaties. Scheidslijnen vervagen. Dat was al aan de gang, maar is sterker geworden. Ik stimuleer dat. Mede omdat niet alleen het multidisciplinair samenwerken daardoor wordt versterkt maar vooral het ook een verdere opstap naar transdisciplinair leren is. En als iets uit deze crisis wel duidelijk is geworden, is dat een simpel virus wel de problemen kan veroorzaken, maar het vervolgens een zeer complex systeem aan afhankelijkheden



erdoor geraakt wordt en er dus ook niet een éénduidige oplossing is om daaruit te komen. We zullen ons onderwijs meer dan we voorheen deden gaan inrichten op die complexe vraagstukken.

Opvallend is dat er nu een roep naar centrale sturing is. Opvallend, omdat ik ook niet de wijsheid in pacht heb en juist de complexiteit van de vraagstukken om inzet van velen vraagt. De Wisdom of the Crowd is nu meer dan ooit relevant. En dat loopt niet altijd parallel met een centrale aansturing. Ik snap de roep echter ook weer wel. De wildgroei van digitale hulpmiddelen die in het begin van de crisis toch plaatsvond maakte duidelijk dat het vrij laten of je daarvan gebruik wilden maken niet verstandig was. Zowel niet wat betreft privacy als op het vlak van uitwisselbaarheid. Ook heeft de afgelopen periode helder gemaakt dat éénduidigheid en helderheid meer rust en duidelijkheid oplevert dan de decentrale aanpak die we voor de Corona-crisis voorstonden. De radicale decentralisatie als leidend sturingsmodel is door de hogeschool nu officieel verlaten en vervangen door een hybride vorm van aansturing waarbij centralistisch genomen besluiten weer meer navolging afdwingen. Als persoon vind ik dat lastig, overtuigt als ik was van de decentrale aanpak. Maar ik ga er ook weer niet onder gebukt dat ik deze nieuwe werkwijze moet invullen. Met name het personeel had behoefte aan die helderheid. Men weet nu bij wie ze moeten aankloppen, wie echt bepaalt wat we als organisatie gaan doen en voor staan. En vooral hoe we dat vormgeven. Uiteraard juich ik variaties in oplossingen toe. Maar de onrust die bij veel medewerkers in de loop van de afgelopen 2 jaar is ontstaan, inclusief dus dat behoorlijk hoog ziekteverzuim, wordt lager nu we deze helderheid en éénduidigheid hebben geherintroduceerd. Dit geeft mij nu ook de ruimte om een ander vraagstuk op te pakken en daar een goede oplossing voor te vinden met de diensten: hoe zorgen we ervoor dat alle medewerkers een voldoende hoog digitaal kennis en gebruiksniveau heeft, oftewel een hoge digitale weerbaarheid hebben.

De zogeheten digitale tweedeling is helaas niet aan onze hogeschool voorbijgegaan. We zijn daarom begonnen met een intensief programma van bijscholing op mediagebied. Gelukkig hoeven we dit niet alleen te doen. Dit vraagstuk speelt zich af op lagere scholen, voortgezet onderwijs, MBO's en HBO's. We zijn in Rotterdam begonnen met het opzetten van een stads breed bijscholingsmogelijkheden. Gelukkig konden we daarbij gebruik maken van de IT Campus. Een samenwerkingsverband tussen meerdere opleidingsinstituten om ICT beter te ondersteunen in het onderwijs. Handig!



## Scenario 3 | Wijk Hogeschool

De afgelopen maanden, tijdens de corona crisis, heb ik veel nagedacht over de Hogeschool Rotterdam. Ik ben blij dat ik weer fysiek leiding kan geven en met medewerkers, collega's en studenten een "normaal" face to face gesprek kan voeren. Dat doet me goed. De afgelopen periode heb ik gezien hoe flexibel medewerkers zijn, weliswaar noodgedwongen en verplicht, in de transitie van offline naar online onderwijs. Ik ben trots op al de medewerkers die het vaak onder moeilijke omstandigheden hebben klaargespeeld om onderwijs op afstand te geven, zo goed en zo kwaad als het ging.

Ik heb me afgevraagd of ik, en de Hogeschool Rotterdam die ik aanstuur, wel de juiste dingen heb gedaan en doen om "onzelf te overtreffen". Een van de belangrijkste taken is dat we onderwijs geven dat "jezelf overtreft", waarbij medewerkers en studenten in staat worden gesteld om het beste uit zichzelf te halen. Deze crisis heeft mij laten zien dat we de HR anders zouden moeten gaan inrichten om in de toekomst beter met een volgende crisis om te kunnen gaan.

Gezondheid is een groot goed. Het heeft ons allemaal geraakt en we hebben aan den lijve ondervonden hoe belangrijk dit is. Hoe gezond zijn we op de Hogeschool Rotterdam? En wat doen we om de gezondheid van onze medewerkers en studenten te verbeteren? In mijn optiek moet "Gezond in balans" een van de nieuwe speerpunten van de Hogeschool

worden. Werkplekken worden op zo'n manier ingericht dat er rust is om te werken, er alle benodigde faciliteiten zijn om je werk te kunnen uitvoeren (robot die je afspraken plant, die je helpt bij de automatisering van toets programma's, maken van studiehandleidingen et cetera) zodat docenten zich kunnen richten op het ontwikkelen en geven van inspirerend onderwijs, zowel online als offline. Daarnaast komt er een "fit for balans" plan dat is afgestemd op de individuele docent. Het plan helpt de docent om actief bezig te zijn zoals wandelen, ontspannen en fysiek bezig te zijn. Ik denk hierbij aan virtual reality-brillen die kunnen helpen bij ontspanning, ruimte om naar buiten te gaan en sportfaciliteiten.

Pijnlijk is mij duidelijk geworden dat we te laat en te weinig geïnvesteerd hebben in online werken. Ik heb ervaren dat er ook voordelen zitten aan online werken en vergaderen. Er is een wereld voor me opengegaan. Ik heb gemerkt dat de collega's van ICT ontzettend hard gewerkt hebben. Ook heb ik moeten constateren dat er relatief weinig mensen voldoende ICT-kennis hebben om de hele HR te voorzien van informatie, trainingen et cetera. Daarom overweeg ik om in gesprek te gaan met Google Safe. Een ICT-bedrijf gespecialiseerd in onlineonderwijs en toetsing. Zij zijn opgezet snel na de corona-crisis en enorm snel in omvang gegroeid. Niet verwonderlijk met zo'n multinational als moederbedrijf achter je. Zij zijn marktleider op dit gebied. Ik wil gaan onderzoeken of zij ons kunnen helpen en ondersteunen in het proces om de online omgeving van de

hogeschool te optimaliseren. Ik ben me bewust dat dit financiële consequenties heeft voor de Hogeschool Rotterdam. En we geven misschien ook wel onze eigen invloed op hoe we toetsen uit handen. Maar daar tegenover staat dan mogelijk wel dat docenten optimaal ondersteund kunnen worden en tijd hebben om inspirerend onderwijs te ontwikkelen en te geven. Op deze manier zou er een balans kunnen komen tussen fysiek en digitaal onderwijs. Om dit te kunnen optimaliseren zouden we met de Erasmus universiteit kunnen fuseren. In de toekomst zal er dan één grote hoger onderwijsinstelling zijn in Rotterdam.

Ik heb gezien wat de impact van de crisis op de studenten is. Studenten zijn hun baan in de horeca en in de cultuur kwijtgeraakt en kunnen financieel maar moeilijk rondkomen. Sommige zijn genooddaakt om weer thuis te gaan wonen. Maar dit zal niet voor iedereen mogelijk zijn. Ik wil me landelijk hard maken om studenten te compenseren door extra financiële mogelijkheden te bieden. Ik denk hierbij ook aan een aanpassing van het collegegeld omdat niet alle colleges en tentamens door hebben kunnen gaan en we soms nog steeds in gebreke blijven, ondanks al onze goede inzet ten spijt. Het is mooi dat studenten extra kunnen lenen, maar eigenlijk is het niet redelijk. Studenten komen verder in de schulden zonder dat ze er zelf iets aan kunnen doen. Dit geeft stress en zorgen.

Een ander onderwerp wat me bezig heeft gehouden is de impact die we als hogeschool in de stad Rotterdam konden maken. De stad Rotterdam is hard getroffen door de crisis. Veel mensen hebben hun baan verloren, kunnen hun gezin niet onderhouden en leven onder moeilijke omstandigheden. De gevolgen zijn groot zowel op financieel, economisch, psychisch en maatschappelijk vlak. Een van onze speerpunten is inclusiviteit. We hebben samen met de gemeente Rotterdam en het Erasmus Medisch Centrum daarom de handen in elkaar geslagen om

wijken die sterk door corona zijn geraakt te ondersteunen. De hogeschool is hierin een inspirator geworden.

In elke wijk hebben we een “schoolcentrum” opgezet zoals de vroegere wijkcentra van waar uit gezondheidszorg (verpleegkundige zorg, kinderwens spreekuur, fysiotherapie, logopedie etc.) gegeven kan worden. Vanuit die centra worden buurtbewoners geholpen, helpen we mensen met het opnieuw opzetten van een bedrijf, stimuleren we de jeugd om te gaan sporten maar geven we ze ook inzicht hoe ze een doel in hun leven vorm kunnen geven. Docenten en studenten participeren gezamenlijk met de gemeente en het EMC in deze projecten. Een steeds grotere groep docenten en studenten is zelfs in ‘hun’ wijk gaan wonen en zijn daardoor deel van de wijk geworden en doen als vanzelf action research. Een onderzoeksmethode waarvan de praktijkgerichtheid vanaf driuip. We zijn door deze onderzoekservaringen als hogeschool nationaal een van de smaakmakers geworden op het terrein van praktijkgericht onderzoek. Een prachtig resultaat en goed voor ons imago.

Begonnen als een relatief klein en overzichtelijke wijze van lokaal werken heeft het ondertussen de hogeschool een totaal ander gezicht gegeven. We hadden door deze omslag veel minder grote onderwijslocaties nodig. We zijn overgegaan naar kleinere gebouwen, de “satelliet locaties” die we voor de corona-crisis al hadden benoemd in onze vastgoedvisie. Meer dan toen was voorzien, worden in die locaties ook aan de 1<sup>ste</sup> en 2<sup>de</sup>-jaars lesgegeven. Samenwerken in en met de wijkbewoners maakt het onderwijs inclusief en contextrijk. En nog interessanter, het geleerde kan direct in de praktijk worden toegepast en de praktijk stimuleert wat studenten willen leren. Je zou verwachten dat werken in de wijk minder aantrekkelijk voor studenten uit het buitenland zou zijn. Het tegendeel blijkt het geval. Juist deze aanpak spreekt die groep studenten aan omdat ze dat vaak ook goed in hun eigen landen straks kunnen gebruiken.

De grote culturele variëteit van Rotterdam maakt ook dat er eigenlijk altijd wel ergens een mix gemaakt kan worden tussen de studenten uit het buitenland met wijkbewoners die ook uit dat land komen.

En passant hebben we door deze actie de 1 ½ metervoorschriften die in het begin golden voor een belangrijk deel weten te pareren, hoewel we daar op dit moment relatief weinig aandacht meer aan hoeven te geven. Door de kleinschaligheid die hierdoor is ontstaan is het eenvoudiger geworden om met behulp van slimme logistieke ondersteuning behoorlijke studenten aantallen te kunnen bedienen. In ieder geval veel gemakkelijker dan het massale van de oude grote vestigingen als het Academieplein, Museumplein en Kralingse Zoom. Ik moet er wel bij zeggen dat we dit zonder de overstap naar digitaal onderwijs ook niet met deze wijk-aanpak hadden kunnen realiseren. Goed dat iedereen, docenten en studenten, voorzien is van uitstekende digitale devices met toegang tot een sterk gecontroleerde en beveiligde Cloud. Die toegang werkt ondertussen uitstekend.

Ik vraag me zelfs af of we de nieuwbouw van de Kralingse Zoom wel door moeten laten gaan. Is het de investering wel waard als we kijken naar onze speerpunten: inclusief en contextrijk onderwijs. Zou het niet beter zijn als al deze studenten in de wijken op een "satelliet locatie" zitten zodat ze het geleerde meteen toe kunnen passen in de praktijk, sterker nog vanuit de praktijk leren. Daartegenover staat dat we met de nieuwbouw speciaal ontworpen voor de 1 ½-meter samenleving toch een bruikbare grootschalige locatie hebben. Want niet alles kan altijd kleinschalig worden aangeboden. Voor het economisch domein hoeft het gebouw echter niet meer als uitbreiding te worden neergezet. Het aantal studenten dat kiest voor economische opleidingen is aanzienlijk gereduceerd. En uiteraard hebben ook de studenten van de economische opleidingen baat bij het werken in de wijken. Laten ook zij het geleerde meteen, vanaf jaar 1, toepassen in de praktijk door mensen te helpen met

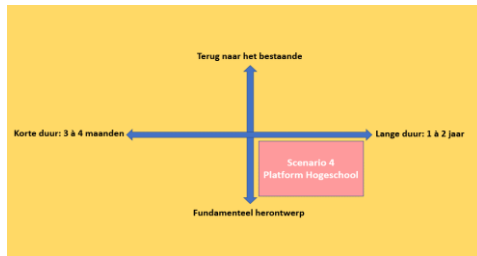
een "microkrediet-financiering" om ondernemingen op te zetten. Natuurlijk wordt er gekeken naar kwaliteiten en talenten van de wijkbewoners en welke competenties dat vraagt van studenten om deze ondernemingen succesvol te laten zijn. Hierbij komen ook andere vaardigheden om de hoek kijken dan alleen economisch van karakter. Zo worden er vanuit verschillende opleidingen trainingen gegeven over bijvoorbeeld communicatie, coaching, bedrijfskunde en leiderschap, maar ook over sociale verhoudingen of het omgaan met verschillende culturen.

Studenten hebben tijdens de corona-crisis veel dingen zelf moeten uitvogelen. Hoe zit het met mijn toetsen? Hoe moet ik verder leren nu ik slecht de digitale lessen kan volgen? Hoe kan ik afstuderen als ik voor mijn examen afhankelijk ben van een laboratorium terwijl ik daar niet in mag? Studenten hebben deels zelf het voortouw genomen in wat ze wanneer willen leren en hoeveel studiepunten ze gaan behalen. Docenten zijn niet meer de personen die ze gaan vertellen wat ze moeten doen en hoe ze het moeten gaan doen maar zijn "dedicated coaches" geworden en helpen ze daar waar nodig is. Tijdens mijn werkbezoek in de wijk Crooswijk zag ik dat deze wijze van werken goed functioneerde. Ik sprak daar met Mayar, docent verpleegkunde. Zij vertelde me enthousiast over het werk met de bewoners en studenten op de wijk locatie in Crooswijk. Op de fiets, toch al mijn passie, ben ik een ochtend met Mayar 'meegelopen'. Samen bezochten we Sofie, een verpleegkunde studente die werkt bij Michaëla, een alleenstaande moeder met drie kinderen. Vervolgens gingen we langs bij Tim, een bedrijfskunde student, die een training gaf aan tien jonge startende ondernemers. De jonge ondernemers waren ontzettend enthousiast over de training en lieten zien wat ze al geleerd hadden en hoe ze dat in de praktijk hadden gebracht. Na het mentorgesprek met Tim, had Mayar tijd voor de jonge ondernemers. Ze kende elkaar goed. Elke week kwam ze op bezoek en had ze een gesprek met deze mensen.

Om twaalf uur hadden we een gesprek met het onderwijsteam in het wijkgebouw. Vanzelfsprekend vanuit hun nieuwe rol zaten daar ook studenten bij. Docenten van de verschillende instituten werken samen om studenten te coachen in het opbouwen en het ontwikkelen van de wijk en wisselde ervaringen uit. De decentrale sturing vanuit de onderwijsteams heeft er door de directe betrokkenheid van studenten wel en dimensie bij gekregen. Positief overigens. Ik was onder de indruk van de mooie initiatieven die er waren en het enthousiasme wat ik zag bij docenten en studenten. Een voorbeeld is het kinderwensspreekuur dat elke week gehouden werd waardoor stellen die zwanger wilden worden gratis advies kregen om zo gezond mogelijk zwanger te worden. Maar ook de oprichting van een “healthy food” bedrijf door jongeren uit de wijk. Een bedrijf dat op een duurzame manier eten bereidt met biologische streekproducten. Ondersteund door studenten en docenten zijn ze opzoek gegaan naar financiers en afnemers voor hun bedrijf. Inmiddels leveren ze aan twee grote opvanginstellingen en één ziekenhuis in Rotterdam.

Alle docenten geven aan dat het principe van “practice what you learn” heel goed werkt in vergelijking met het vroegere onderwijs. Studenten werken vanaf dag 1 in de wijk, alle jaren van hun opleiding. Zij krijgen een dagdeel college en het andere dagdeel werken ze in de wijk. De wijkbewoners kennen de studenten goed en hebben een band met ze. Er ontstaan diepere gesprekken en er is sprake van onderling vertrouwen. Deze vaardigheden zijn levensbepalend voor zowel de student als de bewoners van de wijk. Een deel van de toetsen van de studenten vindt daardoor gewoon plaats in de wijk. Mayar geeft aan dat er veel gebruik wordt gemaakt van real life-toetsen. De student heeft gewerkt aan een project en weet waarop getoetst gaat worden. De docent is de mentor en begeleidt de student in het behalen van het project. Het project wordt beoordeeld door een collega-docent die informatie ophaalt bij de

bewoners. Alleen in het 1e en 2e jaar vinden er beperkt nog kennistoetsen plaats. Daarvoor gaan we nu dus mogelijk samenwerken met Google Safe.



## Scenario 4 | Platform Hogeschool

Hè, hè eindelijk. Het leenstelsel is van de baan. Ik was daar al nooit een groot voorstander van. De regering is tot het besluit gekomen dat de nu al bijna 2 jaar durende noodzakelijke financiële ondersteuning aan bedrijven en groeiende groep werklozen, beter in een structurele vorm gegoten kan worden. Meer gericht op de burger dan op bedrijven. Daarom krijgt bijna iedereen een basisinkomen. Hiermee slaan ze overigens wel twee vliegen in één klap. De onrust en onzekerheid onder een grote groep burgers, inclusief studenten, over hun inkomenspositie en toekomstmogelijkheden wordt deels weggenomen. Maar ook de onderbetaling van verpleging, schoonmaak, politie, leraren wordt ermee ondervangen. Zij krijgen dit bedrag erbij boven op hun salaris. Voor mensen zoals ik die een inkomen ruim boven modaal hebben is er geen basisinkomen. Ik kan daar prima mee leven en vind het vanuit het oogpunt van solidariteit ook niet meer dan logisch. Ik hoop dat studenten door het basisinkomen meer balans gaan vinden. De druk om voor de studie te werken wordt lager en komt er hopelijk meer tijd om te studeren. De laatste tijd zagen we de gemiddelde studieduur stabiliseren op 5 jaar. Hopelijk kunnen we nu weer meer richting de nominale vier jaar gaan.

De ondertussen al bijna 2 jaar durende crisis heeft ervoor gezorgd dat we op nog meer fronten anders onze samenleving zijn gaan invullen. Hierbij zijn gelukkig ook de noodzakelijke klimaatdoelstellingen niet vergeten.

Ook wij als hogeschool zijn ons gaan herbezinnen en hebben een aantal structurele keuzes moeten en weten te maken. Zo is de digitaliseringsslag die we abrupt maakten aan het begin van de crisis doorgezet. De 1 1/2m-benadering dwong ons daartoe omdat we anders ons onderwijs eigenlijk niet meer op een adequate wijze konden aanbieden. En met ons eigenlijk alle hogere onderwijsinstellingen in het binnen- en buitenland. Dit heeft wel een aantal vergaande gevolgen voor onze hogeschool. Zo is de concurrentie tussen onderwijsinstellingen enorm toegenomen. Vanouds trokken hogeschool zoals die van ons studenten voor een niet onbelangrijk deel uit de eigen regio aan. Nu 80 tot 90% aan opleidingen online te vinden is, shoppen studenten bij de opleiding die het best staat aangeschreven voor een bepaald vakgebied, ongeacht de locatie. We ervaren dus als hogeschool ook een toenemende concurrentie van onze buitenlandse vakbroeders. Afstand tot de onderwijsinstelling doet er steeds minder toe. De hele wereld is ons speelveld geworden. De moordende concurrentie dus ook. Engels is ondertussen de voertaal op de hogeschool. Studenten gebruiken de onderwijsinstellingen als zijnde een platform waarop geshopt kan worden. Dit is nog eens versterkt doordat complete opleidingen in toenemende mate een optelsom van

afzonderlijke modules zijn geworden. Modules die ook nog eens gevolgd kunnen worden bij verschillende aanbieders. Niets mis mee op zich, maar dit shoppen veroorzaakt gelijktijdig wel dat onze financiële huishouding ook steeds flexibeler wordt, waardoor het lastig is om stevige meerjarenbegrotingen op te stellen. Dit veroorzaakt bij mij spanning en onzekerheid. Soms heb ik het idee dat ik naar een verkeerde film zit te kijken.

Het shoppen door studenten heeft ook geleid tot meer specialisatie van ons aanbod. Waren wij mede zo'n omvangrijke hogeschool door het multi-sectorale aanbod, deze digitaliseringsslag en bijbehorende concurrentie heeft ertoe geleid dat we nog meer dan voorheen op kwaliteit moeten concurreren. Door een vergaande en heel intensieve wijze van integratie tussen onderwijs en onderzoek is deze kwaliteitsslag gemaakt voor ongeveer de helft van het aantal van onze oude opleidingen. Voor de andere helft bleek het niet of slechts tegen onaanvaardbare kosten haalbaar om dat hoge niveau te realiseren. We hebben daarom geschrapt in het aanbod. Helaas hebben we daardoor ook medewerkers moeten ontslaan omdat ze of overbodig waren geworden of zich niet konden of wilden omscholen richting een andere opleiding en digitaal onderwijssysteem. Maar ontslaan heeft tegenwoordig door het basisinkomen ook wel weer een andere lading gekregen en is minder dramatisch dan voorheen. Hoewel het nooit een goed gevoel geeft als je ergens niet meer welkom bent. In overleg met de vakbonden en ondersteunt door de medezeggenschapsraad is dit alles overigens wel op basis van een uitstekend sociaal afvloeiingsplan gebeurd.

Bij het zittend personeel heeft dit wel de druk op de ketel verhoogd. Ik maak me dan ook erg druk over het stijgende aantal ziektemeldingen. Uit een recent intern uitgevoerd medewerkersonderzoek blijkt dat 36% tegen een burn-out zit en 14% depressieve gevoelens ervaart. Daarnaast geeft

60% aan veel overuren te maken en overspoeld te worden in openstaande taken. Eigenlijk hebben we nauwelijks zicht op hoe de thuissituatie van ons personeel is. Is dat wel een werkbare situatie, is er veel spanning en ruzie, heeft iemand letterlijk voldoende ruimte maar ook mentale ruimte om werk en privé op de juiste momenten los te kunnen laten? Voorheen hielden wij ons met de privé-situatie maar zijdelings mee bezig. Maar nu er steeds regelmatig thuis gewerkt wordt, raken deze aspecten ook direct onze verantwoordelijkheid als werkgever. Een vergelijkbaar verhaal kan je eigenlijk ook houden over hoe studenten thuis moeten leren en leven, en daarbij zich ook moeten motiveren en discipline ontwikkelen om veel alleen te doen. Ook daar weten we veel te weinig van. Het is echter wel duidelijk dat dit onderwerp niet los te koppelen is van ons huidige online-lessysteem en wijze waarop we dat hebben georganiseerd. Ik lig hier wakker van en weet nog niet hoe we dit als bestuur gaan oppakken. Een van de aspecten die mogelijk tot een oplossing kunnen leiden is dat we veel meer met sociale coaches gaan werken: de cl's voor het personeel (carrière loopbaan coaches). We kunnen dit niet overlaten aan de ARBO-dienst. Die is er meer voor de zware gevallen. Een heel grote groep kan hopelijk wel geholpen worden met een eenvoudiger vorm van begeleiding dat ook nog als nabij wordt ervaren.

Ik weet eigenlijk niet of studenten dit wel merken bij hun docenten. Wat ik wel merk is dat door het online-onderwijs en het shopgedrag studenten duidelijk meer zelfstandigheid in de wijze van leren ontwikkelen. Meer zoals op universiteiten normaal is. Met het Ministerie van Onderwijs en met het beroepenveld bekijken we momenteel of de te behalen kwalificaties aangescherpt moeten worden op deze andere wijze van leren en of de wijze waarop onderwijs wordt aangeboden meer in lijn daarmee gebracht kan worden.

Zo blijkt het voor onze internationale studenten best lastig te zijn om contactonderwijs daadwerkelijk te volgen. Velen volgen immers gewoon

vanuit hun eigen land ons onderwijs. Toch willen we een soort ‘ nabijheid ’ creëren. We hebben daarvoor in ieder geval al flink geïnvesteerd in uitmuntende apparatuur om contact op afstand te laten ervaren alsof je tegenover elkaar zit. We werken trouwens sowieso met steeds hoogwaardigere apparatuur. Onze virtual en augmented reality systemen bijvoorbeeld zijn state of the art. En in mijn ogen geven ze je een ervaring die nauwelijks van de realiteit verschilt. Daar waar VR zelfs in deze tijd nog geen optie is, wordt gebruik gemaakt van de werkelijke praktijk om kennis over te dragen en ervaring op te doen. In nauw overleg met ons verzorgen bij ons onderwijs betrokken bedrijven daarvoor een belangrijk onderdeel van het praktijkdeel op maat. De beoordeling blijft wel eindverantwoordelijkheid van de hogeschool.

De coronacrisis heeft tot een enorme economische klap geleid, maar het bood ook kansen. Door de toegenomen werkloosheid nam de vraag tot studeren toe, zij het niet voor alle opleidingen. Een opleiding is een van de weinige wegen om tegenwoordig een baan te krijgen. Favoriet zijn dan in het bijzonder die opleidingen die of tot ICT-gerelateerde banen leiden of tot banen die lokaal van belang blijven zoals zorg. De crisis beperkt namelijk mensen in hun handelingsruimte tot de leefomgeving dicht bij huis, aangezien de distanciëringsmaatregelen die al bijna 2 jaar van kracht zijn, een grote groep Nederlanders beperkingen oplegt in werk en vrijheid. Door de opgelegde sociale restricties is er gebrek aan sociale contacten en zien wij daarom een toeloop tot het sociale domein. Gelukkig hebben we in het college gekozen voor het aannemen van wat jonger personeel die uitstekende digitale vaardigheden beschikken en flexibel om weten te gaan met de huidige restricties in ons dagelijks leven. Een deel van hen hebben we overigens ook zelf opgeleid. We gebruiken de kennis die binnen de hogeschool aanwezig is ook weer om andere collega’s verder bij te scholen in het optimaal online lesgeven en in de nieuwe sociale omgangsvormen. Een prachtig zichzelf versterkend systeem. Dit is een positieve ontwikkeling voor het huidige en nieuwe

personeelsbestand en ook voor de samenwerking tussen verschillende vakgebieden.

Door de reductie van het aantal opleidingen is niet alleen de kwaliteit van het onderwijs gegroeid. De online toetsingssystemen zijn eveneens verder ontwikkeld en hebben een hoog betrouwbaarheidsgraad gehaald. We maken gebruik van bestaande systemen als Proctoring maar hebben ook geïnvesteerd in eigen online toetsvormen. Zo’n zelfontwikkeld toetsysteem is bijvoorbeeld Memoris. Memoris is een samenvoeging van geheugendetector (Memory detector) en van iris (van een oog). Met een mobiel wordt via een irisscan nagaan of het ook de persoon is die de toets gaat afnemen. Vervolgens schuift die persoon een metertje op een van zijn vingers. Dit metertje is gekoppeld aan dezelfde mobiel en meet via lichamelijke reacties of iemand de waarheid spreekt. Gedurende de toets komen er op onregelmatige momenten vragen langs die nagaan of de persoon in kwestie ook de toets daadwerkelijk aan het maken is. Aan de hand van de meetresultaten kan dit dan worden gecontroleerd.

Het aanbieden van online onderwijs, de reductie van het aantal studenten en medewerk(st)ers schreeuwt om aanpassing van ons vastgoedbeleid. Ik sta op het punt te gaan communiceren dat binnenkort de helft van onze gebouwen in de verkoop komt. De hoge kosten gekoppeld aan de lage bezettingsgraad en het gegeven dat de beschikbare ruimtes niet conform de 1 ½-meter afstand houden zijn, hebben tot deze rigoureuze keuze geleid. Ik vind het jammer niet meer het gelach en de gesprekken van studenten op de gangen van al onze gebouwen te zullen horen. Maar we kunnen niet anders. We zullen gelijktijdig ook een grootscheepse interne verhuizing en verschuiving opstarten. Hoewel ik zelf redelijk verknocht ben aan het mooie oude Unileverpand bij het Museumpark, ga ik naar de Kralingse Zoom. Die panden zijn veel gemakkelijker geschikt te maken aan onze nieuwe wensen en eisen. De andere panden waar we nog wel blijven worden



verbouwd tot plekken waar veilig en verantwoord praktijkonderwijs kan worden gegeven, SLC-gesprekken goed gevoerd kunnen worden en in kleine groepjes samengewerkt kan worden. De essentie van deze verbouwingen zal zijn dat snel en eenvoudige nieuwe ruimtes gecreëerd kunnen worden en daarmee flexibiliteit in inrichting de norm wordt. En ook wij vergeten bij die verbouwingen de door onszelf opgelegde duurzaamheidsvoorwaarden niet. Die crisis mogen we ook niet vergeten.

Ik vraag me momenteel ook af of onze radicale decentralisatie als sturingsmodel nog past bij deze nieuwe werkelijkheid. Enerzijds past het bij de toegenomen fragmentatie van het onderwijs, werkend met modules en online onderwijs. Gelijktijdig roept dit ook de vraag op wat ons dan maakt tot één hogeschool. We hebben door de vergaande digitalisering ook een aantal instrumenten gekregen die we voorheen niet hadden of nauwelijks benutte zoals artificial intelligence en big data. We kunnen nu veel beter monitoren hoe lessen worden gevolgd, tegen welke problemen wordt aangelopen of in een vroegtijdig stadium kunnen signaleren of studenten vertragingen gaan oplopen of dat programma's over hun budget gaan. Misschien moeten we een bandbreedte met elkaar afspreken waarbinnen docenten en onderwijsteams hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen, maar als de algoritmes gaan aangeven dat ze erbuiten dreigen te gaan we als college meer directief gaan acteren.

Al met al ben ik ben trots op de hogeschool als ik kijk naar het aanpassingsvermogen van de afgelopen paar jaar. Het personeel heeft zich in korte tijd de essentiële digitale vaardigheden toe weten te eigenen en is mee blijven draaien in de veranderingen. Ik heb ook veel respect voor de studenten, die hun weg vinden en in samenwerking met docenten zichzelf overtreffen en de lat hoger blijven leggen. Dit terwijl het online gaan de samenleving verder individualiseert. Of zoals ook wel wordt gesteld zelfs atomiseert door de extreme verwijdering van elkaar

die wordt veroorzaakt door de 1 1/2meter-eisen en de hierdoor ontstane distantie-samenleving. In het begin hebben we ook het zicht verloren op een aanzienlijke groep studenten. Ze verdwenen van de radar.

Percentages van 15% kwamen langs. Gelukkig hebben we het merendeel weer in het vizier gekregen. Maar de huidige wijze van onderwijs geven vraagt wel om nadrukkelijk aandacht voor het zoekraken in de digitale wereld van onze studenten. We moeten voorkomen dat ze in een soort van 'dark web' terecht komen. Een mooie taak voor onze digitale hogeschool!

# Backcasting acties

---

Voor elk van de hiervoor beschreven toekomstverhalen kan de vraag gesteld worden: “wat voor acties zouden we nu al kunnen doen om op die mogelijke toekomst te kunnen anticiperen?” Acties die maar voor één scenario relevant zijn, zijn risicovol. Actie die op meerdere scenario's inspelen kennen een veel lager afbreukrisico. Het terugvertalen van een toekomstbeeld naar het heden en daarbij te benoemen op welke aspecten acties worden ondernomen wordt in de methodologie van scenario-ontwikkeling backcasting genoemd. Backcasting betekent dus niet dat je kiest voor een bepaald scenario. Het betekent wel dat je nadenkt wat je (nu) zou kunnen doen (of laten) als ontwikkelingen zich in een bepaalde richting doorzetten. Het gaat daarmee dus in essentie veel meer om de strategische koers die je inzet. Het voorbeeld dat hierbij vaak wordt gebruikt om dit te verduidelijken zijn de scenario's die Shell in het verleden maakten waarbij rekening werd gehouden dat de Berlijnse Muur zou kunnen vallen. Een scenario dat op dat moment ver weg stond van wat internationaal speelde. Toen het toch plaatsvond kon het bedrijf veel sneller acteren dan andere oliebedrijven om concessies te verkrijgen in het voormalige Oostblok. Ze hadden immers al over nagedacht over het ontstaan van deze mogelijkheid en hoe daar op te reageren.

Om het concreet te maken voor deze scenario's over de hogeschool. In elk van de scenario's komt naar voren dat digitaal onderwijs veel belangrijker is geworden dan voor de Corona-crisis. Dus meer investeren in digitalisering van onderwijs lijkt daarmee een risicoloze actie en is voor ongeacht welk toekomstbeeld van belang. Hoe ver we digitalisering kent wel nog onzekerheden. Zetten we volledig in op bijvoorbeeld virtual reality als uitdagende digitaal didactisch verantwoorde onderwijsvorm ten koste van het merendeel van het contactonderwijs? En als scenario

Platform Hogeschool realiteit wordt is het dan verstandig dat bijvoorbeeld onderwijsinstellingen worden overgenomen door grote ICT- bedrijven en worden er daarom gesprekken aangegaan met voor de hogeschool interessante partijen (actie: start onderhandelingsgesprekken ICT- bedrijven). Of je gaat via de 2<sup>e</sup> kamer lobbyen om wet- en regelgeving te ontwikkelen waarin wordt vastgelegd dat kennisinstellingen niet in handen van buitenlandse of commerciële bedrijven mogen komen en dat ze behoren tot de basisinfrastructuur in Nederland dat publiek bezit blijft (actie: start lobby richting 2<sup>e</sup> kamer). Je kan daarmee dus niet voorkomen dat een dergelijke toekomst zich ontplooid, maar wel bepalen op welke wijze je daarop reageert. Het gaat hierbij dus om het bepalen van de strategie en bijbehorende acties. En ja, het kan zijn dat door wijzigende omstandigheden de strategie (en acties) aangepast moeten worden. De huidige Corona-crisis is een voorbeeld van die wijzigende panelen.

Een ander vraagstuk dat naar aanleiding van de geschetste toekomstbeelden voorligt betreft de massaliteit van ons onderwijs. De hogeschool heeft, en met haar ook andere hogere onderwijsinstellingen, een uitstekend invulling weten te geven aan het efficiënt en geconcentreerd aanbieden van onderwijs aan enorme groepen studenten. In het scenario *Reset Hogeschool* blijft dit ook relevant. In de andere drie scenario's kunnen vragen gesteld worden of die massaliteit wel volgehouden kan worden. In Scenario *Platform Hogeschool* wordt de oplossing gezocht in digital onderwijs. In *Wijk Hogeschool* door kleinschalig, lokaal georiënteerd onderwijs. En in scenario *Fort Hogeschool* blijft de worsteling ermee aanwezig door de 1/2/metervoorwaarden. Zouden voor dit laatste scenario bijvoorbeeld acties interessant zijn om met slimme logistieke concepten te gaan werken aangevuld met een enorme verruiming van de onderwijstijden (05.00- 23.00 uur)? Met overigens nog steeds een gerede kans dat dan slechts 30 tot 40 % van de huidige studenten toegang tot onderwijs op locatie geboden kan worden. En welke criteria worden dan gehanteerd

om te bepalen welke studenten wel/niet kunnen komen? Een dergelijke vraag is eigenlijk nauwelijks alleen door de hogeschool op te pakken. Het raakt het gehele onderwijs systeem en zou dus ook tot een actie kunnen leiden waarbij met andere hogescholen en met het ministerie dit onderwerp op de politieke agenda wordt geplaatst.

Een dergelijk vraag over massaliteit heeft ook invloed op de nieuwbouw op de Kralingse Zoom. In een aantal scenario's is aan de nieuwbouw op de Kralingse Zoom een rol toebedacht, maar ook met de aanname dat (scenario *Platform Hogeschool*) een groot deel van de panden van de hogeschool verkocht worden. Een vraagstuk dus dat op korte termijn speelt maar wel lange termijn consequenties heeft. De actie nu zou kunnen zijn om de aanbesteding van de nieuwbouw op on-hold te zetten en eerder gemaakte aannames over de noodzaak en invulling van de nieuwbouw tegen het nieuwe corona-licht te houden waarbij zover mogelijk rekening gehouden wordt nieuwe pandemieën, doorzetten van digitalisering onderwijs of anders aanbieden van onderwijs aan grote groepen studenten.

Het huidige vastgoedbeleid van Hogeschool Rotterdam maakt onderscheid in kern- en satellietlocaties. Met name die satellietlocaties passen prima bij het scenario *Wijk Hogeschool*. Ook de intentie om volgend jaar in Dordrecht onderwijs te gaan aanbieden is passend in dit scenario. Ook scenario Fort Hogeschool vraagt om mogelijke herijking van dit beleid.

Een breed thema dat door de scenario's wordt opgeroepen betreft de rol van de hogeschool die ze in de stad heeft c.q. zou willen hebben. De kans is realistisch dat deze crisis grote gevolgen heeft voor de economie van Rotterdam/Rijnmond en voor haar bevolking (werkloosheid, sociale-gezondheidsaspecten). Hogeschool Rotterdam zou een actieve rol kunnen oppakken om haar kennis- en menselijk kapitaal

(studenten/medewerkers) intensief in te zetten bij het opbouwen van de stad. De actie zou kunnen zijn uit te zoeken welke speelruimte de hogeschool heeft om dit aan te beiden zonder dat daardoor het onderwijs (teveel) wordt vertraagd of juist daarbij kan worden ingezet.

De scenario's roepen bij meer onderwerpen vragen op die soms om directe acties vragen en soms om een meer strategische afweging vragen. Zonder uitputtend te zijn volgen hieronder een aantal van die onderwerpen.

- Toetsen. Directe acties worden al genomen om te bekijken hoe digitaal toetsen invulling gegeven kan worden. Fundamenteler is of er ook geheel andere toetsvormen geïntroduceerd kunnen worden.
- Thuisituatie docenten/studenten. In welke mate heeft de hogeschool de mogelijkheid om werken/leren thuis te ondersteunen en integraal onderdeel van de werkwijze van de hogeschool te maken. Hieraan gekoppeld moet de rol en inzet van de ARBO-dienst mogelijk aangescherpt worden (ziekte/werkdruk).
- ICT-systemen. De basisinfrastructuur is, zo leert de crisis ook, op orde. De huidige structuur zal door meer gebruik mogelijk aan grenzen lopen c.q. vatbaarder zijn voor virussen.
- In elk van de scenario's wordt beschreven hoe in hogeschool in die toekomstige situatie wordt (aan)gestuurd. Dit roept de vraag op of de huidige strategie van radicale decentralisatie aanscherping c.q. aanpassing behoeft.
- Nieuw aanvullend speerpunt Hogeschool Rotterdam: gezondheid. Hygiëne is door de coronacrisis nadrukkelijk op de agenda gekomen. Geestelijke gezondheid (breed gedefinieerd) zou hier aan toegevoegd kunnen worden. Actie: uitwerken.

- Internationalisering. In de scenario's wordt een sterk wisselend beeld geschetst over de internationale aansluiting van de hogeschool, zeker wat betreft deelname door studenten uit het buitenland. Actie: onderzoek of en zo ja, hoe internationale studenten extra ondersteund kunnen worden door de hogeschool of dat extra werving wenselijk is.
- Bereikbaarheid van de hogeschool. Een mogelijke herstart heeft, zoals in scenario *Reset Rotterdam* beschreven is, ook invloed op het gebruik van ov door studenten en daarmee ook de druk van het mobiliteitssysteem en gebruik van de buitenruimte in Rotterdam. Afstemming met RET/gemeente Rotterdam ligt voor de hand. Mogelijk ook algemener herdenken van bereikbaarheid Hogeschool.
- Omvang hogeschool. Afhankelijk van welk scenario groeien of krimpen de studentenaantallen. Dit heeft consequenties op meerdere vlakken: financiële speelruimte hogeschool, aanbod aantal en omvang van opleidingen, werving medewerkers. Actie: meerdere scenario's doorrekenen uitgaande van groei/krimp op de gevolgen voor begroting, aantallen opleidingen en HRM-beleid.

Bovenstaande onderwerpen en aandachtspunten betreffen geen voorkeur van de Centrale Medezeggenschapsraad. De lijst is ook zeker niet uitputtend. Ze zijn, evenals de scenario's, bedoelt ter inspiratie en om discussie met elkaar te hebben over de toekomst van Hogeschool Rotterdam. Een toekomst die alleen maar succesvol kan zijn als we die met elkaar delen en ontwikkelen. Wij hopen dat u, ook in deze lastige tijd, mee wilt bouwen aan die toekomst!



## Bijlage 1 Bijvangst scenario-verhalen

Onderstaande punten zijn onderwerpen die bij het ontwikkelen van de scenario's zijn opgekomen maar niet altijd of maar beperkt zijn uitgewerkt in de scenario-verhalen. Deze lijst biedt echter eveneens voer voor discussie. En aangezien juist die discussie gezocht wordt is deze lijst van rijp en groen door elkaar als bijlage toegevoegd.

1. Radicale decentralisatie floreert op dit moment. Alle initiatieven om digitaal onderwijs te geven floreren als nooit tevoren en wordt door eenieder zelfstandig opgepakt. Zelforganisatie ten top. Hoe pakt dit uit in elk van de scenario's later.
2. Reizen naar het buitenland is verboden zeker voor congressen. Als je dit koppelt aan de gewenning om met Teams te vergaderen zou dit bijvoorbeeld in scenario 4 een normale werkwijze kunnen worden terwijl het in scenario 1 het verbod weer wordt opgeheven. Aanpalend: hoe internationaal wil/kan de hogeschool blijven
3. Onderwijs op afstand blijkt uitstekend te werken. Hoe gaan we onze gebouwen gebruiken? Verkopen we ze of gaan we andere activiteiten erin onderbrengen omdat we hebben gemerkt dat hoger onderwijs pas als echt vitaal wordt ervaren /benoemt wanneer er ook andere activiteiten onderwerp van opleiding zijn dan kennis alleen.
4. De huidige crisis maakt duidelijk dat het van fundamenteel belang is dat er een goede basisinfrastructuur moet zijn om een samenleving draaiende te houden. Daar wordt de komende jaren veel geld naar gepompt dat mogelijk ten koste gaat van andere uitgavenposten zoals onderwijs. Hoe gaan we daar mee om.
5. De werkloosheid neemt enorm toe door de crisis en blijft ook een tijd aanhouden. Een grote groep werklozen gaat daarom opleidingen volgen. De hogeschool krijgt een enorme aanwas daardoor aan nieuwe studenten te verwerken. Of toch niet?
6. Het aanhouden van het virus en daarmee gepaard gaande onzekerheden maakt dat internationale studenten terug naar hun familie willen en de opleiding op de hogeschool stoppen. Een van de extra aanleidingen daarvoor was ook dat een omvangrijke groep hun tentamens niet konden doen direct bij het uitbreken van de crisis omdat ze bij hun familie waren. De hogeschool kreeg te maken met een verkeerd imago. De hogeschool, wordt weer een regionaal opleidingsinstituut.
7. De corona-crisis veroorzaakt een herwaardering van vitale beroepen. Een sterk groeiende groep nieuwe studenten wil daarvoor opgeleid worden. De hogeschool speelt hierop in door nieuwe opleidingen aan te bieden die daaraan voldoen.
8. De crisis maakt ook duidelijk dat er andersoortige opleidingen noodzakelijk zijn waaraan we veel te lang geen aandacht hebben besteed zoals het opleiden van coaches om mentale weerbaarheid/health/immunitet te verbeteren of toekomstkunde om te leren werken met scenario's op basis waarvan robuust beleid dat minder gevoelig is voor onverwachte veranderingen kan worden ontwikkeld.
9. Nieuwe technologieën (robots, artificial Intelligence e.d.) worden nog essentiëler in veel beroepen en plekken (zoals ziekenhuizen), onder meer om, indien noodzakelijk zoals bij het uitbreken van een nieuw virus, direct menselijk contact te kunnen reduceren. Er wordt een task force ingesteld om hierin als land uitmuntend te worden. Opleidingsinstellingen krijgen de taak om dit groots aan te pakken.
10. Het aanbod van digitaal onderwijs/onderwijs op afstand wordt gemeengoed op de hogeschool. Gelijktijdig neemt daardoor de concurrentie toe met andere onderwijsaanbieders, zowel

gevestigd in Nederland als gevestigd in het buitenland. De hogeschool reageert hierop door een aantal zeer hoogwaardige opleidingen te ontwikkelen. Opleidingen die daar niet aan kunnen voldoen worden beëindigd of in beperkte omvang aangeboden.

11. Door de crisis kregen veel docenten extra plezier in het vinden en ontwikkelen van nieuwe lesaanbod. Hoewel de tijdsdruk hoog was werd het niet als druk ervaren en nam het werkgeluk sterk toe. Het CvB benutte dit gegeven door op een uitgekende manier regelmatig nieuwe impulsen in het onderwijs te stoppen waardoor steeds vergelijkbare positieve belevingen worden gecreëerd.
12. Zowel de crisis als het toegenomen digitale onderwijsaanbod veroorzaakten dat er een overschot aan personeel ontstond. Een aanzienlijk deel werd daarom ontslagen.
13. Studenten accepteren niet meer dat onderwijs op afstand geen standaardonderdeel van de opleiding wordt. Elk vak moet op deze wijze gevolgd kunnen worden.
14. Arbeidsmarkt stort in. Het blijkt dat een groot deel van de opleidingen van de hogeschool gericht zijn op de sectoren waar de grootste klappen zijn gevallen. De aanwas van studenten neemt af met 40%.
15. De hogeschool krijgt te maken met een toename aan digitale virussen en valt regelmatig uit.
16. Naast salaris krijgen medewerkers aanvullende vergoedingen voor inzetbaarheid op andere onderwerpen c.q. functies. Een slim 'back up-systeem' voor vitale functies op de hogeschool wordt daardoor ontwikkeld om daarmee te zorgen dat door uitval van mensen niet het gehele systeem stil komt te liggen.
17. Studenten weigeren met grote groepen college te krijgen vanwege angst voor overdracht ziektes
18. De ontstane studievertraging veroorzaakt een enorme toename aan werkdruk bij met name de docenten. Daardoor wordt een

onacceptabele grote groep overspannen. Het onderwijs keldert daardoor in kwaliteit naar beneden. Hierop wordt niet goed gereageerd waardoor de kwaliteit van het onderwijs naar beneden duikelt met als gevolg een afname van het aantal studenten.

19. Studenten kunnen geen (bij)baantjes meer vinden. Samen met de tijdelijk drooglegging aan inkomen door de crisisperiode zelf veroorzaakt dit een groeiende stressbeleving bij studenten Een sterke toename aanspraak op het Profileringsfonds is het gevolg wat de hogeschool veel geld kost. Maar ook stopt een groot deel van de studenten de opleiding om met gewoon werk weer er bovenop te komen.
20. Hogeschool neemt haar maatschappelijke verantwoording door de grote groep werklozen die door de crisis hun baan zijn kwijtgeraakt een opleiding aan te bieden die erop gericht is ze om te scholen naar de nieuwe vitale beroepen in de samenleving. Overigens zonder baangarantie.
21. Een uitgebreid bijscholingsprogramma wordt ontwikkeld om elke medewerker op gelijk ICT-niveau te krijgen. Er bleken te veel 'digibeten' in het huidige personeelsbestand te zitten.
22. Gemiddeld werkt nu 90% van het personeel gemiddeld 3 dagen thuis. De mobiliteitsvergoeding is daarom afgeschaft en vervangen door gratis internet en telefoon thuis/privé. Het thuiswerken maakte het logisch om de mobiliteitsvergoeding aan medewerk(st)ers om te vormen
23. Het CvB is uitgebreid met een vierde lid gespecialiseerd in aansturing van de vitale functies van de hogeschool.
24. Digitalisering krijgt een boost, flipping the classroom neemt hoge vlucht, meer werkcolleges in digitale vorm
25. Door de digitalisering hebben we veel behoefte aan experts. Dit zal alleen maar toenemen in de toekomst. De experts zitten bij de ICT-bedrijven zoals Google, Microsoft etc. Mogelijk kunnen we de

expertise van deze bedrijven permanent inhuren? Mogelijk worden we een onderdeel van een ICT bedrijf zodat we permanent werken met de nieuwste digitale middelen.

26. Internationale studenten kunnen vanuit hun thuisland al het onderwijs volgen dat zij willen. Er zijn geen/nauwelijks internationale studenten meer fysiek aanwezig. Dit heeft een impact op sommige instituten. Docenten en ondersteunend personeel zijn overbodig.
27. Studenten en docenten hebben ondanks digitalisering behoefte om face to face met elkaar af te spreken. Campus met café en sport gelegenheden om elkaar te ontmoeten.
28. Studenten en medewerkers kampen met fysieke problemen, zie hiervoor “kantoorslaaf Emma”, wat gaat de HR doen om te zorgen dat de medewerkers gezond blijven werken?
29. In eerste instantie ‘verdiende’ de hogeschool aan de crisis vanwege lagere uitgaven huisvesting, reizen en dergelijke. Terugloop aantal studenten, toename langstudeerders veroorzaakt op termijn (2 jaar?) echter aanzienlijke financiële terugval
30. Kloof tussen arm en rijk zal mogelijk toenemen. Dit heeft impact voor de populatie van de HR. Als de Hogeschool inclusief wil blijven wat voor consequenties heeft dit.
31. Op welke wijze worden stages ingericht. Gaan we werken vanuit een ziekenhuis (gezondheidszorg opleidingen), of bedrijven (andere opleiding) en hebben we veel minder gebouwen van de HR meer nodig?
32. Meer waardering voor het lokale (staycation i.p.v. vacation).
33. Start aanvullende opleidingen bij Social Work gericht op coachen van mensen versterken mentale weerbaarheid
34. Door de crisis met de daaropvolgende recessie zullen veel studenten in getroffen sectoren hun baan verliezen en overwegen

te stoppen met de opleiding, omdat zij deze niet meer kunnen betalen. Studenten kunnen in een persoonlijk drama belanden, waarbij de keuze gemaakt moet worden tussen het betalen van je huur en studie bijvoorbeeld. Hulp vanuit de HR naar deze studenten toe zorgt voor een mate van betrokkenheid jegens de studenten en zal ervoor zorgen dat er brand loyalty ontstaat. Het imago en de reputatie van de HR stijgt en het aantal langstudeerders neemt op lange termijn af, omdat de HR de studenten goed ondersteunt

35. Door de crisis met als gevolg de recessie zijn studenten bang om te lang door te studeren en willen zo snel mogelijk aan een baan komen
36. Door de ingestorte arbeidsmarkt willen jongeren kiezen voor zekerheid en gaan studeren i.p.v. zoeken naar een baan. Het zou zo kunnen zijn dat er veel mensen worden gezocht in juist de getroffen sectoren, zoals de horeca en zorg wat zorgt voor een groter maatschappelijk probleem.
37. De HR heeft geleerd van de gedane schade en richt zich meer op het speerpunt digitalisering. De HR neemt het voorbeeld over van universiteiten en gaat, zo ver mogelijk, al het onderwijs digitaliseren waarbij er wel de balans is tussen de contactmomenten en onderwijs op afstand. Door bijvoorbeeld het opnemen van alle colleges/lessen, online tentaminering etc. Deze crisis zorgt voor momentum om dit te kunnen bereiken. Zo zal een soortgelijk toekomstig virus niet zo hard aankomen als het huidige virus.
38. Medewerkers van de ‘oude stempel’ kampen met werkdruk door de geforceerde digitalisering van het onderwijs. Veel vallen uit en opleidingen komen met een tekort aan docenten te zitten.



39. Studenten zien het door de crisis en het ingezakte vertrouwen niet als aantrekkelijk om te studeren in het buitenland. Liever zeker dan onzeker en daarmee stijgt het aantal aanmeldingen bij de HR.
40. Het virus duurt langer dan verwacht. Uitgevoerd beleid zorgt indirect voor grote structuurveranderingen in het leven van Hogeschool studenten, aangezien de contactmomenten hoger ligt dan bij universitaire studenten. De HR zit met een groot aantal gedemotiveerde studenten en langstudeerders die niet op de arbeidsmarkt terecht komen, wat zorgt voor een maatschappelijke issue en de HR die deels in een negatief daglicht komt te staan.
41. Studenten zien het gemak in van digitaal online leren en volgen van cursussen en gaan meer en vaker naar online alternatieven vragen en kijken, er vindt een paradigma plaats en het landschap verandert geleidelijk naar een online variant waar keuzemogelijkheid groter is aan te volgen vakken.
42. Met de afloop van de corona-crisis zijn buitenlandse studenten huiverig om nog af te reizen naar een ander land om te studeren waaronder de HR. Een periode van onzekerheid ontstaat bij de jongere generatie die heeft meegekregen hoe het totaal misging in landen.
43. Hoe leren we: in scenario 1: via vertrouwd aanbod/consumeren; in scenario 2: door zelfverwerking, veel zelfstandigheid; in scenario 3 dynamische leeromgeving, zowel fysiek als digitaal; in scenario 4 leren door shoppen online, ook leren uit dagelijks leven/internet
44. ARBO-dienst ervaart een sterke toename aan ziekmeldingen en medewerkers die behoefte hebben om hun hun angsten/gevoelens te kunnen plaatsen
45. Inzet CvB gericht op creëren van rust door het geven van zoveel mogelijk duidelijkheden. Echter de lange duur van de crisis vraagt om meer dan alleen helderheid. Ook steun en zekerheid
46. HR zet alle colleges online op YouTube kanaal Quarantaine College (Universiteit van Nederland)
47. Virtueel reality en augmented reality worden standaard onderdeel van lessen. De crisis heeft deze technologie een boost gegeven
48. CAO-afspraken over onderwijs worden opgeschort. Effect is dat medewerkers de komende jaren geen loonsverhoging krijgen. Omdat ook de pensioenfondsen veel last hebben van de crisis kampt een deel van medewerkers met financiële achteruitgang of vrezes die later te krijgen.
49. Zekerheid gaat domineren boven efficiency (in economie als ook in 'normale leven'): "redundancy replaces efficiency"
50. Overheid kampt met geloofwaardigheid met hun aangekondigde acties. Na een goed begin aan het begin van de crisis twijfelt een groeiende groep burgers aan hun inzicht. Ook dat van de wetenschap
51. De sluiting van grenzen en afzonderen van mensen onderling veroorzaakt een minder open, vrije samenleving waar mensen in kleine kring wel samenwerken maar daarbuiten steeds minder belangstelling voor anderen hebben (mate van saamhorigheid/solidariteit). Hoe reageert 'dorp hogeschool' daarop?
52. Aantal studenten in het economisch domein neemt sterk af. Studenten kiezen voor zekerheid in vaste banen in plaats van zelfstandig ondernemer te willen zijn
53. De hogeschool ervaart dat veel beleid op papier wel klopte maar dat beleid in praktische uitwerking was achtergebleven. Een aanpassing in werkwijze is het gevolg, waarbij beleid sneller tot tastbare uitvoering leidt.
54. Het is de hogeschool wel/niet gelukt de dynamiek van verandering vast te houden. (Het nieuwe normaal is al snel weer vergeten)

55. De crisis heeft lang genoeg geduurd om nieuwe gedragspatronen te verinnerlijken (of juist te kort)
56. Er ontstond op de hogeschool een discussie over wat we echt wilden vasthouden en wat we toestaan/toelaten om aan te pakken c.q. te veranderen. Discussie over 'smart commons'
57. Aantal initiatieven van studenten is beperkt gebleven, ook na 1 ½ jaar zijn ze meer volgend dan initiërend. Het "studentkapitaal" wordt onvoldoende of niet slim benut
58. Noodfonds voor studenten uitgebreid en toegankelijker gemaakt
59. Fundamenteeler: iedereen boven 18 jaar krijgt basisinkomen
60. Hogeschool vervangt haar domme infrastructuur in sneltrein vaart naar slimme infrastructuur
61. Focus van Hogeschool op regio werpt haar vruchten af nu lokaal belang toeneemt
62. Sociale veiligheid op hogeschool heeft een boost gekregen door de crisis
63. Toetsing wordt steeds meer gedaan in de vorm van portfolio en assessments, waardoor de huidige kennistoetsen voortgangstoetsen worden in plaats van summatief
64. De hygiëne-voorschriften worden enorm verscherpt, hetgeen leidt tot het inbesteden van schoonmaak in plaats van de huidige uitbesteding
65. Bouwopdracht nieuwbouw KZ komt te vervallen omdat aanwas studenten economisch domein sterk gereduceerd is
66. Nieuwbouw KZ krijgt behalve functie voor lesgeven aanvullend functie als crisisruimte ingeval van grootschalige calamiteiten. Ook wordt er een speciale ruimte ontwikkeld ten behoeve van back up digitaal systeem Hogeschool
67. Toetsen krijgen in elk scenario een andere invulling. Kennistoetsen worden in scenario 3 bijvoorbeeld vervangen door toetsing van kennis door werkveld
68. Initiatief Drechtsteden schot in de roos (bij scenario lokaal) of wordt stopgezet (vergaand gedigitaliseerd onderwijs)
69. Alle locaties worden kleinschaliger ingericht. Dat wil zeggen max. 10 studenten in een lokaal (of nog minder?). Klassen worden kleiner, werk wordt intensiever voor medewerkers (meer lessen te geven)
70. Modulair onderwijs wordt de norm waarbij de student zich voor een cursus aan kan melden via Osiris. Aangemeld = toegang tot college en tentamen
71. CvB onthult herdenkingsplaquette ten behoeve van werknemers en studenten die zijn omgekomen ten gevolge van Corona-virus
72. Kantines worden verbouwd tot trekmuursystemen
73. Studenten worden gevraagd bijdragen te leveren aan het weer opgang brengen en opbouwen van de bedrijven en instellingen die vanwege de crisis zijn omgevallen. Deels passend binnen hun opleiding, maar ook deels ernaast. Maatschappelijke betrokkenheid wordt beloond met studiepunten.
74. De hogeschool neemt expliciet mensen aan c.q. huurt ze tijdelijk in die reeds ziek zijn geweest van het corona-virus om doorgang van specifieke toetsen waarbij menselijk contact noodzakelijk is mogelijk te maken.
75. Hogeschool maakt voor toetsen gebruik van werkplaatsen/labs die niet van de hogeschool zijn maar (tijdelijk) onbenut zijn vanwege de crisis.



