

**JAARVERSLAG & JAARREKENING
VERENIGING HOGESCHOLEN
2014**

Den Haag,

1 mei 2015

Status: goedgekeurd in de algemene vergadering van 1 mei 2015

INHOUDSOPGAVE

<i>1 Inleiding</i>	5
<i>2 Jaarverslag</i>	6
<i>2.1 Bestuursverslag</i>	6
<i>2.2 Financieel verslag</i>	30
<i>3 Jaarrekening</i>	42
<i>Balans per 31 december 2014</i>	42
<i>Staat van baten en lasten 2014</i>	44
<i>Kasstroomoverzicht 2014</i>	46
<i>Algemene toelichting bij de jaarrekening</i>	47
<i>Toelichting op de balans per 31 december 2014</i>	50
<i>Toelichting op de staat van baten en lasten 2014</i>	57
<i>Overige gegevens</i>	65

Bijlagen

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Bijlage 1, overzicht lasten per taak

Bijlage 2, overzicht uren per taak

1. INLEIDING

2014 stond in belangrijke mate in het licht van een nieuwe strategie voor het hoger beroepsonderwijs. We hebben invulling gegeven aan een open strategietraject waarbij bestuurders, lectoren, docenten en gastsprekers uit de praktijk een bijdrage hebben geleverd aan visievorming rond onderwijs in 2025. Daartoe organiseerden we in juni 2014 een bestuurdersconferentie met alle bestuurders van de hogescholen maar ook met andere genodigden om bij te dragen aan de aftrap van het traject #hbo2025 (Vaals 2014). We kijken terug op een zeer geslaagde tweedaagse met vervolgbijeenkomsten in Brummen en Utrecht. De output van deze werkbijeenkomsten heeft bijgedragen aan een visie en standpuntbepaling ten aanzien van de toekomst van het hbo. In de zomer van 2015 zal dit uitmonden in een gezamenlijke strategie en verenigingsagenda.

Ook hebben we het afgelopen jaar veel aandacht besteed aan en gediscussieerd over het nieuwe leenstelsel voor toekomstige studenten (wetsvoorstel studievoorschot). De Vereniging Hogescholen heeft zich tot het uiterste ingespannen om zoveel mogelijk verbeteringen aan te brengen ten aanzien van eerdere voorstellen uit het regeerakkoord.

Daarnaast heeft de Vereniging zich voluit gericht op Leven Lang Leren, het accreditatiekader, de titulatuur, sectorale verkenningen heo en hsa0, kwaliteitszorgstelsel onderzoek, zwaartepuntvorming en internationalisering. Over al deze zichtbare maar soms ook minder zichtbare werkzaamheden van de Vereniging en het bureau en over de financiële verantwoording daarvan leest u in deze jaarrapportage.

Tot slot is noemenswaardig te vermelden dat we in oktober 2014, na langdurige onderhandelingen met alle partijen, een nieuwe cao voor ruim 42.000 medewerkers in het hbo hebben afgesloten; een cao die in het teken van duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers staat.

We hebben in 2014 als Vereniging Hogescholen samengewerkt aan belangen van de gehele branche, met respect voor verschillen en bereidheid tot kennisdeling. Daar gaan we in 2015 mee door!

2. JAARVERSLAG

2.1 Bestuursverslag

DE TAKEN VAN DE VERENIGING HOGESCHOLEN

De Vereniging Hogescholen is de belangenbehartiger van alle bekostigde hogescholen en dus een belangrijke gesprekspartner voor politiek, andere maatschappelijke organisaties en overheden, nationaal en internationaal. De Vereniging biedt bovendien een platform voor opinievorming en kennisdeling. De Vereniging stelt alles in het werk om de positie van de hogescholen te versterken en onderhoudt daartoe een breed netwerk. Vanuit een oriëntatie op ontwikkelingen en vragen van hogescholen ondersteunt de vereniging de belangen van de hogescholen en vormt een kennis- en informatiecentrum. De Vereniging Hogescholen is bij uitstek het platform waar hogescholen samenwerken.

Het bureau van de Vereniging heeft acht kerntaken.

- 1) Algemeen onderwijsbeleid
- 2) Sectoraal onderwijsbeleid
- 3) Onderzoek
- 4) Arbeidsvoorwaarden
- 5) Financiën & Governance
- 6) Communicatie
- 7) Informatievoorziening
- 8) Verenigingszaken. Tot deze kerntaak behoren tevens de contributie gefinancierde projecten:

8.1) Herijking strategische koers hbo (Hbo2025)

8.2) Midterm review prestatieafspraken.

Bij de contributie gefinancierde projecten gaat het om onderwerpen die inhoudelijk raken aan elk van de kerntaken, die tijdelijk substantiële capaciteit vragen, en die zodanig van belang zijn dat transparantie in de begroting, perioderapportages en jaarrekening gewenst is.

De begroting en de jaarrekening 2014 volgen deze indeling in kerntaken. Uitgangspunt voor het bestuursverslag is steeds de begroting. Per kerntaak wordt verantwoord welke resultaten zijn bereikt. Inherent aan het werken in een dynamische politiek-bestuurlijke omgeving is dat soms veel aandacht is uitgegaan naar onderwerpen die in de begroting niet zijn voorzien. Ook van deze onderwerpen worden in dit bestuursverslag de acties en bereikte resultaten verantwoord.

ONDERWIJS

Onderwijs is de core business van de hogescholen. Tot dit domein behoren twee kerntaken: Algemeen onderwijsbeleid en Sectoraal onderwijsbeleid.

Kerntaak 1 : Algemeen onderwijsbeleid

Binnen de kerntaak Algemeen onderwijsbeleid zijn voor 2014 twee hoofdonderwerpen gedefinieerd:

- Kwaliteit
- Toegankelijkheid

Kwaliteit

De hogescholen werkten in verenigingsverband gericht samen aan de beste randvoorwaarden voor de kwaliteit van het onderwijs. Dat strekte zich uit over een breed spectrum: van examinering en toetsing, peer review tot internationalisering. Ook onderwerpen zoals een adequaat accreditatiekader, titulatuur en selectie aan de poort waren onderdeel van de gezamenlijke verenigingsagenda. Het verenigingsbureau richt zich op zaken als het organiseren van de samenwerking tussen hogescholen, het voorbereiden van bestuurlijke standpunten en het waar wenselijk ondersteunen van de hogescholen bij de uitvoering van verenigingsafspraken.

De beïnvloeding van de onderwijswetgeving maakt een belangrijk deel uit van de kerntaak onderwijs. Dat gebeurde in de verschillende stadia van besluitvorming, van verkenning van beleidsopties samen met hogescholen en OCW, tot lobby in de richting van de Tweede Kamer. Ook de evaluaties van eerdere wetwijzigingen werden kritisch gevolgd en beoordeeld op hun mogelijke gevolgen voor de hogescholen. In 2014 betrof het met name de evaluatie van de Wet versterking besturing uit 2010.

Acties en resultaten 2014:

Deeltijd: In het voorjaar 2014 verscheen het advies 'Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen' van de commissie Rinnooy Kan. De beleidsreactie van de Vereniging was gematigd positief. Goed dat werd ingezet op de revitalisering van het deeltijdonderwijs. We juichten de extra ruimte voor flexibele onderwijsprogramma's toe. Minder enthousiast waren we op het inzetten van publieke middelen voor privaat hoger onderwijs: dat holt het diplomarendement uit en 'subsidieert publiek' wat nu privaat gebeurt. In het najaar is de Kabinetsbrief Leven lang leren verschenen. De hogescholen waren bereidwillig om voorstellen in te dienen voor pilots om de flexibiliteit van het bestaande onderwijsaanbod te vergroten. Met OCW werd daarnaast overlegd over de voorwaarden waaronder meer vergaande experimenten met vraagfinanciering plaats konden vinden. Er bleek veel behoefte aan kennisdeling tussen hogescholen. Daartoe organiseerden we een Studiedag Deeltijd op 11 december 2014.

Hoofdlijnenakkoord: Met hulp van hogescholen bracht het bureau de veranderde omstandigheden in kaart die (mogelijkerwijs) de realisatie van de prestatieafspraken beïnvloeden. Het overzicht werd zomer 2014 ter kennis van de Minister gebracht. Niet om excuses aan te dragen als prestatieafspraken niet zouden worden gehaald, wel als grondstof voor de discussie over het werken aan verdere verbetering van kwaliteit en studiesucces. (Zie ook: project Midterm review)

Titulatuur: Voorjaar 2014 stelde de Minister van OCW een overgangsregeling m.b.t. de titulatuur vast. Daar is vanuit de Vereniging een belangrijke bijdrage aan geleverd. Toch waren we nog niet tevreden. Door de wijze waarop de NVAO de regeling uitlegt duurt het onnodig lang voordat opleidingen de internationaal gangbare titel kunnen voeren. Met OCW en NVAO werd nader overleg gevoerd om een werkbare oplossing te vinden. Daarbij is op hun uitdrukkelijk verzoek voor een beperkt aantal opleidingen wijziging van de titulatuur bepleit. Eind 2014 heeft het overleg nog steeds niet tot een acceptabele afspraak geleid.

Accreditatiekader: Ons pleidooi voor wijziging van dat deel van het kader dat gaat over de beoordeling van eindwerkstukken heeft succes gehad. Daardoor is nu sprake van een werkbaar accreditatiekader met oog voor de specifieke normen voor en vormen van afstuderen in het hbo. De verwachting is dat dit bij zal dragen aan het terugbrengen van het aantal opleidingen dat 'in herstel' is.

Accreditatiestelsel: Najaar 2014 zijn we gestart met een intensieve dialoog over een mogelijke vernieuwing van het vigerende stelsel van accreditatie. De opvattingen van betrokken partijen als OCW, NVAO, VSNU en Vereniging Hogescholen liepen uiteen. De hogescholen bepleitten ‘beleidsrust’ en stuurden aan op verbeteringen binnen het bestaande stelsel. De dialoog wordt voorjaar 2015 voortgezet en zal naar verwachting nog voor de zomer van 2015 uitmonden in een beleidsbrief van de Minister aan de Tweede Kamer.

Clustergewijze opleidingsaccreditatie: Het bureau heeft met medewerking van enkele deskundigen van hogescholen de procesbegeleiding van de indeling van opleidingen in visitatiegroepen verzorgd. De NVAO maakte deze indeling zomer 2014 bekend. Waar nodig bood het bureau ondersteuning om de indeling te verfijnen.

Beleidsvisie internationalisering: In nauwe samenwerking met de universiteiten werd voorjaar 2014 de nieuwe beleidsvisie internationalisering (‘Visie Internationaal’) ontwikkeld. De Algemene Vergadering stelde de visie vast waarna het bestuur deze aan de Minister van OCW heeft aangeboden. Minister Bussemaker heeft de visie positief ontvangen en deze verwerkt in haar brief ‘De wereld in’ aan de Tweede Kamer. Meest concreet resultaat op korte termijn is de instelling geweest van een nieuw beurzenprogramma voor internationale studenten. Samen met de universiteiten dragen de hogescholen de goede reputatie van het Nederlandse hoger onderwijs en onderzoek uit.

Gezamenlijk toetsen: In 2014 werkten de hogescholen verder aan pilots met gezamenlijk toetsen. Er is voor 2015 een aantal studiemiddagen in voorbereiding waarop ervaringen kunnen worden uitgewisseld en kennis kan worden gedeeld.

Protocol beoordeling eindwerkstukken: Voorjaar 2014 heeft de Expertgroep protocol zijn advies ‘Beoordelen is mensenwerk’ uitgebracht. Het advies werd vastgesteld door de Algemene Vergadering. De implementatie van het advies vond vanaf najaar 2014 plaats. Met veel ruimte voor hogescholen en opleidingen om er zelf vorm en inhoud aan te geven. De Vereniging ondersteunde de implementatie met bijeenkomsten voor kennisdeling en het bieden van advies op maat. Eind 2014 vonden drie druk bezochte inspiratiebijeenkomsten plaats waarop geïnteresseerden werden geïnformeerd over deze pilots. Met subsidie van OCW zal in 2015 een zevental pilots worden gestart om te experimenteren met de aanbevelingen van de Expertgroep.

Evaluatie Wet versterking besturing: Op basis van de evaluatie heeft de Minister van OCW voorstellen gedaan voor versterking van de rechten van de medezeggenschapsorganen op hogescholen. De Vereniging Hogescholen sprak onder andere in een internetconsultatie uit dat extra rechten niet bijdragen aan betere checks & balances. In een politieke uitruil rondom het leenstelsel heeft de Minister besloten toch een instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting in de wet op te nemen.

Projectplan kwaliteit en studiesucces: In vervolg op de studieconferentie van de Hogeschool van Amsterdam in maart ontwikkelde de Bestuurscommissie Onderwijs een projectplan Kwaliteit en studiesucces. Oogmerk is het bevorderen van kennisdeling tussen hogescholen. OCW reageerde positief maar talmde met het beschikbaar stellen van de subsidie. Het project is januari 2015 gestart.

Toegankelijkheid

Van oudsher heeft het hbo een sterke emancipatoire functie. Dit vertaalt zich in brede toegankelijkheid tot het hoger beroepsonderwijs. Die brede toegankelijkheid stond de afgelopen jaren onder druk door een toenemend kwaliteitsprobleem bij de instromende studenten (taalvaardigheid en rekenen-wiskunde). Bij steeds meer hogescholen speelde de discussie om over te gaan tot een meer selectieve toelating van studenten. Ook werd in overleg met het voorbereidend onderwijs gewerkt aan de verbetering van het instroomniveau van de hbo studenten.

De Minister van OCW heeft aangegeven dat zij de hogescholen meer ruimte wil bieden voor een eigen toelatingsbeleid en wil om die reden de centrale loting afschaffen met ingang van studiejaar 2017-2018. De lotingsplaatsen bij numerus fixus opleidingen worden vanaf dat moment volledig via decentrale selectie verdeeld. De Minister heeft haar beleid ten aanzien van de afschaffing van de loting begin september bekendgemaakt aan de instellingen. Daarbij is naar tevredenheid van de hogescholen rekening gehouden met hun wensen. De Vereniging Hogescholen blijft nauw betrokken bij de verdere uitwerking van het voorgenomen beleid.

Acties en resultaten eerste helft 2014:

Aansluiting mbo – hbo: De Minister stelde voorjaar 2014 op aandringen van de hogescholen nieuwe toelatingsregels voor mbo'ers vast. Deze gaan in per studiejaar 2015-2016.

Toelatingsbeleid: Voorjaar 2014 vond veelvuldig verkennend overleg plaats tussen OCW, VSNU en de Vereniging Hogescholen over wijziging van het toelatingsbeleid. OCW formuleerde zijn voornemens in de zomer van 2014. Deze waren najaar 2014 onderwerp van bestuurlijk overleg met de hogescholen en universiteiten maar leidden nog niet tot afgeronde afspraken.

Internationalisering: Op aandringen van de Vereniging Hogescholen werd de Gedragscode internationale student in het hoger onderwijs per 1 augustus gewijzigd. Studenten uit een veertiental EU-landen kunnen voortaan door instellingen vrijgesteld worden van de verplichte taaltoets.

Kennisdeling

In 2014 hebben op het gebied van kennisdeling de volgende activiteiten plaatsgevonden:

- De Bestuurscommissie Onderwijs sprak in uitgebreide samenstelling over de toekomst van het deeltijdonderwijs. Het legde de basis voor de bestuurlijke reactie op het rapport van de commissie Rinnooy Kan. Voorts werd de positie van de masteropleidingen in het hbo geagendeerd.
- De bestuurscommissie Internationalisering werkte samen met de stuurgroep Internationaal van de VSNU en de voorzitters van Vereniging Hogescholen en VSNU hetgeen geresulteerd heeft in een gezamenlijke beleidsvisie internationalisering.
- Op 14 december 2014 heeft een druk bezochte Studiedag Deeltijd plaatsgevonden.

Netwerken

Tot slot werden diverse netwerken ondersteund. Nauw verwant aan deze netwerken vervulde het bureau een vraagbaakfunctie voor de hogescholen. De adviseurs werkzaam op de kerntaak Algemeen onderwijsbeleid participeerden in en/of ondersteunden de volgende commissies, netwerken van hogescholen en overleggen van stakeholders:

- Bestuurscommissie Onderwijs
- Commissie Hoger Onderwijs van VNO-NCW en MKB-Nederland
- NVAO, Inspectie van het Onderwijs, ministerie van OCW
- Studentenbonden LSVb en ISO
- Brancheorganisaties uit het onderwijs, in het bijzonder VSNU en MBO Raad
- Bestuurscommissie Internationalisering
- Netwerk internationaliseringsmedewerkers hogescholen (HIB)
- Overige ministeries (Buitenlandse Zaken, EL&I, Sociale Zaken) en IND, Overleg Convenantpartners Internationale Gedragscode, Nether, Nuffic

Kerntaak 2: Sectoraal onderwijsbeleid

Binnen de kerntaak Sectoraal beleid zijn voor 2014 twee hoofdonderwerpen gedefinieerd:

- Sectorale verkenningen
- Aansluiting sectoraal beleid – algemeen beleid

Sectorale verkenningen

De Vereniging Hogescholen neemt het initiatief tot het uitvoeren van periodieke sectorale verkenningen. De verschillende sectoren zijn of worden tegen het licht gehouden. Wat vraagt de samenleving? Wat zijn de ontwikkelingen in de onderwijssectoren zelf en hoe zit het met de aansluiting op de arbeidsmarkt? De verkenningen die door onafhankelijke gezaghebbende commissies worden uitgevoerd, geven antwoorden op deze vragen. Er werden rapportages opgeleverd die voor de hogescholen een wegwijzer zijn voor verbetering van de kwaliteit. Het bureau van de Vereniging ondersteunt de verkenningcommissies hierbij.

Acties en resultaten 2014

Economie: De verkenningcommissie heo onder leiding van prof. dr. Esther-Mirjam Sent presenteerde in november aan het bestuur en de sector heo het rapport 'Wendbaar in een duurzame economie'.

De commissie Sent deed een oproep om in het heo wendbare professionals op te leiden. Professionals die geloofwaardig zijn in hun vak en daarbij in staat zijn dat vak te combineren met brede capaciteiten zoals kritisch en ethisch vermogen, een brede en internationale oriëntatie en ondernemersvaardigheden.

Gezondheidszorg: De sector heeft gewerkt aan het plan van aanpak om de verkenning uit 2013 te implementeren. Deze kreeg beslag in de jaaragenda van het sectoraal adviescollege. Er zijn afspraken met de brancheorganisaties en met VNO/NCW gemaakt om de relatie met het werkveld te versterken.

Gezondheidszorg: De sector is zich bewust van de maatschappelijke ontwikkelingen in de zorg en speelt hier nadrukkelijk op in. Het bureau van de Vereniging heeft verschillende bijeenkomsten gefaciliteerd en georganiseerd waarin deskundigen werkten aan een gemeenschappelijk zorgcurriculum. Opbrengst is een 'inspiratiebrief' voor iedere hgzo opleiding in Nederland.

Kunsten: De uitvoering van het Sectorplan ligt op schema: betere aansluiting arbeidsmarkt, minder studenten. Dat liet de tweede Voortgangsrapportage zien. De sector vroeg bij de Minister aandacht voor talentontwikkeling van jongeren om de instroom kwalitatief hoog te houden.

Kunsten: De 'Taskforce Talentontwikkeling' en de 'Taskforce Onderzoek' gingen voortvarend verder. Er is een agenda Talentontwikkeling opgesteld en er is een mooie publicatie van onderzoek & lectoraten in het kunstvakonderwijs verschenen. Bovendien werd een website opgeleverd: <http://kuo-onderzoek.nl/> Daarnaast bracht de sector de selectiecijfers van de kunsten in beeld: gemiddeld één op de vijf aanmelders mag aan de bacheloropleiding beginnen. Het merendeel van deze studenten heeft dan al een speciaal voortraject gevolgd.

Landbouw: Ook deze sector nam het initiatief voor het schrijven van een nieuw sectorplan. In het najaar is een eerste concept opgeleverd. De focus lag op ambities die voor alle hogere agrarische opleidingen van belang zijn, zoals op de thema's: internationalisering, ondernemerschap en crossovers.

Onderwijs: Met de andere onderwijssectoren (PO-Raad, VO-raad, MBO Raad en VSNU) werden afspraken gemaakt over structurele voortzetting van de lijn 'goed onderwijs door goed opgeleide leraren'.

Onderwijs: De hbo-lerarenopleidingen werkten aan een eigen strategische agenda. Het voornemen was om de strategische agenda af te ronden begin 2015, rond dezelfde tijd als de brede strategische agenda voor de Vereniging. Eind 2014 heeft een eerste ronde gesprekken plaatsgevonden met direct betrokkenen bij de lerarenopleidingen zelf. Op basis daarvan werd een gespreksnotitie opgesteld die met betrokkenen buiten de Vereniging, zoals het werkveld, werd besproken.

Sociaal agogisch: De verkenningcommissie onder leiding van prof. dr. Hans Boutellier (directeur Verwey-Jonker Instituut) bracht zijn eindrapport uit. De commissie wees op de cruciale bijdrage die de afgestudeerde sociale professionals leveren aan de kwaliteit van onze samenleving. Het rapport 'Meer van waarde' riep hogescholen op tot een kwaliteitsimpuls en ontwikkelrichting voor deze sector om zo de identiteit en het niveau van sociale professionals te versterken.

Het veranderingsproces van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij als ook veranderingen in het werkveld en in de sociale structuur van de samenleving dwingen daartoe.

Sociaal agogisch: De sector werkte aan het plan van aanpak voor de uitwerking van het advies 'Meer van waarde' en consulteerde externe stakeholders zoals gemeenten, branche- en beroepsorganisaties over de voorgenomen koers voor herijking van het onderwijs en opleidingsaanbod.

Techniek: Het ministerie van OCW gaf aan de 18 techniekhogescholen eind mei 2014 beschikkingen af vanwege de techniek-brede conversie. Met ingang van 1 september 2015 zijn er 36 techniekopleidingen in plaats van 65. De Vereniging speelde een actieve ondersteunende en bemiddelende rol om de NVAO- en CDHO-adviezen in lijn te brengen met de wensen van de hogescholen.

Techniek: In het overleg met de voorzitters van de techniekbranches (FME, Metaalunie, VNCI, Nederland ICT, Bouwend Nederland) zijn afspraken gemaakt om in een aanpak per domein de samenwerking tussen de hogescholen en afnemend werkveld in kaart te brengen en te verbeteren.

Techniek: Om de aanbevelingen van de sectorale verkenning verder invulling te geven, is een Roadmap-team geformeerd, bestaande voornamelijk uit leden van de techniekopleidingen. Dit team gaat in 2015 in vier werkgroepen aan de slag: 1) hbo techniek professional 2025, 2) inrichting onderwijs voor 4 op de 10 met behoud van kwaliteit, 3) leven lang leren in de techniek, 4) profilering en zwaartepuntvorming.

Techniek: Het voornemen een numerus fixus in te stellen bij een aantal techniekopleidingen kreeg veel media-aandacht. De sector techniek stelde in samenwerking met werkveldorganisaties een brief en factsheet op over nut en noodzaak van een numerus fixus bij techniekopleidingen.

Aansluiting sectoraal beleid – algemeen beleid

Het sectoraal beleid en het algemeen hbo-brede beleid versterken elkaar wederzijds. Vanuit de sectoren is veel kennis en ervaring aanwezig van het onderwijs in de opleidingen. Zo zijn er afspraken dat opleidingsprofielen door de sectorale adviescolleges (sac's) van advies worden voorzien, voordat die door de Vereniging worden vastgesteld. De sac's toetsen met hun specifieke kennis en ervaring als bagage, ook de algemene hbo-brede aspecten. Is er voldoende oog voor de afstemming met het werkveld? Hoe krijgt het 'onderzoekend vermogen' van studenten vorm? Wat is de rol van het praktijkgericht onderzoek en het lectoraat? Een ander voorbeeld is het dossier deeltijd (onderwijsbeleid) dat met name bij de sectoren hso, techniek en gezondheidszorg aandacht krijgt om kansrijke experimenten te genereren.

We streven naar zoveel mogelijk transparantie. Steeds worden de profielen op de website van de Vereniging gepubliceerd.

Acties en resultaten 2014:

- In april heeft voor de tweede keer een gezamenlijke bijeenkomst plaatsgevonden van de sectorale adviescolleges. In vervolg op de eerste bijeenkomst - waar de rol van praktijkgericht onderzoek en onderzoekend vermogen centraal stond - spraken de voorzitters en de leden van de sac's met elkaar over de sectorale dimensies in het algemene hbo-beleid.
- Actualisatie vond plaats van de informatie over alle zeven sectoren op de website van de Vereniging.

Kennisdeling

In de sectoren vindt continue en in verschillende vormen kennisdeling plaats. In de sectorale adviescolleges, in bijeenkomsten van de sac's met de opleidingsoverleggen, en in de sectorraden (gezamenlijke opleidingen in een sector). Externe stakeholders worden daar regelmatig bij betrokken. In april 2014 hebben we op het gebied van kennisdeling een gezamenlijke bijeenkomst van alle sectorale adviescolleges georganiseerd.

Kunsten: Dag van de Talentontwikkeling II op 22 april 2014: over het scouten van toptalent en het begeleiden in de opleidingen. Georganiseerd door het sac kuo in samenwerking met de Raad voor Cultuur en het Fonds voor Cultuurparticipatie met sprekers van binnen en buiten het hbo.

Kunsten: Middag van de Internationalisering in het kunstonderwijs – State of the Art op 28 november 2014. Samen met de opleidingsoverleggen spraken we over verschillen en gezamenlijkheid. Georganiseerd door het sac kuo met medewerking van drie lectoren.

Economie: Sectorale tweedaagse 20 en 21 maart 2014. Met op de agenda onder meer de 'Sectorfoto': aansluiting bedrijfsleven, topsectoren, en ontwikkeling praktijkgericht onderzoek, het rapport 'De sector Economie in beeld' (Paul Ganzenboom).

Economie: Sectorale tweedaagse 13 en 14 november 2014. Tijdens deze halfjaarlijkse bijeenkomst sprak de sectorraad hco met lector Ruud Welten over de veranderingen in de samenleving en de invloed daarvan op het hoger economisch onderwijs. Daarnaast was lector Daan Andriessen aanwezig om een toelichting te geven op het rapport 'Beoordelen is mensenwerk' van de expertgroep protocol. De tweede dag stond in het teken van de aanbidding van het verkenningsrapport 'Wendbaar in een duurzame economie'.

Gezondheidszorg: In januari vond de sectorale tweedaagse 'Onderwijs en Onderzoek in de gezondheidszorg' plaats in het HU Kenniscentrum Innovatie van Zorgverlening. Centraal daarbij stonden twee thema's: een inventarisatie van alle hgzo Body of Knowledge and Skills en bijbehorende National Transcripts, en praktijkgericht onderzoek in het hgzo. Bespreekpunten waren zwaartepuntvorming, profilering en focusgebieden per hogeschool, landelijke beleidsagenda's, inzet via Centres of Expertise en de budgetten.

Gezondheidszorg: In het najaar maakte de sector een studiereis naar Oslo waar gesproken is met het ministerie en de hogescholen over de zorgprofessional met een 'double identity': die van het eigen beroep en die van algemene zorg- en welzijnswerker. Dit, onder andere, met het oog op effectievere en efficiëntere zorg.

Sociaal agogisch: Twee werkbijeenkomsten van sac hsoa en voorzitters van landelijke opleidingsoverleggen (september en oktober) over het advies van de verkenningscommissie hsoa 'Meer van waarde' en een Sectorale eendaagse met als thema de voorgenomen koers voor de uitwerking van het advies.

Techniek: Sectorale tweedaagse met als thema's de implementatie van de techniek brede conversie en het ontwikkelen van een strategische agenda voor het toekomstbestendig maken van het techniekonderwijs.

Netwerken

De adviseurs werkzaam op de kerntaak Sectoraal beleid participeerden in en/of ondersteunden de volgende commissies, netwerken van hogescholen en overleggen van stakeholders:

- Sectorale adviescolleges (7 x secretariaat).
- Programmacoördinatie implementatie Sectorplan kunstonderwijs met bestuurlijk overleg (secretariaat).
- MBO Raad, VSNU, ministerie van OCW, ministerie EL&I, ministerie VWS, Zon-Mw, Platform Bèta Techniek, VNO/NCW en MKB Nederland, VO-raad, PO-Raad.
- Werkgevers- en/of vakverenigingen, landelijke brancheorganisaties.
- Sectorale netwerken: ondersteuning voor de landelijke sectorraden waarin alle opleidingen van een bepaalde sector vertegenwoordigd zijn. Dit betreft de sectorraden hso, htvo en heo. De ondersteuning van de sectorraden wordt op grond van retributie gefinancierd.

ONDERZOEK

Kerntaak 3 : Onderzoek

Binnen de kerntaak Onderzoek zijn voor 2014 drie hoofdonderwerpen gedefinieerd:

- Vernieuwing kwaliteitszorgstelsel, onderzoeksinformatie en indicatoren
- Profilering van onderzoek
- Onderzoek binnen Europa

Vernieuwing kwaliteitszorgstelsel, onderzoeksinformatie en indicatoren

Een kwaliteitszorgstelsel is essentieel voor de geloofwaardigheid van onderzoek. Belangrijk speerpunt in 2014 was de totstandkoming van een nieuw en verbeterd Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) voor het hbo. Dit werd een co-creatie van de Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO) met de relevante organen van de Vereniging. Daarnaast bereidde de bestuurscommissie onderzoek een advies voor over de wijze waarop het praktijkgericht onderzoek van hogescholen verder kan worden versterkt.

Acties en resultaten 2014:

BKO: Na een consultatie ronde langs diverse hogescholen is een werkgroep “nieuw BKO” ingesteld. Deze leverde op basis van het VKO-advies de eerste concepten voor een nieuw brancheprotocol op. De concepten zijn twee maal in open vergaderingen van de bestuurscommissie onderzoek met de Vereniging gedeeld. Dat moet voorjaar 2015 tot een definitieve versie van het nieuwe protocol leiden.

Brancherapportage: Er ligt een projectplan, er zijn externe gesprekken gevoerd, er is een externe schrijver voor het essay aangetrokken (Kristel Baele), de voorbeelden uit de sector en het ruwe cijfer materiaal zijn verzameld.

Indicatoren valorisatie: Het conceptueel kader voor de indicatoren is ontwikkeld en er is een workshop op het SIA congres georganiseerd.

VKO: De VKO heeft 7 validaties en 3 hervalidaties gerealiseerd.

Profilering van onderzoek

Met zwaartepuntvorming, Centres of Expertise en de verbinding met topsectoren profileren hogescholen zich steeds meer op het gebied van onderzoek. Dat is cruciaal voor een positieve wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs. De Vereniging behartigt de belangen van de hogescholen en bevordert de totstandkoming van de juiste randvoorwaarden. Rondom ‘best practices’ wordt kennisdeling georganiseerd.

Acties en resultaten 2014:

Wetenschapsvisie: De Vereniging participeerde zowel bestuurlijk als ambtelijk met succes in het wordingsproces van de wetenschapsvisie. Het hbo heeft er een goede plaats in gekregen. De Vereniging is als onderdeel van de kenniscoalitie in 2015 actief betrokken geraakt bij de ontwikkeling van de wetenschapsagenda. Bij de presentatie van de visie in Rotterdam was het hbo goed zichtbaar.

Innovatiebeleid: In april verscheen de OECD review van het Nederlandse innovatiebeleid. Mede door acties vanuit de Vereniging Hogescholen (in samenwerking met OCW) is de aanbeveling opgenomen om meer te investeren in praktijkgericht onderzoek.

In november verscheen het Onderwijsraadrapport “Meer innovatieve professionals” dat een modern beeld van het hbo schetst, met de nadruk op de verdere uitbouw van het praktijkgericht onderzoek. Het bureau heeft actieve ondersteuning gegeven aan de totstandkoming van het rapport.

Topsectoren: Het bureau heeft een inventarisatie gemaakt van de betrokkenheid van hogescholen bij het topsectorenbeleid. Een kennisdelingsbijeenkomst is gepland voor februari 2015.

Centres of Expertise: Samen met NRPO-SIA en het Platform Bètatechniek hebben we in 2014 een tweetal bijeenkomsten georganiseerd rond de toekomst van de Centres of Expertise. Een vervolg staat gepland voor begin 2015.

Onderzoek binnen Europa

Er zijn belangrijk Europese (subsidie)programma's waar ambitieuze Nederlandse hogescholen op het gebied van onderzoek hun voordeel mee kunnen doen. Dit is in de eerste plaats een zaak van de hogescholen zelf, maar het bureau zet zich via lobbyactiviteiten en het organiseren van samenwerking (met name via UASNET) in voor het vergroten van hun kansen.

Acties en resultaten 2014:

UASNET: er zijn twee web-seminars georganiseerd. In oktober vond een tweedaagse conferentie plaats in Kopenhagen gericht op de maatschappelijke uitdagingen van de EU. Er was sprake van een grote Nederlandse deelname. Daarnaast is er een nieuwe werkwijze voor het UASNET ontwikkeld.

Het bureau heeft actieve ondersteuning gegeven aan een bestuurdersreis naar China met als direct resultaat afspraken over in te richten Living Labs.

Samen met de VSNU hebben we de visie internationalisering opgesteld.

Kennisdeling

In 2014 vonden op het gebied van kennisdeling de volgende activiteiten plaats:

- In het kader van de ontwikkeling van de wetenschapsvisie van de Minister van OCW organiseerde het bureau samen met OCW een sessie voor lectoren. De uitkomsten zijn meegenomen in de visie.
- Drie bijeenkomsten met het HON netwerk (beleidsstaf onderzoek van hogescholen). Er is kennis gedeeld rond de toekomstvisie onderzoek, de wetenschapsvisie, indicatoren en verbinding onderwijs en onderzoek.
- In maart en november vonden open bijeenkomsten van de bestuurscommissie onderzoek plaats waar de toekomstvisie onderzoek en het nieuwe BKO centraal stonden.

Netwerken

De adviseurs werkzaam op de kerntaak onderzoek participeerden in en/of ondersteunden de volgende commissies, netwerken van hogescholen en overleggen van stakeholders:

- Bestuurscommissie Onderzoek (secretariaat)
- Hogeschool Onderzoek Netwerk ((HON) secretariaat)
- Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (secretariaat)
- Ministeries (OCW en EL&I), STW, AWT, ZonMw, SIA (straks Regieorgaan), KNAW, Science Alliance, Platform Bèta Techniek, VSNU, VNO-NCW, MKB-NL, SURF, DAIR, NWO en ERiC
- Vraagbaakfunctie voor individuele vragen vanuit hogescholen, buitenlandse instellingen, ambassades
- Naast werkzaamheden voor deze kerntaak werd ondersteuning verleend aan het Europese netwerk UASnet. Deze werkzaamheden zijn niet-contributie gebonden.

RANDVOORWAARDELIJK BELEID

Tot het domein Randvoorwaardelijk beleid behoren twee kerntaken: Arbeidsvoorwaardenbeleid en Financiën & Governance.

Kerntaak 4 : Arbeidsvoorwaardenbeleid

Binnen de kerntaak Arbeidsvoorwaardenbeleid zijn voor 2014 drie hoofdonderwerpen gedefinieerd:

- Modernisering arbeidsvoorwaarden
- Uitvoering CAO
- Sociale zekerheid en pensioenen

Modernisering arbeidsvoorwaarden

In 2014 spitste de modernisering van arbeidsvoorwaarden zich vooral toe op de duurzame inzetbaarheid van werknemers en de dynamisering van het systeem van de bovenwettelijke regeling. Voor de werkgevers en sociale partners coördineerde en ondersteunde het bureau het cao-proces. Het uitgangspunt voor werkgevers was dat nieuwe cao-regelingen kaderstellend van karakter zijn. Die kaders zijn bedoeld om hogescholen de ruimte te bieden om landelijke cao-afspraken op lokaal niveau een specifieke invulling te kunnen geven. De kaders bevatten bovendien waarborgen voor bonden dat hogescholen zich houden aan de afspraken gemaakt in de cao hbo. Het is aan de leidinggevende en de werknemer om de geboden ruimte te benutten voor periodieke afstemming van de wederzijdse verwachtingen in het kader van de arbeidsrelatie. Dat moest uiteindelijk leiden tot zo volwaardig mogelijke arbeidsrelaties, waarin maatwerkafspraken mogelijk zijn.

Acties en resultaten 2014

Na uitgebreide voorbereidende besprekingen in het eerste half jaar van 2014 vonden direct na de zomer intensieve onderhandelingen plaats om de cao hbo te vernieuwen. De voortgang in het onderhandelingsproces is met regelmaat binnen de Vereniging besproken, in het bijzonder met portefeuillehouders HR en met P&O-directeuren. De onderhandelingen resulteerden uiteindelijk in november in een akkoord over een cao 2014-2016 met een looptijd van anderhalf jaar. In de nieuwe cao is een volgende stap gezet in de moderniseringsagenda: ouderenregelingen die alleen op werknemers vanaf 50 jaar waren gericht, zijn omgevormd naar een Duurzame Inzetbaarheidsregeling voor alle werknemers. De nieuwe regeling biedt werknemers ruimte in tijd om te werken aan de versterking van hun duurzame inzetbaarheid.

Uitvoering CAO

De in de cao 2012-2013 opgenomen professionaliseringsparagraaf verplicht hogescholen onder meer om uiterlijk op 1 januari 2014 een professionaliseringsplan te hebben ingevoerd, dat de instemming heeft van de PMR en waarvan de arbeidsvoorwaardelijke aspecten zijn besproken met lokale bonden. Het bureau droeg daar met kennisdeling, informatie-uitwisseling en stimulerende acties aan bij.

Acties en resultaten 2014

Er is een inventarisatie gemaakt van professionaliseringsplannen op hogescholen die voldoen aan de voorwaarden van de cao. Enkele hogescholen wisten niet tijdig consensus te bereiken met PMR of lokale bonden over het professionaliseringsplan. In contacten met lokale bonden hielp het bureau het overleg over die plannen op gang, waardoor alsnog overeenstemming met lokale bonden is bereikt.

Sociale zekerheid en pensioenen

De belangen van de hogescholen werden behartigd in de bredere discussies rond sociale zekerheid en in het bijzonder de pensioenen. Pensioen is na loon de grootste kostenpost voor werkgevers. De Vereniging is om die reden nauw betrokken geweest bij het overleg over de vernieuwing van de pensioenregeling van het ABP, de bovensectorale pensioenregeling waarbij alle werknemers van de hogescholen verplicht zijn aangesloten.

Acties en resultaten 2014

Voorlichting: Presentatie actualiteiten in het pensioendossier aan de AV, de portefeuillehouders HR en het netwerk grote hogescholen.

Vernieuwing pensioenregeling: Na langdurige en moeizame onderhandelingen is najaar 2014 een akkoord bereikt met de bonden over aanpassing van de ABP regeling aan nieuwe fiscale wetgeving. De opbouw van het ouderdomspensioen wordt beperkt, waar tegenover staat dat het nabestaandenpensioen wordt uitgebouwd. Per saldo leidt het tot een beperkte verlaging van de pensioenpremies voor zowel werknemers als werkgevers. Over de verwerking van de aftopping van de pensioenopbouw op € 100.000 kon met bonden geen overeenstemming worden bereikt. Hangende een geschilprocedure trof de Vereniging voor de betrokken werknemers een tijdelijke noodvoorziening die het risico van een sterk verlaagd partnerpensioen opvangt.

VAR en ZZP: De Belastingdienst legde in gesprekken met de Vereniging Hogescholen, MBO Raad en VSNU een concept sectorconvenant voor. De inhoud van het convenant bevestigde dat het juridische kader van waaruit de Belastingdienst arbeidsrelaties fiscaal duidt geen recht doet aan de realiteit van hogescholen. Studenten vragen goed onderwijs, onderwijsinstellingen maken daarvoor gebruik van actuele kennis uit de praktijk en zelfstandige beroepsbeoefenaren dragen daartoe hun kennis over. Dat gebeurt vanuit ondernemerschap, niet vanuit een dienstverband bij de hogeschool. Toch wilde de Belastingdienst dat zelfstandigen op de payroll van de hogeschool kwamen. Parallel aan de ambtelijke gesprekken met de Belastingdienst voerde de Vereniging op bestuurlijk niveau overleg met het ministerie van Financiën. Daarin gaven we aan dat het hbo niet uit de voeten kan met het concept convenant. We vroegen (en kregen) daarvoor ook aandacht in de pers. Met de Belastingdienst spraken we af dat de hogescholen casuïstiek leverden waaruit bleek hoe binnen het hbo met zzp'ers wordt gewerkt. De Tweede Kamer hield besluitvorming over aanscherping van de regelgeving over de VAR aan.

Wet Werk en Zekerheid: Het nieuwe regime van ketenbepaling in de Wet Werk en Zekerheid leidde tot een aanzienlijke beperking van de flexibiliteit in arbeidsrelaties. Vooral kunsthogescholen hebben daar last van. Met het oog daarop is in de cao 2014-2016 voor de actieve professional met onderwijsgevende taken in het kunstonderwijs een maximale verruiming van de nieuwe ketenbepaling van de WWZ gerealiseerd.

In overleg met de hoofden P&O van kunsthogescholen en met het ministerie van OCW is daarenboven een gerichte lobby richting het ministerie van SZW gevoerd om een algehele uitzondering voor het kunstonderwijs te bepleiten. In november organiseerde het bureau een voorlichtingsbijeenkomst over de WWZ voor juristen en P&O-adviseurs van de hogescholen.

Kennisdeling

In 2014 hebben op het gebied van kennisdeling de volgende activiteiten plaatsgevonden:

- Ondersteuning van de werkgeversdelegatie, de bestuurscommissie arbeidsvoorwaarden, de klankbordgroep van directeuren P&O en met de CvB-leden met HR in portefeuille in de voorbereiding op en terugkoppeling uit het cao-overleg.
- Actieve kennis- en informatie-uitwisseling met betrekking tot het cao-proces en daarvan afgeleide onderwerpen in de kennisnetwerken P&O van respectievelijk grote, kleine en kunsthogescholen.
- Periodieke afstemming met de onderhandelaars van andere onderwijssectoren over cao-ontwikkelingen aan de tafels van po, vo, mbo en universiteiten en met het VSO (Verbond Sectorwerkgevers Overheid) en daartoe behorende werkgroep pensioenen en platform arbeidszaken.

Netwerken

De adviseurs werkzaam op de kerntaak Arbeidsvoorwaardenbeleid participeerden in en/of ondersteunden de volgende commissies, netwerken van hogescholen en overleggen van stakeholders:

- Cao-overleg (secretariaatsvoering), ondersteuning en advisering van de werkgeversdelegatie, bestuurscommissie Arbeidsvoorwaarden, klankbordgroep P&O en portefeuillehouders HR.
- Stichting van het Onderwijs.
- Verbond Sectorwerkgevers Overheid VSO en daartoe behorende werkgroep pensioenen en platform arbeidszaken.
- Zelfstandige Publieke Werkgevers (ZPW).
- Pensioenkamer van de Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid (overlegorgaan sociale partners over ABP regeling).
- Regieorgaan Sociale Veiligheid (OCW).
- Tripartiet overleg over de Lerarenbeurs.

Kerntaak 5: Financiën & Governance

Adequate financiering en deugdelijk bestuur zijn cruciaal voor het bereiken van de door de hogescholen gestelde doelen. Binnen de kerntaak Financiën & Governance zijn zij voor 2014 in twee hoofdonderwerpen vertaald:

- Overheidsfinanciering versus private bijdragen
- Verdiend vertrouwen

Overheidsfinanciering versus private bijdragen

Ondanks de druk op de overheidsfinanciën als gevolg van de economische crisis, is het hoger onderwijs in belangrijke mate buiten de bezuinigingen van het kabinet gebleven. De lobby van de Vereniging was er op gericht de hoogte van de rijksbijdrage die de hogescholen per student ontvangen op peil te houden. Dit vroeg voortdurende aandacht, zowel ter voorkoming van beleidsmatige bezuinigingen als het bewerkstelligen van voldoende compensatie voor kostenontwikkelingen en bij autonome groei van het aantal hbo-studenten.

Het regeerakkoord Rutte-2 wilde de eigen bijdrage van studenten verhogen door invoering van een leenstelsel. Hoewel dit de rijksbijdrage van de instellingen niet direct raakt, is het risico aanwezig dat op termijn de rijksbijdrage daalt wanneer minder studenten voor het hoger onderwijs zouden kiezen als gevolg van de invoering van zo'n leenstelsel. Een leenstelsel moet daarom oog hebben voor de economisch zwakkere groepen. Overigens heeft het kabinet tegelijkertijd aangegeven dat de opbrengsten van het leenstelsel geïnvesteerd zullen worden in de kwaliteit van het hoger onderwijs en onderwijsgebonden onderzoek.

Acties en resultaten 2014

Als gevolg van het ongedaan maken van de lang studeermaatregel aan de ene kant en de vooruit schaduwendende werking van de invoering van een leenstelsel aan de andere kant, is het aantal studenten in het hbo in studiejaar 2013/2014 sterk toegenomen. Het is geen automatisme dat het kabinet hiervoor extra middelen inzet. Bij Voorjaarsnota 2014 is de extra groei ondanks de krappe overheidsfinanciën gecompenseerd met een additioneel budget van 127 miljoen voor 2014 (verder oplopend in de komende jaren). De prijs per student blijft hierdoor structureel op peil.

Kort voor het zomerreces maakte de Minister haar aangepaste plan tot invoering van een leenstelsel per studiejaar 2015/2016 bekend. In tegenstelling tot eerdere plannen werd de aanvullende beurs voor studenten uit lagere inkomensgroepen met (maximaal) € 100 per maand verhoogd en zijn nadere afspraken gemaakt over de terugbetalingsvoorwaarden van studieleningen.

De parlementaire behandeling van het wetsvoorstel werd in de Tweede Kamer afgerond in november 2014. Hierna nam de Eerste Kamer het (gewijzigd) voorstel van wet in behandeling. Op 22 januari 2015 nam de Eerste Kamer het wetsvoorstel aan zodat de door het kabinet beoogde invoeringsdatum per 1 september 2015 werd gehaald.

De Vereniging maakte met de Minister van OCW de afspraak dat – vooruitlopend op extra investeringen door het kabinet vanuit de opbrengsten van het leenstelsel – de hogescholen samen met de universiteiten in de periode 2015-2017 uit hun vermogens circa € 200 miljoen per jaar zelf zullen investeren in de kwaliteit van het onderwijs en onderwijs-gebonden onderzoek. Dit geldt nadrukkelijk op het niveau van de gehele sector hoger onderwijs, omdat de financiële positie van de afzonderlijke instellingen sterk verschillen. Ook de specifieke besteding zal elke instelling zelf moeten vaststellen, afhankelijk van de eigen prioriteiten en context, in goed overleg met de lokale medezeggenschap in het kader van de meerjarige begroting.

Verdiend vertrouwen

Transparantie is voor de individuele hogescholen en daarmee voor het imago van de branche als geheel belangrijk. Zij moeten laten zien dat zij verantwoord omgaan met de middelen die hen zijn toevertrouwd.

Acties en resultaten 2014

Monitoren naleving van de branchecode goed bestuur. Begin 2014 werd de permanente monitoring commissie goed bestuur samengesteld. Voorzitter is Thom de Graaf; leden zijn bestuurders en toezichthouders van hogescholen. De commissie bereidde in het najaar van 2014 een eerste monitoring van de naleving van de code voor. Voorjaar 2015 zal deze zijn beslag krijgen.

Kennisdeling

In 2014 vonden op het gebied van kennisdeling diverse activiteiten plaats, waaronder:

- Netwerkbijeenkomsten voor controllers / hoofden financiën (halfjaarlijks)
- Informatie-uitwisseling via de sharepointsite

Netwerken

De adviseurs werkzaam op de kerntaak Financiën & Governance participeerden in en/of ondersteunden de volgende commissies, netwerken van hogescholen en overleggen van/met stakeholders:

- Bestuurscommissie Bekostiging (secretariaat)
- Netwerk financiën (voor controllers / hoofden financiën van hogescholen)
- Werkgroep Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving
- Ministerie van OCW, directie Hoger onderwijs

- Onderwijsinspectie, directie Rekenschap
- Overleg Groep Energie
- Permanente commissie toezicht naleving branchecode governance (secretariaat)
- Vereniging van Toezichhouders van Hogescholen (secretariaat)
- Kennisnetwerk Risicomanagement hogescholen
- Vraagbaakfunctie voor hogescholen en hun raden van toezicht

COMMUNICATIE EN INFORMATIEVOORZIENING

Beleidsvorming en belangenbehartiging zijn onlosmakelijk verbonden met een actieve (verenigings-) interne en externe communicatie en een kwalitatief hoogwaardige bestuurlijke informatievoorziening. Tot dit domein behoren twee kerntaken: Communicatie en Informatievoorziening.

Kerntaak 6 : Communicatie

Binnen de kerntaak Communicatie zijn voor 2014 drie hoofdonderwerpen gedefinieerd:

- Versterking communicatie in beleidsprocessen
- Strategische communicatie
- Public affairs en woordvoering

Versterking communicatie in beleidsprocessen

Communicatie is steeds meer integraal onderdeel van de werkwijze van de Vereniging. Immers, bij effectieve belangenbehartiging lopen inhoudelijke keuzes en bereikte resultaten steeds meer gelijk op met een heldere en gerichte communicatie over die keuzes en resultaten. De professionaliteit van de communicatieadviseurs verschoof van productie van communicatiemiddelen naar versterking van de beleidsprocessen. Dat vroeg om kennisdeling en samenwerking met en tussen leden. Een belangrijk project in 2014 was de ontwikkeling van een breed gedragen strategische agenda 2025. Deze verenigingsagenda moet in 2015 klaar zijn.

Acties en resultaten 2014

#hbo2025. Communicatie ondersteunde het strategieproject met een eigen projecthuisstijl, eigen kernwaarden, kernboodschappen, een externe website en een nieuwsbrief. De communicatie was gericht op transparantie van het proces naar de buitenwereld en op positionering (bekendheid en herkenbaarheid) van het project. Maar ook op het leggen van verbindingen tussen en stimuleren van interactie met hogescholen, externe stakeholders en andere geïnteresseerden in het hbo.

- In het kader van het strategieproject #hbo2025 zijn er na een grote bijeenkomst in Vaals in de zomer drie vervolgbijeenkomsten gehouden in het najaar. Voor iedere bijeenkomst zijn uitingen geproduceerd (banners, posters, programma's, e mails vanuit #hbo2025).
- Van elke bijeenkomst zijn films gemaakt (in totaal 6). Deze zijn via social media (Twitter account #hbo2025), de website #hbo2025 en de nieuwsbrieven (totaal 5) verspreid.

Realisatie besloten website voor colleges van bestuur. Naast de algemene informatie over bestuursvergaderingen en algemene vergaderingen biedt de website toegang tot een zestal actuele dossiers waarin alle bestuurders van hogescholen de beleidsvoortgang over specifieke thema's kunnen volgen.

Nieuwe website Vereniging Hogescholen. De eisen waaraan de nieuwe website moet voldoen werden in kaart gebracht. Het project is gestart op 1 december 2014. De bouw van de nieuwe website zal starten in het voorjaar van 2015. In het najaar van 2015 is de nieuwe website operationeel.

Strategische communicatie

Om meer focus aan te brengen in de communicatie over het hoger beroepsonderwijs zijn vier communicatiespeerpunten gedefinieerd:

- Kwaliteit hbo
- Relatie met arbeidsmarkt
- Toegankelijkheid hoger onderwijs
- Rol van onderzoek binnen hoger onderwijs

De meerwaarde van de speerpunten ligt in de kracht van bundeling. Communicatie over het werk van de Vereniging en de hogescholen zal, waar mogelijk, worden herleid tot één of meer van de vier speerpunten. Dat geeft een krachtig beeld van de prestaties van de hogescholen.

Acties en resultaten 2014

Kwaliteit: Ter voorbereiding op het Kamerdebat over de mbo-hbo doorstroom bracht de Vereniging de hoge uitval van mbo'ers in het eerste jaar van de Pabo onder de aandacht van de politiek. We spraken met Kamerleden, pakten uit met een artikel op de voorpagina van de Volkskrant en schreven een brief aan de Vaste Kamercommissie voor OCW. Tijdens een Kamerdebat op 18 juni over de referentieniveaus taal en rekenen brachten we ons standpunt opnieuw onder de aandacht, gesteund door de conclusies van de commissie Bosker over de rekentoets in het vo en mbo.

In het debat deed de Minister de voorzichtige toezegging om voor een overgangperiode voor de Pabo's te kijken naar het eventueel stellen van extra eisen aan instromende studenten. Dat ging ons lang niet ver genoeg, maar het begin is er.

Om de kwaliteitsverbeteringen in onderwijs en onderzoek te bereiken, riep Thom de Graaf de Minister tijdens de opening van het studiejaar bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen op, de tweede helft van haar ministerschap te gebruiken om het hoger onderwijs te ontregelen. "Minder regels, minder cijferfetisjisme, minder controle op controle. Aan te veel regels, ook al komen ze soms uit goede bedoelingen voort, gaat het onderwijs ten onder." Om de roep om minder regeldruk voor hogescholen extra kracht bij te zetten verstuurd de Vereniging op Prinsjesdag, op een ludieke manier, een cartoon via Twitter.



Arbeidsmarkt: Een goede aansluiting met de arbeidsmarkt kwam in de communicatie herhaaldelijk naar voren. O.a. door pers- en nieuwsberichten over de sectorale verkenningen voor de sector hoger sociaal agogisch onderwijs (april) en de sector hoger economisch onderwijs (november).

Onjuiste berichtgeving in de media, zoals over de numerus fixus bij technische opleidingen dit najaar werd gecorrigeerd. De Vereniging Hogescholen benadrukte dat gezamenlijk met de relevante partijen uit het bedrijfsleven werd besproken hoe dit capaciteitsprobleem opgelost kon worden, zodanig dat de hogescholen de gewenste vraag naar hbo-professionals kunnen leveren. Samen met al deze partijen schreef de Vereniging hierover ook een brief naar de Minister.

Toegankelijkheid onderwijs: zorgen over de toegankelijkheid van het hbo blijft de Vereniging ook op basis van de aangepaste plannen voor een leenstelsel houden. Op onderdelen komt het in 2014 ingediende herziene wetsvoorstel tegemoet aan eerdere bezwaren van de Vereniging, onder andere op het punt van een verhoogde aanvullende beurs en het behoud van de ov-kaart.

Onderzoek: ‘Onderzoekend onderwijs’ was het thema van het Jaarcongres Vereniging Hogescholen 2014 in Den Bosch. In zijn openingsspeech brak voorzitter Thom de Graaf een lans voor (veel) meer verwevenheid van het praktijkgericht onderzoek met het onderwijs.

In samenwerking met Regieorgaan SIA nodigde Thom de Graaf Haagse stakeholders uit voor een exclusieve lunchbijeenkomst over praktijkgericht onderzoek bij het SIA-congres in november. Verder gingen er nieuwsberichten uit rond de Wetenschapsvisie en het advies van de Onderwijsraad over de behoefte aan meer innovatieve professionals uit.

Andere thema’s die de Vereniging in 2014 uitdroeg betroffen onder andere de versterking van praktijkgericht onderzoek en de goede arbeidsmarktpositie van afgestudeerde hbo’ers. Die vinden nog steeds relatief snel en in groten getale een baan.

Public affairs en woordvoering

De dialoog voeren met stakeholders om ze te informeren en te overtuigen, kreeg ook in 2014 veel aandacht. Dit gebeurde via digitale media, factsheets, persberichten, brieven, persoonlijke gesprekken en debatten.

In 2014 heeft de Vereniging vier #HBO discours georganiseerd, onder andere over Moocs. Het discours in november had de titel ‘Bezieling versus bevoogding’, en vroeg aandacht voor de rol van het onderwijs van de hogescholen in burgerschapsvorming.

Acties en resultaten in 2014

Parlementaire beeldvorming en beïnvloeding: Over verschillende onderwerpen voerde de Vereniging gesprekken met Tweede Kamerleden, en soms Eerste Kamerleden, over haar standpunten om de besluitvorming te beïnvloeden. Onder andere over deeltijd hbo spraken bestuurders met Tweede Kamerleden in reactie op het advies over leven lang leren van de commissie Rinnooy Kan. Ze informeerden Kamerleden over het huidige aanbod voor deeltijdstudenten en gaven aan dat hogescholen proactief aan de slag willen met het flexibeler maken van het deeltijdonderwijs. In een rondetafelgesprek over de wet Studievoorschot HO uitte Thom de Graaf in oktober nogmaals zijn zorg over de toegankelijkheid van het hbo. Begin 2014 organiseerde de Vereniging Hogescholen een werkbezoek voor de Vaste Kamercommissie voor OCW aan Hogeschool Inholland om de dialoog tussen de politiek en de praktijk (met docenten, studenten en bestuurders) te bevorderen.

De Vereniging monitorde de politieke procedures en debatten, adviseerde, begeleidde en onderhield contacten. Meerdere brieven zijn naar de Tweede Kamer verstuurd, aangevuld met factsheets over o.a. instroomeisen rekenen voor enkele hbo-opleidingen (maart) of zorgen om gelddruk (mei). Samen met de Kenniscoalitie schreef de Vereniging het Kabinet een brandbrief over extra investeringen in onderzoek en innovatie (juni).

Ambtelijke beïnvloeding: Een ander voorbeeld betrof de aanpak van schijnzelfstandigheid.

Om zzp’ers voor het hbo te behouden zetten we verschillende acties in die, nog voor het debat in de Tweede Kamer plaatsvond, hebben geleid tot een gesprek met de plv. directeur-generaal van de Belastingdienst bij het ministerie van Financiën. De Tweede Kamer nam vervolgens een motie aan waarin het kabinet werd verzocht de regelgeving voor zzp’ers niet te wijzigen voordat de Tweede Kamer was geïnformeerd over de uitkomsten van het overleg tussen de Belastingdienst en de onderwijssector.

Reguliere media: Over en weer waren er continu contacten met de media over ontwikkelingen in het hbo. In 2014 verschenen 22 persberichten over uiteenlopende onderwerpen, zoals feitelijke ontwikkelingen in het bericht “Studenten kiezen massaal voor het hbo” (januari). De persberichten gaven ons standpunt weer en ondersteunden de politieke beïnvloeding zoals “Pabo moet mbo-student kunnen selecteren aan de poort” (maart).

Ook met andere belangenorganisaties zoals de universiteiten en universitair medisch centra deden we een oproep aan het kabinet en de Tweede Kamer: “Handhaaf fiscale stimulering WBSO”(oktober). Uiteraard gaven we ook onze reactie op adviezen over het hbo, zoals van de Onderwijsraad met het bericht “Opleiden innovatieve professionals kernopdracht voor hbo” (november). De berichten hebben geleid tot publicaties in (online) dag-/weekbladen en vaktijdschriften. Zo stond in de Metro op 5 november het artikel “Gastdocent hbo mag niet als zzp’er werken”.

Digitale media: De Vereniging Hogescholen ziet het gebruik en de inzet van digitale media steeds meer groeien. Het wordt veelvuldig gebruikt om haar standpunten te verspreiden. Het aantal gebruikers van de website nam toe. Zo telde de website in de maand oktober meer dan 31.000 gebruikers. Gemiddeld trok de site ongeveer 2.000 gebruikers meer per maand dan in 2012. Ook het aantal volgers van de Vereniging op Twitter groeide gemiddeld met zo’n 100 per maand, tot 6.600 eind 2014. In totaal zijn in 2014 ruim 150 tweets verstuurd, en 60 retweets.

Kennisdeling

In 2014 vonden op het gebied van kennisdeling rond communicatie in de Vereniging de volgende activiteiten plaats:

- De besloten websites van de Vereniging Hogescholen telden samen meer dan 660 deelnemers. Er zijn besloten websites voor onder meer: colleges van bestuur, het netwerk hoofden communicatie/perswoordvoerders hogescholen, het juristennetwerk, het netwerk financiën hbo, het netwerk arbeidsvoorwaarden.
- Drie bijeenkomsten van het netwerk van hoofden communicatie in 2014.
- Elke twee weken een Ledenbericht naar medewerkers van alle hogescholen.
- Persberichten, ledenberichten, politieke actualiteit en uitnodigingen naar colleges van bestuur (o.a. via Nieuwsflitsen).

Netwerken

De adviseurs en woordvoerder uit de kerntaak communicatie onderhielden de volgende netwerken:

- Netwerk van hoofden communicatie hogescholen .
- Fractiemedewerkers Tweede Kamer.
- Landelijke media en media gespecialiseerd in onderwijs.
- Relevante internationale netwerken.

Kerntaak 7: Informatievoorziening

De basis van de kerntaak Informatievoorziening is het systematisch beschikbaar stellen van gegevens uit een breed scala aan bronnen. Voor 2014 zijn daarbij drie hoofdonderwerpen gedefinieerd:

- Verzameling en ordening van gegevens
- Analyse en trends
- Landelijke onderzoeken

Verzameling en ordening van gegevens

Ook in 2014 publiceerde het bureau kengetallen over allerlei aspecten van het hoger beroepsonderwijs. Op basis van deze gegevens stelden we vier factsheets samen.

Acties en resultaten

Publicatie op de website van kengetallen over:

- instroom, studiesucces en uitval van studenten
- tevredenheid van huidige studenten
- arbeidsmarktpositie en oordelen van afgestudeerden
- verzoeken tot inschrijving voor het nieuwe studiejaar
- financiële situatie van de hogescholen

Factsheets op basis van deze gegevens:

- Studentenaantallen in het hoger beroepsonderwijs 2013, januari 2014
- Studiewisseling en studiesucces in het hoger beroepsonderwijs, april 2014
- Higher Education Mission Finland - Dutch Universities of Applied Sciences, mei 2014
- HBO-Monitor 2013: De arbeidsmarktpositie van afgestudeerden van het hbo, juni 2014

Analyse en trends

Naast het verzamelen en publiceren van kwantitatieve informatie, is er meer aandacht voor analyse en kwalitatieve duiding van de gegevens. Wat zien we, wat is daarin de eventuele ontwikkeling en hoe kunnen we dit interpreteren? Op die manier voedt de kerntaak informatievoorziening de overige kerntaken.

Acties en resultaten

Analyses over/voor:

- MKB en zelfstandig ondernemerschap
- Sectorale verkenningen heo en hso, voortgang sectorplan kunstonderwijs
- Ontwikkeling associate degree, master en deeltijd opleidingen
- Aanmeldingen in verband met vervroegde deadline op 1 mei
- Uitval en studiesucces naar vooropleiding (met name bij de pabo)
- Gezamenlijke Visie Internationaal / Internationalisering in Beeld
- Arbeidsmarktprognoses
- Numerus fixus

Landelijke onderzoeken

In het kader van 'Nee, tenzij' bouwde het bureau de betrokkenheid bij de landelijke onderzoeken HBO-Monitor en NSE in 2014 af.

Acties en resultaten

De uitvoering van de NSE werd vrijwel volledig overgelaten aan het onderling overleg tussen Studiekeuze123 en de hogescholen. Er waren in 2014 geen incidenten die betrokkenheid van het verenigingsbureau nodig maken.

Met het ROA hebben we een eerste stap gezet om mogelijkheden te verkennen tot beperktere betrokkenheid van het bureau bij de HBO-Monitor.

Overig

De betrokkenheid bij de informatieprocessen in het hoger (beroeps)onderwijs kwam met name tot uiting in de ondersteuning aan de Bestuurscommissie ICT en de hogeschoolbestuurders die actief waren in verband met Studiekeuze123, het Regieplatform BRON-HO en het Samenwerkingsplatform Informatie Onderwijs (SION).

Acties en resultaten

Het SURF Meerjarenplan 2015-2018 is tot stand gekomen met betrokkenheid van de Vereniging Hogescholen, in het bijzonder de Bestuurscommissie ICT. In verband daarmee is ook een convenant afgesloten met SURF, VSNU, NFU en OCW over de (gedeeltelijke) compensatie van de subsidiekorting door OCW.

Binnen SION is het Programmaplan 2014-2015 gestart, waarin de informatiehuishouding van de verschillende onderwijssectoren met elkaar verbonden en verbeterd wordt.

De implementatie van BRON-HO als opvolger van het oude centrale inschrijvingsregister is afgerond onder toezienend oog van het Regieplatform BRON-HO.

Netwerken

De adviseurs werkzaam op de kerntaak Informatievoorziening participeerden in en/of ondersteunden de volgende commissies, netwerken van hogescholen en overleggen van stakeholders:

- Begeleidingscommissie HBO-Monitor, Begeleidingscommissie Schoolverlaters tussen Onderwijs en Arbeidsmarkt, en dit jaar beëindigd Begeleidingscommissie Kunsten-Monitor en Gebruikersmiddag HBO-Monitor
- Werkgroep 1-cijfer-HO, activiteiten DAIR (beroepsvereniging informatiemakelaars in ho)
- Bestuur Studiekeuze123 (voorbereiding hbo-bestuurder), Bestuurscommissie ICT (secretariaat), Regieplatform BRON-HO (incl. voorbereiding hbo-bestuurders, eerste helft 2014 beëindigd), Ketenregieoverleg BRON-HO (nieuw ingesteld)
- Programmacommissie Samenwerkingsplatform Informatie Onderwijs (incl. voorbereiding hbo-bestuurder in de stuurgroep met alle andere sectorverenigingen en overleg met OCW in de Informatiekamer), Kerngroep Doorstroom-Monitor
- Vraagbaakfunctie voor cijfermatige vragen vanuit hogescholen, onderzoeksbureaus, media (via persvoorlichting), ad hoc overleg/afstemming met OCW/Inspectie/NVAO

VERENIGINGSAANGELEGENHEDEN

Kerntaak 8 : Verenigingsaangelegenheden

Vanuit de kerntaak verenigingsaangelegenheden vertegenwoordigt de voorzitter als boegbeeld de hogescholen in het brede maatschappelijke en politieke veld. Met name de relatie met vertegenwoordigers van het werkveld en met beroepsorganisaties vergt uit oogpunt van aansluiting op de arbeidsmarkt continu aandacht. Ook de belangenbehartigende activiteiten van de secretaris en de ondersteuning vanuit het bureau voor de bestuurscommissie verenigingsaangelegenheden zijn bij deze kerntaak ondergebracht.

Kerntaak-doorsnijdende projecten

In 2014 werden in het kader van de kerntaak verenigingsaangelegenheden twee brede, kerntaak-doorsnijdende, projecten onderscheiden. Het eerste was gericht op de herijking van de strategische agenda van de branchevereniging, het tweede op de midterm review van de prestatieafspraken.

Project 1: Herijking strategische agenda

De nieuwe strategische agenda van de vereniging zal de strategische prioriteiten benoemen voor de komende vier jaar. Die agenda is een belangrijk kompas voor de hbo-sector en het beleid dat hogescholen voeren. In dit strategietraject, onder de titel **#hbo2025**, hield het hbo haar koers en strategische keuzes tegen het licht. Dat vergde een stevige oriëntatie op relevante ontwikkelingen in de toekomst, maar vooral ook het verhelderen van de eigen doelen en ambities. Is de vraag ‘what is desired’ of ‘what is desirable’?

De bestuurdersconferentie van 4 tot en met 6 juni in Vaals richtte zich allereerst op het onderscheiden van belangrijke, voor het hbo relevante trends. Om vervolgens deze trends te verbinden met de eigen ambities van het hbo. De bestuurdersconferentie was een groot succes met ook een aantal externe sprekers die de deelnemende voorzitters en cvb-leden veel inspiratie hebben geboden. Na de zomer kreeg het strategietraject #hbo2025 een vervolg in een drietal werkconferenties, waarin ambities en maatschappelijke ontwikkelingen met elkaar geconfronteerd werden, om hieruit de strategische prioriteiten voor hogescholen en de Vereniging vast te stellen. In de zomer van 2015 moet dit leiden tot een nieuwe vastgestelde strategische agenda van de Vereniging.

Acties en resultaten 2014

- Bestuurdersconferentie 4-6 juni 2014 in Vaals.
- Voorbereidende essays voor het programmaboek van de bestuurdersconferentie.
- Website #hbo2025 waarmee in- en externe geïnteresseerden betrokken werden bij het strategietraject.
- Drie op elkaar aansluitende werkconferenties, 9 oktober te Brummen, 5 en 26 november te Utrecht.
- Zowel over bestuurdersconferentie als werkconferenties werd door middel van videoverslagen inzicht gegeven over proces en opbrengsten.

Project 2 : Midterm review prestatieafspraken

In 2014 vond de midterm review van de prestatieafspraken plaats. Op basis van een advies van de haar ingestelde Reviewcommissie besloot de Minister van OCW begin november 2014 over het al dan niet continueren van de middelen voor profilering en Centres of Expertise in 2015.

Voor de hogescholen lag hier dus een individueel financieel belang. Voor de Vereniging als geheel was het belang de ontwikkelingen en resultaten te verzamelen en monitoren met een beleidsrijke analyse van oorzaken die ten grondslag liggen aan die resultaten en de bestuurlijk-politieke omgang hiermee.

Acties en resultaten 2014

Met het oog op een adequaat proces en kennisdeling tussen de hogescholen vond begin 2014 een expertbijeenkomst plaats, waar ambtenaren van OCW en Reviewcommissie toelichting gaven over de midterm review en medewerkers van hogescholen hun aanpak en vragen met elkaar deelden.

De Minister van OCW heeft de hogescholen verzocht om aan te geven welke veranderde omstandigheden zij zien die (mogelijkerwijs) het behalen van de prestatieafspraken in 2016 kunnen belemmeren. De Vereniging bracht die omstandigheden, waaronder de toezeggingen uit het Hoofdlijnenakkoord over aanpassingen in wet- en regelgeving, voorjaar 2014 in kaart en stuurde dit namens de gezamenlijke hogescholen aan de Minister van OCW.

Met name op het punt van studiesucces zag het er naar uit dat het de hogescholen moeite kost om de prestatieafspraken te behalen. Die staan in de praktijk vaak op gespannen voet met de ambities tot verhoging van de kwaliteit van de opleidingen, terwijl het niveau van de instroom onder druk staat (het zogenoemde trilemma van het hoger beroepsonderwijs). Tijdens diverse bijeenkomsten wisselden hogescholen ervaringen uit over hun omgang met dit spanningsveld en deelden zij voorbeelden van best practices. Dit zal de komende jaren onder regie van de Bestuurscommissie Onderwijs versterkt plaats blijven vinden in het project Kwaliteit en studiesucces (zie kerntaak 1).

TOELICHTING VAN DE DIRECTIE

De beschreven acht kerntaken en de twee kerntaak-doorsnijdende projecten leggen de basis voor de planning en control cyclus en -systematiek van de Vereniging.

De verenigingsagenda is leidend voor alle werkzaamheden. De begroting, periode managementrapportages en jaarrekening geven, naast een klassieke op kostensoorten gebaseerde indeling, ook zicht op de kosten van de kerntaken, de kerntaak-doorsnijdende projecten en management.

Alle beleidsadviseurs hebben in hun resultaat- en ontwikkelplan de voorgenomen resultaten beschreven rond de kerntaken en de kerntaak-doorsnijdende projecten. Beleidsadviseurs werken vanaf 2014 niet meer exclusief voor één beleidsdomein, maar minimaal voor twee beleidsdomeinen. Hierbij wordt ruwweg een verhouding van 80/20 gehanteerd. 80% procent van de tijd wordt besteed aan de hoofdkerntaak en 20% aan minimaal één andere kerntaak.

Een tijdschrijfsystematiek biedt de mogelijkheid om de bestede uren bij te houden en te verwerken in de managementrapportages c.q. activiteitenrapportages. Per kerntaak zijn op deze wijze de uren en de lasten helder te verantwoorden. Met ingang van 2014 wordt op kwartaalbasis gerapporteerd over de bestede (contributie)uren op de kerntaken, de kerntaak-doorsnijdende projecten en management.

De verantwoording van de tijdbesteding van extern gefinancierde activiteiten volgt een vergelijkbare systematiek.

EXTERN GEFINANCIERDE ACTIVITEITEN

Niet alle activiteiten betaalt het bureau uit de contributie van de leden. De personele ondersteuning van deze activiteiten is in de begroting en de jaarrekening ondergebracht onder de projecten, de capaciteitsfunctie en het congresbureau. Geen winst en geen verlies is hier de (financiële) doelstelling. De legitimatie van deze activiteiten ligt veelal in de sterke wisselwerking met de eigen kerntaken, het bereiken van efficiency en benutten van de wederzijdse kennis en expertise.

De Vereniging Hogescholen heeft geen actief beleid om extern gefinancierde activiteiten te verwerven of zich anderszins op eigen initiatief als private aanbieder 'op de markt te begeven'. Pas wanneer leden of stakeholders daarom vragen neemt de Vereniging de realisatie van projecten en activiteiten tegen externe financiering op zich, waarbij kostendekkende exploitatie zonder winst oogmerk dan het doel is.

Project 10voordeleraar

De Vereniging Hogescholen ontving van het ministerie van OCW subsidie ten behoeve van de uitvoering van het omvangrijke programma *10voordeleraar*. In het jaar 2014 zijn dit twee subsidies voor de ontwikkeling van nieuwe toetsenbanken voor zeven tweedegraads opleidingen en voor de afname, onderhoud en voor de borging van kennistoetsen, kennisbases en peer-review. De opleidingen droegen alle kosten voor de logistieke organisatie van de toetsafnames op de eigen opleiding(en), en hebben daarnaast 20% bijgedragen van de totale kosten van de organisatie van *10voordeleraar*.

In het programma *10voordeleraar* staat de versterking van de kenniscomponent in de lerarenopleidingen centraal. Landelijke kennistoetsen voor de pabo-vakken Nederlands en rekenen/wiskunde en vijftien tweedegraads opleidingen zijn inmiddels een verplicht onderdeel van de opleidingen. Het programma kenmerkt zich door de actieve rol van de vakdocenten uit de lerarenopleidingen, door de omvang en door de geavanceerde (digitale-) toetstechnologie.

nieuwe toetsenbanken

Voor de opleidingen biologie, Duits, Frans, gezondheidszorg en welzijn, maatschappijleer, omgangskunde en scheikunde zijn in relatief korte tijd, door een geweldige inzet van de betrokken vakdocenten, toetsenbanken opgezet en doorontwikkeld. Bij de opzet is intensief samengewerkt en gebruikgemaakt van studenten uit de betreffende opleidingen. Door middel van studentenpanels zijn de vragen in de praktijk getoetst en waar nodig bijgesteld. Studenten van deze opleidingen maken met ingang van het studiejaar 2014-2015 in de hoofdfase verplicht een landelijke kennistoets.

internationale taaltoetsen

De opleidingen Frans, Duits en Spaans hebben in 2014 geëxperimenteerd met de geschiktheid van internationale taaltoetsen. Voor de opleidingen Frans en Duits zal vanaf het studiejaar 2015-2016 een internationale taaltoets verplicht worden naast de landelijke kennistoets. Voor de opleiding Spaans komt er geen kennistoets, maar zal vanaf studiejaar 2015-2016 wel het DELE-examen van het instituut Cervantes een verplicht onderdeel zijn. Voor de opleidingen Frans is dit het TCF-examen en voor Duits het Goethe-Zertificat.

Resultaten landelijke kennistoetsen

Studenten maken de toets in de hoofdfase en kunnen per studiejaar twee maal deelnemen (een kans en een herkansing). In het studiejaar 2013-2014 hebben pabo's en 10 tweedegraads opleidingen deelgenomen in 4 toetsperiodes voor de pabo's en 3 toetsperiodes voor de tweedegraadslerarenopleidingen. In totaal zijn er in dit studiejaar zo'n 15.000 toetsafnames geweest. Van het eerste cohort studenten voor wie de kennistoets verplicht is, studenten die in het studiejaar 2011-2012 zijn gestart aan de opleiding, hebben 4.530 pabo-studenten de rekenen-wiskunde toets gemaakt en 4.527 de Nederlandse taaltoets. Inmiddels is het tweede cohort pabo-studenten gestart met het maken van de landelijke toetsen.

De deelnemersaantallen van de 10 tweedegraads opleidingen lagen in het studiejaar 2013-2014 een stuk lager: van het eerste cohort studenten heeft 1.423 studenten aan de landelijke kennistoets van hun opleiding deelgenomen. Het grote verschil in deelname is te verklaren door de veel kleinere studentenaantallen in tweedegraads lerarenopleidingen.

In het najaar van 2014 hebben alle betrokken opleidingen een overzicht ontvangen van de slagingspercentages van hun opleiding (uitgesplitst naar locaties). Deze slagingspercentages liggen op voor de pabo-vakken 76% bij rekenen en 81% bij Nederlands. Bij de tweedegraads opleidingen liggen de percentages bij vier opleidingen nog onder de 80%. Inmiddels zijn de opleidingen gestart met onderlinge kennisdeling met als doel *good-practices* te delen.

Raad van Advies

Het eerste jaarverslag van de onafhankelijke Raad van Advies is in september van 2014 verschenen. Deze raad schrijft de cesuurmethoden voor die in *10voordeleraar* worden gebruikt. De raad keurde van elke toets de cesuur goed. Daarnaast adviseerde de raad over diverse aangelegenheden ten aanzien van kwaliteitsvraagstukken. De raad sprak zich in zijn jaarverslag zeer positief uit over het eerste jaar landelijke kennisbasistoetsen, maar heeft ook een aantal aanbevelingen geformuleerd voor vakdocenten, directeuren, cvb's en de projectorganisatie. Dit jaarverslag is verspreid onder alle betrokken opleidingen.

Doorontwikkeling toetsenbanken

In het afgelopen jaar is intensief samengewerkt met vakdocenten en specialisten uit het werkveld om de kwaliteit en kwantiteit van alle 17 toetsenbanken verder te verbeteren. Een digitaal werkproces is ingericht om de vraagontwikkeling efficiënt te organiseren en alle betrokkenen inzicht te geven in de status van de werkzaamheden. In *10voordeleraar* werkten in deze digitale werkomgeving zes deskundigen mee aan de totstandkoming van kwalitatief goede vragen.

Organisatie toetsafnames

De landelijke kennistoetsen worden digitaal op de hogescholen afgenomen. De planning van de toetsafnames vroeg een nauwgezette logistieke organisatie. *10voordeleraar* heeft in het voorjaar van 2014 voor de eerste maal de logistieke kaders gepresenteerd die de afnames in het studiejaar 2014-2015 in goede banen moet leiden. Door deze verbeterde logistieke organisatie waren de opleidingen ruim voor aanvang van het nieuwe studiejaar bekend met de afnamedagen en konden zij tijdig reserveringen maken en studenten op de hoogte stellen. Ter ondersteuning van deze planning zijn voor de betrokken functionarissen bij de toetsafname op de opleidingen extranetten ingericht.

Opzet en implementatie peer-review

In 2014 is een start gemaakt met de opzet en implementatie van peer-review. Een systeem van collegiale feedback t.b.v. van de toepassing van de kennisbases, de toetsing van de inhoud en kwaliteitsverbeteringen bij die vakken die geen landelijke kennistoetsen hebben. De eerste groepen, waaronder de kunstvakdocentopleidingen en de alo's, zijn in het najaar van start gegaan. *10voordeleraar* heeft een ict-tool ontwikkeld om de peer-reviewactiviteiten van de diverse groepen te ondersteunen en te begeleiden.

Voorbereiding op de toekomst

In het afgelopen jaar is verder gewerkt aan de toekomstige inrichting en financiering van de *10voordeleraar*-organisatie. De projectsubsidie loopt eind 2016 af en de komende jaren is sprake van een oplopende eigen bijdrage van de lerarenopleidingen. De kosten van de kennisbases, kennistoetsen en peer-review zijn in een bedrijfsmodel inzichtelijk gemaakt. In de komende periode zal in Verenigingsverband discussie gevoerd worden over de meest geschikte vorm van rechtspersoon om de activiteiten te borgen vanaf 2017.

10voordeleraar presenteert begin 2015 een eigen jaarverslag.

Project Een Goede Basis

Het project *Een Goede Basis* maakte oorspronkelijk deel uit van het project *10voordeleraar*, maar is gedurende 2014 losgemaakt van *10voordeleraar* en als apart project voortgezet vanwege doorgaande discussies over de koers van het project. Voor de uitvoering van *Een Goede Basis* ontvangt de vereniging subsidie van het ministerie van OCW. Het project richt zich specifiek op de pabo's en heeft tot doel toelatingstoetsen te ontwikkelen voor de vakken aardrijkskunde, geschiedenis en natuur en techniek. Het projectplan voorziet voor deze vakken ook in de ontwikkeling van gezamenlijke landelijke kennistoetsen. Deze laatste activiteit is overigens nog niet gestart. Ten aanzien van de toelatingstoetsen geldt dat eind 2014 in nauw overleg met OCW en de pabo's het beleid voor deelname aan de toelatingstoetsen is vastgesteld. Dit was later dan voorzien, doordat rond de zomer een discussie was opgeblaaid over de noodzaak van het invoeren van de toelatingseisen.

De toetsen zelf worden ontwikkeld door Cito, in samenwerking met de VVE Mens & Wereld. Door de MBO Raad is een ondersteuningsaanbod ontwikkeld voor leerlingen in het mbo en de havo die zich willen voorbereiden op de toelatingstoetsen. Alle informatie over de toelatingseisen, de toelatingstoetsen en het ondersteuningsaanbod is samengebundeld op de website www.goedvoorbereidnaardepabo.nl

De capaciteitsfunctie

Op verzoek van onze leden of andere stakeholders stelt de Vereniging - tegen een kostendekkend tarief - personeel en desgewenst ook werkplekken beschikbaar voor de ondersteuning van stichtingen en sectorale netwerken. In 2014 betrof het de onderstaande stichtingen en netwerken:

- Stichting Zestor
- Stichting Zorgverzekering Gepensioneerden HBO
- UASnet
- Sectorraad HTNO
- Sectorraad HSAO/LO-Masters
- Sectorraad HEO

Aan de stichtingen Zestor en SZVG is in 2014 totaal 7,4 fte beschikbaar gesteld.

Aan UAS-net is in 2014 0,7 fte beschikbaar gesteld.

Aan de sectorraden is in 2014 0,8 fte beschikbaar gesteld.

Het congresbureau

Het congresbureau organiseerde met 1,5 fte diverse bijeenkomsten voor onze leden. Het ging hierbij om studiedagen, congressen, themabijeenkomsten en trainingen. De doelstelling van 'terugverdienen' bleef ook in 2014 overeind, opnieuw zonder winstoogmerk.

In 2014 organiseerde het Congresbureau, naast de nieuwjaarsreceptie, de discoursen en het jaarcongres de volgende bijeenkomsten:

- Driedaagse training voor leden van examencommissies; vijfde groep (45 deelnemers)
- Training leden examencommissies Hogeschool Zuyd (60 deelnemers)
- Studiemiddag Expertgroepen BKE/SKE en Protocol (keynotes Dominique Sluijsmans en Daan Andriessen; 120 deelnemers)
- Masterclass voor middenmanagers (18)
- Driedaagse training voor leden van examencommissies; zesde groep (45 deelnemers)
- HIB-bijeenkomst 2014 (55 deelnemers)
- Bestuurdersconferentie #hbo2025 in Vaals
- Drie strategiebijeenkomsten #hbo2025 (Brummen, 2 x Utrecht)
- WMO-conferentie (i.s.m. Movisie) (200 deelnemers)
- LOEx-congres 10vdL (logistieke ondersteuning; 30 deelnemers)
- SIA jaarcongres (300 deelnemers)
- Studiedag over deeltijdonderwijs (ruim 200 deelnemers)

Voor volgend jaar staan in ieder geval weer de nieuwjaarsreceptie, het jaarcongres in Zwolle, de training voor leden van examencommissies, de masterclass en de studiedag op het programma. Bijzonder voor 2015 staat het 40-jarig jubileum van de Vereniging Hogescholen op de rol.

2.2 Financieel verslag

Samenvatting van het resultaat

De samenvatting van het resultaat laat het volgende overzicht zien. De cijfers zijn in duizenden euro's.

CONTRIBUTIE/REGULIER	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
BATEN			
Contributies	4.355	4.382	4.285
Overige baten	227	190	132
Rentebaten	85	90	102
Totaal baten	4.667	4.662	4.519
LASTEN			
Verenigingskosten	310	383	204
Informatie, communicatie en advisering	431	552	405
Personeelskosten	4.978	4.309	5.017
Automatisering en internet	290	279	302
Huisvestingskosten	541	550	795
Bureaunkosten	170	154	198
Totaal lasten bruto	6.720	6.227	6.921
Af: Toerekening aan projecten	1.010	618	864
Af: Toerekening aan capaciteitsfunctie	871	762	1.271
Af: Toerekening aan congresbureau	182	185	170
Totaal toerekening	2.063	1.565	2.305
Saldo lasten netto	4.657	4.662	4.616
RESULTAAT CONTRIBUTIE/REGULIER	9	0	-97
EXTERN GEFINANCIERDE ACTIVITEITEN			
PROJECTEN			
Projectbaten	3.587	6.318	2.483
Af: Out-of-pocketkosten	2.592	5.700	1.619
Af: Toegerekende kosten vanuit de vereniging	1.010	618	864
RESULTAAT PROJECTEN	-15	0	0
CAPACITEITSFUNCTIE			
Baten capaciteitsfunctie	867	762	1.271
Af: Toegerekende kosten vanuit de vereniging	871	762	1.271
RESULTAAT CAPACITEITSFUNCTIE	-3	0	0
CONGRESBUREAU			
Baten congresbureau	513	535	521
Af: Out-of-pocketkosten	323	350	345
Af: Toegerekende kosten vanuit de vereniging	182	185	170
RESULTAAT CONGRESBUREAU	9	0	6
BEDRIJFSRESULTAAT	0	0	-91

Transport: BEDRIJFSRESULTAAT	0	0	-91
Bijzondere baten en lasten	0	0	91
TOTAAL RESULTAAT	0	0	0

Toelichting op de samenvatting van het resultaat

Algemeen

Het resultaat contributie/regulier bedraagt €9.000 positief en het totaal resultaat bedraagt nul. De genoemde resultaten zijn inclusief een bijstelling van de contributie 2014 met een bedrag van €27.000, zijnde het totaal resultaat vóór contributiebijstelling en een dotatie aan de voorziening wachtgeldverplichtingen van €374.000. Anders gezegd, zonder deze boekingen zou het totaal resultaat €401.000 positief zijn geweest. In de begroting was rekening gehouden met een totaal resultaat van nul.

De hierboven gepresenteerde begroting 2014 is inclusief een herallocatie van €143.000 van de categorie Informatie, communicatie en advisering (Extern advies) naar de categorie verenigingskosten (€51.000 naar Algemene Vergadering en €92.000 naar Diverse verenigingskosten). Hiervan is eerder melding gemaakt aan het bestuur (september) en de Algemene Vergadering (november) middels het financiële halfjaarverslag.

Het 'verschil' tussen het totaal resultaat en de begroting wordt verklaard door verschillende positieve en negatieve posten die elkaar compenseren. Per saldo is het verschil tussen het begrote en gerealiseerde resultaat, in aflopende volgorde van grootte, te verklaren uit de volgende posten:

Verklaring verschil resultaat 2014	Resultaateffect x €1.000
WW-uitgaven/mutatie voorziening wachtgeldverplichtingen	-/- 365
Lagere personeelskosten ten laste van contributie	126
Lagere kosten informatie, communicatie en advisering	122
Lagere verenigingskosten	73
Meer dekking overhead uit projecten	53
Hogere overige baten	37
Bijstelling contributie	-/- 27
Overige effecten	-/- 10
Effect resultaat contributie/regulier	9
Resultaat extern gefinancierde activiteiten	-/- 9
Effect totaal resultaat	0

De hierboven genoemde verschillen worden hieronder kort toegelicht. Zie de toelichting op de staat van baten en lasten voor een meer uitgebreide toelichting.

WW-uitgaven/mutatie voorziening wachtgeldverplichtingen (effect €365.000 negatief)

Volgend uit het reorganisatiebesluit van 2013 is het dienstverband met twee medewerkers per 1 januari 2015 beëindigd en zijn beide medewerkers in een uitkeringssituatie terecht gekomen. Hiervoor is een voorziening getroffen voor het volledige wachtgeldrecht van €374.000. Het restant bestaat een vrijval van €11.000 en een tijdelijke uitkeringssituatie van €2.000.

Lagere personeelskosten ten laste van contributie (effect €126.000 positief)

De lagere personeelskosten ten laste van de contributie bestaan voor €77.000 uit lagere salariskosten (minder fte's dan begroot) en voor €49.000 uit lagere overige personeelskosten. De post WW-uitgaven / mutatie voorziening wachtgeldverplichtingen valt ook onder de overige personeelskosten maar is hier niet meegerekend omdat deze apart is toegelicht. Ook zijn de salariskosten van de extern gefinancierde activiteiten niet meegerekend omdat deze niet op de contributie drukken.

Lagere kosten informatie, communicatie en advisering (effect €122.000 positief)

De lagere kosten in deze categorie zijn ná herallocatie van een bedrag van €143.000 van informatie, communicatie en advisering naar verenigingskosten. Dit bedrag is in de begroting gekort op extern advies.

Na deze herallocatie liggen de kosten €122.000 lager dan begroot. Een en ander is veroorzaakt door lagere bestedingen op diverse posten. De belangrijkste hiervan zijn VKO (€38.000 lager door minder en kleinere validaties), communicatie, drukwerk en marketing (€39.000 lager), vergaderkosten bureau (€27.000 lager, te ruim begroot), extern advies (€11.000 lager) en bestuurlijke informatievoorziening (€10.000 lager).

Lagere verenigingskosten (effect €73.000 positief)

De lagere kosten in deze categorie zijn ná herallocatie van een bedrag van €143.000 van informatie, communicatie en advisering naar verenigingskosten. Dit bedrag is ten gunste gebracht van diverse verenigingskosten (€92.000 voor het strategietraject HBO2025) en Algemene Vergadering (€51.000 voor de voorzittersconferentie).

Na deze herallocatie liggen de kosten €73.000 lager dan begroot. Een en ander is veroorzaakt door lagere bestedingen op diverse posten. De diverse verenigingskosten zijn na de eerder genoemde herallocatie €30.000 lager uitgevallen omdat een deel van de verwachte kosten in het kader van het strategieproject niet in 2014 vallen maar in 2015. Daarnaast zijn met name de kosten voor de bestuurscommissies en de deelname in externe organisaties lager uitgevallen.

Meer dekking overhead uit projecten (effect €53.000 positief)

In de begroting was uitgegaan van aan afnemend aantal werkplekken voor *10voordeleraar* gedurende het jaar omdat het project langzaamaan in een stabiele situatie met minder bezetting zou komen. Dit effect heeft zich in de werkelijkheid niet voorgedaan waardoor de doorbelasting van overhead hoger uitvalt dan begroot.

Hogere overige baten (effect €37.000 positief)

De overige baten zijn hoger uitgevallen door niet begrote vacatiegelden en de vrijval van een oude verplichting. De vrijval is geboekt onder de overige baten aangezien de post bijzondere baten en lasten in overleg met de accountant met ingang van boekjaar 2014 niet meer wordt gebruikt.

Bijstelling contributie (effect €27.000 negatief)

Het totaal resultaat vóór contributiebijstelling bedraagt €27.000 positief. Op voorstel van de directie wordt dit bedrag in 2015 gerestitueerd aan de leden. De contributiebijstelling is in de staat van baten en lasten verwerkt onder de post contributie. Dit is gelijk aan de verwerking van het resultaat in 2013.

Resultaat extern gefinancierde activiteiten (effect €9.000 negatief)

Dit bedrag bestaat uit een resultaat op projecten van €15.000 negatief, een resultaat op de capaciteitsfunctie van €3.000 negatief en een resultaat op het congresbureau van €9.000 positief.

Het negatieve resultaat op projecten wordt verklaard door een navordering op het project Eduprof (afgesloten in 2011) als gevolg van een door de subsidievertrekker ingestelde audit. Dit bedrag was voor €13.000 het gevolg van een dubbele toerekening van kosten van het congresbureau voor de startconferentie in het Kurhaus en er zijn destijds dus ook dubbele baten geboekt. Het restant van €2.000 was het gevolg van onvoldoende onderbouwing van personeelskosten van één van de deelnemende partners, maar conform een besluit van de directie is dit bedrag niet verhaald op deze partner.

Het negatieve resultaat op de capaciteitsfunctie is het gevolg van de tijdelijke dubbele bezetting voor de ondersteuning van een sectorraad.

Het positieve resultaat van het congresbureau is overwegend het gevolg van het resultaat op het jaarcongres 2014.

De balansontwikkeling

In de balans is voor de vorderingen en liquide middelen een onderverdeling gemaakt naar kerntaken (contributie) en projecten om transparantie in de balanspositie van contributiegebonden en extern gefinancierde activiteiten te brengen. Uit de balans valt het volgende af te leiden:

Het balanstotaal is in 2014 met €332.000 toegenomen ten opzichte van het boekjaar 2013.

Balans activa zijde:

- De materiële vaste activa zijn per saldo met €230.000 toegenomen als gevolg van afschrijvingen voor een bedrag van €153.000 en aanschaffingen/investeringen voor een bedrag van €383.000.
- De vorderingen zijn afgenomen met €551.000. Dit is voor het grootste deel het gevolg van een lager debiteurensaldo. Ook de post nog te ontvangen bedragen is afgenomen ten opzichte van 2013.
- De liquide middelen zijn toegenomen met een bedrag van €652.000 waarvan €1.521.000 betrekking heeft op de liquide middelen voor de projecten ten gevolge van de bevoorschotting voor de projecten *10voordeleraar* en *Een Goede Basis*. De overige liquide middelen zijn afgenomen met €869.000. De volledige mutatie in de liquide middelen wordt verklaard in het kasstroomoverzicht.

Balans passiva zijde:

- Het eigen vermogen is ten opzichte van 2013 in de vergelijkende cijfers ongewijzigd aangezien het totaal resultaat door de contributiebijstelling nul is.
- Het totaal van de voorzieningen is ten opzichte van 2013 in de vergelijkende cijfers afgenomen met €45.000 en bestaat per saldo uit een afname van de onderhoudsvoorziening en de reorganisatievoorziening en een toename van de voorziening voor wachtgeldverplichtingen.
- Het saldo aan projectsubsidies is toegenomen met €931.000 wat grotendeels samenhangt met de ontvangen voorschotten voor de projecten *10voordeleraar* en *Een goede Basis*. Een overzicht van de projecten is hieronder opgenomen.
- De kortlopende schulden zijn ten opzichte van 2013 zijn per saldo afgenomen met €554.000.

Zie verder de specificatie van de kortlopende schulden.

Projecten

De volgende projectactiviteiten hebben in 2014 plaatsgevonden:

Project	Start	Einde	Status	Eindsaldo	Eindsaldo
				2014	2013
				€	€
<i>10voordeleraar</i> rechtsvorm	2013	2016	Lopend	3.175.207	1.403.442
<i>10voordeleraar</i> overige vakken	2013	2014	In afronding	385.186	1.107.438
<i>Een Goede Basis</i>	2013	2016	Lopend	1.510.337	1.242.360
Professionalisering HSAO docenten	2011	2014	Afgerond	0	4.355
Totaal saldo projectsubsidies				<u>5.070.730</u>	<u>3.757.595</u>

Dit overzicht biedt inzicht in de post onderhandenwerk van de vereniging op 31 december 2014. Het eindsaldo geeft aan welk deel van de bevoorschotte subsidie nog niet is besteed aan de projectactiviteiten en is op de balans opgenomen als schuld met een overwegend meerjarig karakter.

10voordeleraar rechtsvorm

Als vervolg op fase 2 zijn in 2013 drie nieuwe (deel)projecten gestart. Ultimo 2013 werd voor het deelproject Vervolg *10voordeleraar* (beheer en borging van kennisbases en toetsenbanken) uitgegaan van een looptijd tot met 2014. Oorspronkelijk was uitgegaan dat vanaf 2015 een aparte rechtspersoon deze taken zou overnemen en dat de subsidie die OCW tot 2017 beschikbaar stelt aan deze rechtspersoon beschikbaar zou worden gesteld. Op 10 februari 2014 heeft het bestuur het besluit genomen de besluitvorming over de rechtsvorm op te schorten tot 2016. Dit heeft tot gevolg dat dit deelproject tot en met 2016 als project binnen de verenging zal blijven bestaan.

10voordeleraar overige vakken

Het (deel)project *10voordeleraar* overige vakken is per 30 september 2014 afgesloten en bevond zich per 31 december 2014 in de afrondende fase. De projectcontrole door de accountant was ultimo 2014 nog niet afgerond. Inmiddels is de controle afgerond en is de controleverklaring ontvangen en de afrekening verzonden naar de subsidieverstrekker.

Een Goede Basis

Het project *Een Goede Basis* is gedurende 2014 los gemaakt van *10voordeleraar*. De oorspronkelijke looptijd, welke afliep in 2014, is verlengd tot eind 2016.

Professionalisering HSAO docenten

Het project Professionalisering HSAO docenten is in 2014 in financiële zin afgerond en afgerekend.

Het financieel beleid

In 2014 was er binnen het financieel beleid van de Vereniging Hogescholen net als voorgaande jaren aandacht voor de financiering en verantwoording van de activiteiten en projecten, specifiek voor *10voordeleraar* en *Een Goede Basis*. De toepassing de P&C cyclus zorgt ervoor dat periodiek adequate financiële verantwoordingen worden opgesteld ten behoeve van het management en derden zoals subsidievertrekkers. Daartoe worden driemaandelijke budgetgesprekken georganiseerd om afwijkingen van begrotingen te kunnen motiveren en ervoor te zorgen dat steeds aan de subsidie-eisen wordt voldaan.

Daarnaast wordt driemaandelijks aan de directie gerapporteerd over de totale financiële uitputting van de begroting van de Vereniging Hogescholen waarbij de eindejaarsprognose het belangrijkste sturingsmiddel is. Per 30 juni wordt naast een financiële rapportage ook een uitgebreid bestuursverslag opgesteld waarin verslag wordt gedaan van de uitgevoerde werkzaamheden, behaalde successen en bereikte mijlpalen voor de taken van de vereniging. Dit verslag vormt tevens de basis voor het bestuursverslag in hoofdstuk 2.1.

Tot slot wordt met ingang van het eerste kwartaal van 2014 ten behoeve van het management en de coördinatoren een contributieurenrapportage opgesteld, verspreid en besproken. Deze rapportage volgt dezelfde frequentie als de maraps. In deze urenrapportage worden per taak en per persoon de gerealiseerde uren afgezet tegen de begrote uren op jaarbasis en de begrote uren t/m de verslagperiode. De begrote uren t/m de periode zijn lineair verdeeld en houden dus geen rekening met seizoensinvloeden zoals vakanties en piekbelastingen e.d. Aan deze urenrapportage is geen eindejaarsprognose gekoppeld.

Financiële risico's

Ten aanzien van de bedrijfsvoering van de vereniging zijn drie belangrijke (groepen van) risico's te onderkennen.

Risico's verbonden aan het karakter van de organisatie

In algemene zin kan gesteld worden dat ingrijpende wijzigingen in de koers van de vereniging en de daarmee samenhangende inrichting van het verenigingsbureau, de financiële stabiliteit van de vereniging kunnen beïnvloeden. Dit kan bijvoorbeeld het gevolg zijn van een gelijkblijvende of dalende contributie bij stijgende kosten. Daarnaast kan in algemene zin ook gesteld worden dat bij een vereniging het risico bestaat dat leden die vereniging verlaten. De daarmee gepaard gaande verminderde contributie-inkomsten zullen in zo'n situatie niet direct opgevangen kunnen worden met een verlaging van de kosten.

Risico verbonden aan projecten en capaciteitsfunctie

Een specifiek risico betreft de continuïteit van de extern gefinancierde activiteiten binnen de vereniging (specifiek de projecten en de capaciteitsfunctie) waaraan de vereniging een deel van zijn eigen kosten toerekent.

Projecten (10voordeleraar en Een Goede Basis)

Het project *10voordeleraar* wordt deels uitgevoerd met ingehuurd personeel en deels met personeel dat bij de vereniging in dienst is, al dan niet met een tijdelijke aanstelling. Het is mogelijk dat op enig moment de financiering van (een deel van) deze projectactiviteiten wegvalt terwijl de kosten (nog enige tijd) doorlopen. Als deze doorlopende kosten niet gedekt zijn met subsidiegeld dan drukken ze op de exploitatie van de vereniging. Daarnaast kan de vereniging bij beëindiging van projecten niet langer een deel van zijn eigen vaste kosten aan deze projectactiviteiten toerekenen. Dit geldt zowel voor huisvestings- als werkplekkosten.

Aan het project *Een Goede Basis* worden slechts in beperkte mate personeelskosten en geen overhead toegerekend.

Capaciteitsfunctie

De afgelopen jaren leverden de stichtingen SIA en Zestor een bijdrage aan een (externe) dekking van de vaste kosten van de vereniging. Daarnaast wordt in mindere mate ook overhead toegerekend aan diverse netwerken zoals bijvoorbeeld voor de ondersteuning van verschillende sectorraden. Het vertrek van SIA ultimo 2013 heeft duidelijk gemaakt dat een dergelijke bron van dekking kan wegvallen. Vanaf 2014 en verder is dit gecompenseerd doordat *10voordeleraar* een hele etage van de Jan Evertstraat huurt, maar in algemene zin blijft het risico bestaan dat een bron van dekking van de vaste kosten wegvalt.

Ook andere wijzigingen als gevolg van een veranderende vraag naar personele ondersteuning bij de stichtingen en/of andere activiteiten binnen de capaciteitsfunctie kunnen wijzigingen met zich meebrengen in de mate waarin de vereniging (personeels)kosten kan toerekenen aan derden.

Om deze risico's beheersbaar te maken en te houden worden in de dienstverleningsovereenkomsten met de stichtingen afspraken gemaakt over werkgeversrisico's.

Risico verbonden aan overheadkosten van de vereniging

Tot slot brengen de relatief hoge en inflexibele huisvestingskosten van de vereniging ook een risico met zich mee. In mindere mate geldt dit ook voor (delen van) de automatiseringskosten en de bureaunkosten. Zolang de vereniging in staat is een deel van deze kosten toe te rekenen aan derden (zie hierboven) heeft dit een gunstig effect op de exploitatie van de vereniging en daarmee op de hoogte van de contributie.

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De WNT geldt onder andere voor bestuurders en directieleden van publieke instellingen, zoals ministeries. Ook semi-publieke organisaties moeten zich eraan houden, zoals ziekenhuizen, scholen en publieke omroepen. Op grond van bijlage 2 bij artikel 1.3, eerste lid, onderdeel e, van de WNT is deze ook van toepassing op de Vereniging Hogescholen.

De WNT-norm voor de topfunctionarissen van de hogescholen in 2014 bedraagt €199.905 inclusief belaste onkostenvergoedingen en pensioenbijdrage.

Bij de Vereniging Hogescholen hebben zich in het boekjaar 2014 geen situaties voorgedaan waarbij melding moet worden gemaakt van de verdiensten van bestuurders en de directie in het kader van de WNT.

De bezoldiging van de topfunctionarissen ziet er als volgt uit:

Naam	Functie	Bruto jaarsalaris	Belastbare Onkosten- vergoeding	Werkgevers- bijdrage pensioen	Bijtelling auto	Totaal
mr. Th.C. de Graaf	voorzitter	€ 139.415	€ 60	€ 24.211	€ 13.435	€ 177.121
drs. A.B. de Graaf	directeur	€ 123.165	€ -	€ 18.624	€ 7.870	€ 149.659
mw. drs. C.M. Hageman	plaatsvervangend directeur	€ 23.825	€ 15	€ 3.898	€ -	€ 27.738
mw. drs. A. van Staa	adjunct-directeur	€ 96.177	€ -	€ 16.837	€ -	€ 113.014

De voorzitter is per 1 februari 2012 aangetreden. Hij had in 2014 een dienstverband van 0,9 fte.

De directeur is per 1 maart 1980 aangetreden. Hij had in 2014 een dienstverband van 1,0 fte.

De plaatsvervangend directeur is per 1 oktober 2014 aangetreden. Zij had in 2014 een dienstverband van 1,0 fte.

De adjunct-directeur (thans programmamanager 10voordeleraar) is per 1 januari 1996 aangetreden en heeft de functie van adjunct-directeur per 1 september 2014 neergelegd. Zij had in 2014 een dienstverband van 1,0 fte.

De overige bestuursleden hebben onbezoldigd zitting in het bestuur van de Vereniging Hogescholen.

Kostendeclaraties leden bestuur en directie

Door de voorzitter en de directieleden zijn de volgende bedragen gedeclareerd.

- Voorzitter: €2.124. Van dit bedrag is €1.987 afgerekend via zijn zakelijke creditcard.
- Directeur: €2.077. Dit bedrag is volledig afgerekend via zijn zakelijke creditcard.
- Plaatsvervangend directeur per 1 oktober 2014 (C. Hageman): €368. Van dit bedrag is €81 afgerekend via haar zakelijke creditcard.
- Adjunct-directeur tot en met 31 augustus 2014 / programmamanager *IOvoordeleraar* (A. van Staa): €4.588. Van dit bedrag is €3.503 afgerekend via haar zakelijke creditcard. Het bedrag van €3.503 dat via de creditcard is afgerekend betreft een bedrag van €827 uit hoofde van de functie van adjunct-directeur, een bedrag van €95 ten behoeve van bureaunkosten en een bedrag van €2.582 ten behoeve van projectkosten voor *IOvoordeleraar*.

Toelichting.

Via de creditcard van de adjunct- c.q. plaatsvervangend directeur worden ook zakelijke bureaunkosten en projectkosten betaald die niet anders dan via een creditcard voldaan kunnen worden. Hier wordt terughoudend mee omgegaan en er wordt eerst gekeken of de kosten niet per bank voldaan kunnen worden. Voor alle creditcardbetalingen en –afrekeningen en onkostendeclaraties geldt dat de reguliere interne beheersingsmaatregelen van toepassing zijn. De controlerend accountant toetst dit.

Personeel

Deze tabel geeft een overzicht van de gewogen gemiddelde personele bezetting per jaar.

Contributie	2014		2013	
<i>Activiteiten</i>	fte		fte	
Kernactiviteiten	21,6		21,9	
Niet-kernactiviteiten: management en overig	0,9		1,7	
<i>Ondersteuning</i>				
P&O, FIZ en DIV	6,2		6,2	
Secretariaat	6,1		6,7	
Totaal	34,8	62%	36,5	61%
Projecten en niet-contributie ondersteuning				
Project <i>10voordeleraar (inclusief Een Goede Basis)</i>	11,1		8,5	
Netwerken, sectoren, etc.	1,8		2,8	
Congresbureau	1,5		1,5	
Totaal	14,4	25%	12,8	21%
Capaciteitsfunctie stichtingen				
Stichting Zestor en stichting SIA	7,3		11,0	
Totaal	7,3	13%	11,0	18%
Totale formatie	56,5	100%	60,3	100%

Toelichting

Contributie, niet-kernactiviteiten

De categorie 'management' onder de niet-kernactiviteiten omvat 0,7 fte (2013: 1,6 fte). De categorie management valt ten opzichte van 2013 lager door de inhuur in 2013 van het hoofd I&C a.i. en de verandermanager.

De categorie 'overig' onder de niet-kernactiviteiten omvat ouderschapsverlof. Totaal voor 0,2 fte.

Contributie, ondersteuning

Een deel van de formatie van FIZ en P&O, zoals opgenomen onder de categorie ondersteuning, wordt doorbelast aan de niet-contributiegebonden activiteiten.

Project 10voordeleraar (inclusief Een Goede Basis)

Het (deel)project *Een Goede Basis* is gedurende 2014 losgemaakt van *10voordeleraar* en wordt als apart project voortgezet. Uit het oogpunt van presentatie is de daarmee samenhangende capaciteit hier als onderdeel van *10voordeleraar* gepresenteerd. Ultimo 2014 bedroeg deze capaciteit 0,2 fte. Dit is gelijk aan de voor 2015 begrote capaciteit.

Stichting Zestor en stichting SIA

De bij de vereniging in dienst zijnde medewerkers van de stichting SIA zijn per 1 januari 2014 overgegaan naar NWO en dit verklaard de daling in 2014 ten opzichte van 2013.

Toekomstverwachting

De door de Algemene Vergadering op 5 december 2014 goedgekeurde begroting voor 2015 en de meerjarenprognose 2016/2017 zien er als volgt uit:

Bedragen x €1.000	Begroting	Prognose	Prognose
CONTRIBUTIE/REGULIER	2015	2016	2017
BATEN			
Contributie	4.504	4.527	4.549
Overige baten	148	20	20
Rentebaten	90	90	90
Totaal baten	4.742	4.637	4.659
LASTEN			
Verenigingskosten	258	262	266
Informatie, communicatie en advisering	621	460	467
Personeelskosten	4.952	4.952	4.952
Automatisering en internet	290	294	299
Huisvestingskosten	591	600	609
Bureaunkosten	162	164	167
Totaal lasten bruto	6.874	6.732	6.759
Af: Toerekening aan projecten	1.141	1.141	0
Af: Toerekening aan capaciteitsfunctie	805	805	1.946
Af: Toerekening aan congresbureau	191	191	191
Totaal toerekening	2.137	2.137	2.137
Totaal lasten netto	4.737	4.595	4.622
RESULTAAT CONTRIBUTIE/REGULIER	5	41	37
PROJECTEN			
Projectbaten	5.171	4.431	0
Af: Out-of-pocketkosten	4.030	3.290	0
Af: Toegerekende kosten vereniging	1.141	1.141	0
RESULTAAT PROJECTEN	0	0	0
CAPACITEITSFUNCTIE			
Baten capaciteitsfunctie	805	805	1.946
Af: Out-of-pocketkosten	0	0	0
Af: Toegerekende kosten vereniging	805	805	1.946
RESULTAAT CAPACITEITSFUNCTIE	0	0	0
CONGRESBUREAU			
Baten congresbureau	541	541	541
Af: Out-of-pocketkosten	350	350	350
Af: Toegerekende kosten vereniging	191	191	191
RESULTAAT CONGRESBUREAU	0	0	0
TOTAAT RESULTAAT VERENIGING	5	41	37

Toelichting toekomstverwachting

2015

De contributie voor 2015 is ten opzichte van 2014 met 1,74 procent (€76.253) verhoogd vanwege loon- en prijscompensatie. Daarnaast is er, conform het bestuursbesluit van 11 april 2014, een lumpsum verhoging toegepast van €45.000 in verband met het continueren van het lidmaatschap van Neth-ER na 2014. In het plan om te komen tot een sluitende meerjarige begroting dat in het voorjaar van 2013 aan de vereniging is voorgelegd, werd er vanuit gegaan dat het lidmaatschap van Neth-ER na 2014 zou worden opgezegd. Nu dit niet het geval is dient dit gecompenseerd te worden in de contributie.

In algemene zin is bij de materiële kosten rekening gehouden met een inflatiecijfer van twee procent en zijn er daarnaast aanpassingen gedaan op grond van prioriteitsstellingen, historische gegevens en de eindejaarsprognose 2014. Voorts is in de salariskosten rekening gehouden met een verwachte loonstijging van 1,25 procent.

In de begroting 2015 is rekening gehouden met dekking op de bruto lasten vanuit de projecten *10voordeleraar* en *Een Goede Basis*. Daarnaast leveren ook de overeenkomsten met Zestor dekking op de bruto lasten.

Het congresbureau wordt sinds 2013 volledig via de exploitatie verantwoord. Het uitgangspunt dat het congresbureau zijn eigen kosten moet dekken is ongewijzigd. Dit betekent dat het congresbureau een dekking moet genereren van €191.000. Het bestuur heeft in november 2014 besloten aandacht te willen schenken aan het 40-jarig jubileum van de vereniging in 2015. Voor de kosten hiervan is in de balans per 31 december 2014 een bestemde reserve gevormd.

Het huidige VKO-programma is afgelopen in 2014, maar er zullen in 2015 nog hervvalidaties plaatsvinden die voortvloeien uit het huidige programma. De negatieve contributiemarge (verschil tussen de baten en de out-of-pocketboeken) van €41.000 drukt op de begroting en dus op de contributie 2015.

De rentebaten zijn mee begroot in de reguliere baten van de vereniging en dienen dus ter medefinanciering van de activiteiten.

2016 en verder

Het resultaat van de meerjarenprognose voor 2016 en 2017 wordt, naast de hoogte van de contributie, in belangrijke mate bepaald door de mate waarin de vereniging in staat is kosten toe te rekenen aan, dan wel te delen met projecten, externe organisaties (samengevat onder de capaciteitsfunctie) en congresactiviteiten. Daarnaast zal de manier waarop BKO/VKO vanaf eind 2015, begin 2016 wordt ingericht van invloed zijn op het resultaat.

Voor *10voordeleraar* zijn, op grond van de inschatting van de programmamanager, voor de jaren 2016 en 2017 dezelfde niveaus van toerekening van salarissen en overhead gehanteerd als voor 2015.

Voor 2017 is deze toerekening weergegeven onder de capaciteitsfunctie in plaats van onder de projecten aangezien *10voordeleraar* vanaf 2017, ongeacht de juridische structuur, naar verwachting geen project meer is.

De meerjarenprognose voor 2016 en 2017 laat een plus van €41.000 respectievelijk €37.000 zien. Hierin zijn twee effecten verdisconteerd:

- De out-of-pocketkosten en de baten van het huidige VKO-programma zijn vanaf 2016 geëlimineerd waardoor de negatieve contributiemarge op VKO wegvalt. Dit heeft ten opzichte van 2015 een resultaatteffect van €40.000 voor de jaren 2016 en 2017.
- Daarnaast is in de prognose voor 2016 en 2017 rekening gehouden met een autonome prijsstijging op materiële kosten van 1,5 procent, maar niet met een eventuele verdere stijging van de salariskosten in 2016 en 2017. Vanwege de verwachte stijging van 1,5 procent op materiële kosten is, conform de bekostigingssystematiek voor de hogescholen, gerekend met een contributiestijging van 1/3 maal 1,5 procent = 0,5 procent. Per saldo zijn de effecten marginaal en verklaren voor 2016 en 2017 een bedrag van plus €1.000 respectievelijk min €4.000.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De Vereniging Hogescholen voert een actief beleid ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het gebruik van fiets en/of openbaar vervoer voor het woon-werkverkeer wordt gestimuleerd. De Vereniging Hogescholen is verder aangesloten bij een collectief inkoopconsortium voor afname van groene energie en er wordt, binnen de mogelijkheden van het pand, gekeken naar vormen van verduurzaming onder andere door waar mogelijk gebruik te maken van led verlichting. Er is een actief recyclingbeleid. Ten slotte wordt een Wajong-uitkeringsgerechtigde twee dagen per week een structurele bezigheid aangeboden.

Tot slot

Het totaal resultaat van het boekjaar 2014 is nihil. Dit is inclusief een dotatie aan de voorziening wachtgeldverplichtingen van €374.000 en een contributiebijstelling van €27.000. Zonder deze boekingen zou het resultaat €401.000 positief zijn geweest.

De vereniging heeft de afgelopen jaren besloten tot een reductie van de contributie die over de periode 2012 – 2014 ruim 9 procent bedraagt. Tegelijkertijd zijn de werkzaamheden gericht op belangenbehartiging en kennisdeling eerder geïntensiveerd dan afgenomen. Het bestuur wil hierbij zijn grote waardering uitspreken voor de medewerkers van het bureau voor hun inzet en hun betrokkenheid bij de werkzaamheden van de vereniging.

Den Haag, 1 mei 2015

Namens het bestuur,

w.g. mr. Th.C. de Graaf,
voorzitter

w.g. drs. A.B. de Graaf,
secretaris

3 JAARREKENING

Balans per 31 december 2014 (na bestemming resultaat)

ACTIVA	€	2014 €	€	2013 €
1) Materiële vaste activa				
1a) Gebouwen	3.663.553		3.471.679	
1b) Meubilair	332.766		341.116	
1c) Machines en apparatuur	100.137		52.317	
1d) Software	1.129		2.098	
		<hr/>	<hr/>	
		4.097.585		3.867.210
2) Vlottende activa				
2a) Vorderingen				
2a.i) Vorderingen kerntaken	3.346.716		3.875.665	
2a.ii) Onderhandenwerk projecten	0		21.854	
		<hr/>	<hr/>	
		3.346.716		3.897.519
2b) Liquide middelen				
2b.i) Kerntaken	5.955.028		6.823.849	
2b.ii) Projecten	6.788.688		5.267.577	
		<hr/>	<hr/>	
		12.743.716		12.091.426
Totaal		<hr/> 20.188.017 <hr/>		<hr/> 19.856.155 <hr/>

PASSIVA	€	2014 €	€	2013 €
3) Eigen vermogen				
3a) Algemene reserve	8.079.144		8.230.644	
3b) Bestemde reserve	151.500		0	
		<u>8.230.644</u>	<u>8.230.644</u>	
4) Voorzieningen		1.314.318		1.359.580
5) Projecten				
5a) Saldo projectsubsidies	5.070.730		3.757.595	
5b) Nog te verrekenen projectsubsidies	581.494		963.536	
		<u>5.652.224</u>	<u>4.721.131</u>	
6) Kortlopende schulden	4.990.831		5.544.800	
		<u>4.990.831</u>	<u>5.544.800</u>	
Totaal		<u><u>20.188.017</u></u>	<u><u>19.856.155</u></u>	

Staat van baten en lasten 2014

Bedragen x €1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
CONTRIBUTIE/REGULIER	2014	2014	2013
BATEN			
7) Contributies	4.354.738	4.382.332	4.284.762
8) Overige baten	227.181	189.959	132.187
9) Rentebaten	84.558	90.000	102.323
Totaal baten	4.666.477	4.662.291	4.519.272
LASTEN			
10) Verenigingskosten	309.795	382.500	203.722
11) Informatie, communicatie en advisering	430.751	552.452	405.233
12) Personeelskosten	4.978.008	4.309.486	5.017.350
13) Automatisering en internet	290.082	279.000	302.219
14) Huisvestingskosten	541.204	550.000	794.763
15) Bureaukosten	169.812	154.000	197.834
Totaal lasten bruto	6.719.652	6.227.438	6.921.121
16) Af: Toerekening aan projecten	1.010.423	618.425	864.099
17) Af: Toerekening aan capaciteitsfunctie	870.565	762.023	1.271.065
18) Af: Toerekening aan congresbureau	181.623	184.699	169.812
Totaal toerekening	2.062.611	1.565.147	2.304.976
Saldo lasten netto	4.657.041	4.662.291	4.616.145
RESULTAAT CONTRIBUTIE/REGULIER	9.436	0	-96.873
EXTERN GEFINANCIERDE ACTIVITEITEN			
PROJECTEN			
19) Projectbaten	3.587.316	6.318.425	2.483.263
20) Af: Out-of-pocketkosten	2.591.790	5.700.000	1.619.164
16) Af: Toegerekende kosten vanuit vereniging	1.010.423	618.425	864.099
RESULTAAT PROJECTEN	-14.897	0	0
CAPACITEITSFUNCTIE			
21) Baten capaciteitsfunctie	867.462	762.023	1.271.065
17) Af: Toegerekende kosten vanuit vereniging	870.565	762.023	1.271.065
RESULTAAT CAPACITEITSFUNCTIE	-3.103	0	0
CONGRESBUREAU			
22) Baten congresbureau	513.382	534.699	520.893
23) Af: Out-of-pocketkosten	323.195	350.000	344.566
18) Af: Toegerekende kosten vanuit vereniging	181.623	184.699	169.812
RESULTAAT CONGRESBUREAU	8.564	0	6.515
Transport: BEDRIJFSRESULTAAT	0	0	-90.358

Transport: BEDRIJFSRESULTAAT	0	0	-90.358
24) Bijzondere baten en lasten	0	0	90.358
TOTAAL RESULTAAT	0	0	0
Bestemming resultaat			
Algemene Reserve:			
Toevoeging resultaat boekjaar	0	0	0

Kasstroomoverzicht 2014**Kasstroomoverzicht**

	2014	2013
€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat inclusief financiële baten en lasten	0	-90.358
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen materiële vaste activa	152.648	138.839
- Mutatie voorzieningen	-45.262	90.732
- Veranderingen in werkkapitaal:		
- Afname vorderingen	550.803	442.023
- Toename onderhandenwerk projecten	931.093	1.987.115
- Toename kortlopende schulden	-553.969	787.067
	<u>1.035.313</u>	<u>3.445.776</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.035.313	3.355.418
- Saldo financiële baten en lasten	0	0
- Saldo bijzondere baten en lasten	<u>0</u>	<u>90.358</u>
	<u>0</u>	<u>90.358</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.035.313	3.445.776
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
- Investerings in materiële vaste activa	<u>-383.023</u>	<u>-16.882</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	<u>-383.023</u>	<u>-16.882</u>
Mutatie liquide middelen	652.290	3.428.894

Toelichting op de kasstroom

Uit het kasstroomoverzicht blijkt dat de liquide middelen zijn toegenomen met €652.000.

Deze toename wordt voor €1.521.000 veroorzaakt door een toename van de liquide middelen voor projecten ten gevolge van de bevoorschotting uit hoofde van de projectactiviteiten van de projecten *10voordeleraar* en *Een Goede Basis*. Daar staat een afname van €869.000 aan liquide middelen tegenover die het gevolg is van mutaties in de reguliere bedrijfsvoering.

Algemene toelichting bij de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld op grond van algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en in het bijzonder de verslaggevingregels zoals die gelden voor organisaties zonder winststreven (Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640).

De Vereniging Hogescholen is aangegaan voor onbepaalde tijd en is gevestigd te Den Haag

Met inachtneming van de autonomie van de hogescholen heeft de Vereniging Hogescholen als doel:

- het bevorderen van de ontplooiing van het hoger beroepsonderwijs in relatie tot maatschappelijke ontwikkelingen;
- het behartigen van de belangen van de hogescholen;
- het bevorderen van de relatie tussen de hogescholen onderling en tussen de hogescholen en de samenleving;
- het bevorderen van een doelmatige bestuurlijke en onderwijsinhoudelijke samenwerking tussen de hogescholen en hun onderlinge afstemming;
- het bevorderen van gezamenlijke standpunten ten dienste van het overleg met de ministers van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (thans Economische Zaken);
- het bevorderen van samenwerking tussen de hogescholen en de universiteiten;
- het afsluiten van collectieve arbeidsovereenkomsten.

De Vereniging Hogescholen beoogt geen winst.

Grondslagen van waardering en van bepaling van het resultaat

Waardering balans

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingprijs of vervaardigingsprijs dan wel lagere bedrijfswaarde onder aftrek van afschrijvingen. Op de materiële vaste activa wordt lineair afgeschreven op basis van verwachte economische levensduur. Aanschaffingen met een waarde van minder dan € 1.000 worden niet geactiveerd maar in de resultatenrekening als last verantwoord.

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Vorderingen regulier

Door de Vereniging Hogescholen zijn activiteiten uitgevoerd waarvoor vorderingen bestaan op derden die niet samenhangen met projectactiviteiten. Ten behoeve van het risico van oninbare debiteuren kan op basis van individuele beoordeling van de openstaande posten per 31 december een voorziening worden opgenomen. Het saldo van uitgevoerde activiteiten dat te vorderen is van derden is op de balans opgenomen onder de vorderingen regulier

Onderhandenwerk projecten

Door de Vereniging Hogescholen zijn activiteiten uitgevoerd waarvoor vorderingen bestaan op derden die samenhangen met projectactiviteiten. Het saldo van uitgevoerde activiteiten dat te vorderen is van derden ten behoeve van projectactiviteiten is op de balans opgenomen onder het onderhandenwerk projecten.

Voorziening groot onderhoud

De voorziening ter gelijkmatige verdeling van lasten voor onderhoud van gebouwen wordt bepaald op basis van de te verwachten kosten over een reeks van jaren. De voorziening wordt lineair opgebouwd. Het uitgevoerde groot onderhoud wordt ten laste van deze voorziening gebracht.

Voorziening wachtgeldverplichtingen

De Vereniging Hogescholen is eigen risicodragers voor de wachtgeldverplichtingen. Voor de hiermee samenhangende verplichtingen is een voorziening getroffen. De voorziening betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

Voorziening personeelsuitgaven (jubilea)

De hoogte van de voorziening personeelsuitgaven (jubilea) is bepaald aan de hand van een ramingsmodel voor de contante waarde van de toekomstige verplichtingen. Dit model houdt rekening met alle toekomstige verplichtingen op basis van schaalmaxima, het gemiddelde personeelsverloop en een disconteringspercentage voor het bepalen van de contante waarde. Het gehanteerde model betreft een zo accuraat mogelijke interne inschatting, maar is niet gebaseerd op een berekening van een actuaaris of een andere deskundige.

Projecten

Het saldo van de projecten waarvoor de Vereniging Hogescholen onder meer via het projectenbureau het management voert, is vermeld onder de post Saldo projectsubsidies. Het saldo ultimo boekjaar geeft de nog beschikbare projectsubsidies weer (bevoorschotting minus reeds verantwoorde baten) en bestaat uit een verplichting aan de subsidieverstrekker uit hoofde van lopende of reeds afgesloten maar nog niet afgerekende projecten. Onder de post Nog te verrekenen projectsubsidies wordt het saldo weergegeven van de per balansdatum uitstaande overige verplichtingen uit hoofde van projecten.

Kortlopende schulden

Door de Vereniging Hogescholen zijn activiteiten uitgevoerd waarvoor verplichtingen bestaan aan derden die niet samenhangen met projectactiviteiten. Het saldo van uitgevoerde activiteiten waarvoor verplichtingen bestaan aan derden is op de balans opgenomen onder de kortlopende schulden.

(Verplichting) overige personeelsbeloningen

De overige personeelsbeloningen betreffen beloningen welke deel uitmaken van het beloningspakket, zoals vakantietoeslag, eindejaarsuitkering en uit te betalen vakantiedagen. De hiermee samenhangende verplichtingen zijn opgenomen onder de kortlopende schulden betreffen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

Resultaatbepaling

Resultaatbepaling

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen enerzijds de som van de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties, subsidies en contributies met betrekking tot het boekjaar en de ontvangen rente uit eigen middelen en anderzijds de som van de kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd, verliezen zodra zij voorzienbaar zijn. De kosten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

Belastingen

Met belasting over het resultaat behoeft geen rekening gehouden te worden, daar de Vereniging Hogescholen niet vennootschapsbelastingplichtig is. Voor de BTW heeft de Vereniging Hogescholen slechts beperkte belastingplicht.

Pensioenen

De Vereniging Hogescholen is voor wat betreft de pensioenregeling aangesloten bij een bedrijfstakpensioenfonds en maakt derhalve gebruik van de mogelijkheid een toegezegd-pensioenregeling te verwerken als een toegezegde-bijdrageregeling. In geval van een tekort bij het pensioenfonds heeft de Vereniging Hogescholen geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan hogere toekomstige premies. De risico's verbonden aan deze pensioenregeling zijn derhalve niet tot uitdrukking gebracht in de balans.

Overig

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatsbepaling zijn conform voorgaand jaar. Indien noodzakelijk zijn ten behoeve van het inzicht de vergelijkende cijfers opnieuw gerubriceerd.

Vreemde valuta

Indien activa en passiva luiden in vreemde valuta heeft omrekening plaatsgevonden tegen de officiële koersen per balansdatum. Transacties in vreemde valuta zijn gewaardeerd tegen de op dat moment geldende koers. Koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de staat van baten en lasten.

Toelichting op de balans per 31 december 2014**1) Materiële vaste activa**

	Gebouwen	Meubilair	Mach./app.	Software	Totaal
	€	€	€	€	€
1 januari 2014					
Aanschafwaarde	4.141.953	741.350	520.695	325.927	5.729.925
Cumulatieve afschrijvingen	-670.274	-400.234	-468.378	-323.829	-1.862.715
Boekwaarde 1 januari 2014	3.471.679	341.116	52.317	2.098	3.867.210
Mutaties in 2014:					
Investerings	236.141	62.428	84.454	0	383.023
Afschrijvingen	-44.267	-70.778	-36.634	-969	-152.648
Inhaalafschrijvingen	0	0	0	0	0
Desinvesteringen	0	0	0	0	0
Cum.afsch.desinvesteringen	0	0	0	0	0
Totaal mutaties in 2014	191.874	-8.350	47.820	-969	230.375
31 december 2014					
Aanschafwaarde	4.378.094	803.778	605.149	325.927	6.112.948
Cumulatieve afschrijvingen	-714.541	-471.012	-505.012	-324.798	-2.015.363
Boekwaarde 31 december 2014	3.663.553	332.766	100.137	1.129	4.097.585

Toelichting

De in 2014 gepleegde investeringen zijn als volgt te specificeren:

Gebouwen

Lift Jan Evertstraat	70.744
Verbouwing Prinsessegracht	165.397
Totaal	236.141

Meubilair

Voorzitterskamer	52.821
Overig	9.607
Totaal	62.428

Machines en apparatuur

Datanetwerk Prinsessegracht	39.657
Server	10.085
PC's, laptops en tablets	32.158
Overig	2.554
Totaal	84.454

De aanschaf van nieuw meubilair in de voorzitterskamer was noodzakelijk omdat het oude meubilair circa 20 jaar oud was en derhalve ook volledig was afgeschreven. De aanschaf is in overleg met een adviseur en de voorzitter begeleid door de directie.

De afschrijvingstermijnen die voor de materiële vaste activa worden gehanteerd zijn als volgt:

- Gebouw Jan Evertstraat : 50 jaar
- Verbouwingen : 10 jaar
- Meubilair : 10 jaar
- Automatiseringsapparatuur : 3 jaar
- Apparatuur repro : 5 jaar
- Software : 3 jaar

Op het pand aan de Prinsessegracht wordt niet afgeschreven, op het pand aan de Jan Evertstraat wel. Het totale pand is in november 2012 getaxeerd op een marktwaarde van €6.030.000.

2) Vlottende activa

2a) Vorderingen

2a.i) Vorderingen kerntaken

	2014	2013
	€	€
Debiteuren	3.016.476	3.375.233
Nog te ontvangen bedragen	176.426	290.481
Vooruitbetaalde bedragen	143.661	169.459
Sectorraad KUO	10.153	40.492
Totaal vorderingen kerntaken	3.346.716	3.875.665

Toelichting

- De post debiteuren bestaat voornamelijk uit de facturering aan de hogescholen bestaande uit het voorschot op de contributie van het jaar 2015, facturen ten behoeve van activiteiten van het congresbureau, het voorschot voor de HBO-monitor 2014 en voorschot vaste bijdrage deelnemende hogescholen voor *10voordeleraar*.
- De post nog te ontvangen bedragen betreft met name nog te ontvangen rente, nog te factureren validaties VKO en nog te factureren bijdragen aan sectorraden.
- De post vooruitbetaalde bedragen heeft met name betrekking op het collectieve NS- c.q. HTM-contract, de contributie voor het lidmaatschap van Neth-er voor 2014 en diverse vooruitbetaalde bedragen voor abonnementen en licentiekosten (overlopende posten).
- De vordering op de ondersteuning KUO heeft betrekking op voorfinanciering van activiteiten van KUO. Facturering van deze voorfinanciering vanuit de capaciteitsfunctie vindt in 2015 plaats.

2a.ii) Onderhandenwerk projecten

	2014	2013
	€	€
Nog te ontvangen bedragen	0	21.854
Totaal onderhandenwerk projecten	0	21.854

2b) Liquide middelen

	2014	2013
	€	€
2b.i) Kerntaken		
Saldo kas	115	374
Saldi banken	5.954.913	6.823.475
Totaal liquide middelen regulier	<u>5.955.028</u>	<u>6.823.849</u>
2b.ii) Projecten		
Saldi banken	6.788.688	5.267.577
Totaal liquide middelen projecten	<u>6.788.688</u>	<u>5.267.577</u>
Totaal liquide middelen	<u><u>12.743.716</u></u>	<u><u>12.091.426</u></u>

De liquide middelen worden beheerd conform het treasurystatuut van de Vereniging Hogescholen. Over de stand van de liquide middelen en de naleving van het treasurystatuut wordt middels een treasuryrapportage halfjaarlijks gerapporteerd aan de treasurycommissie. Over de besteding van de projectgelden wordt aan de subsidiegever jaarlijks verantwoording afgelegd, al dan niet voorzien van een controleverklaring van een onafhankelijk accountant.

Passiva**3) Het eigen vermogen****3a) Algemene reserve**

	2014	2013
	€	€
Saldo 1 januari	8.230.644	8.230.644
Af/Bij: resultaatbestemming	0	0
Af: Reservering 40-jarig jubileum Vereniging	-151.500	0
Totaal algemene reserve ultimo boekjaar	<u><u>8.079.144</u></u>	<u><u>8.230.644</u></u>

Conform het bestuursbesluit van 19 december 2014 is ten laste van de algemene reserve een bestemde reserve gevormd ter grootte van €151.500 ter financiering van het 40-jarig jubileum van de Vereniging in 2015.

3b) Bestemde reserve

	2014	2013
	€	€
Saldo 1 januari	0	0
Bij: Reservering 40-jarig jubileum Vereniging	151.500	0
Totaal bestemde reserve ultimo boekjaar	<u>151.500</u>	<u>0</u>

Zie toelichting bij de algemene reserve.

4) Voorzieningen

Het totaal van de voorzieningen is als volgt:

	2014	2013
	€	€
Voorziening onderhoud gebouwen	303.401	542.322
Voorziening wachtgeldverplichtingen	871.353	578.321
Voorziening personeelsuitgaven (jubilea)	133.296	133.296
Voorziening reorganisatie	6.268	105.641
Totaal voorzieningen	<u>1.314.318</u>	<u>1.359.580</u>

Voorziening onderhoud gebouwen

	2014	2013
	€	€
Saldo 1 januari	542.322	519.914
Dotatie	235.180	230.877
Onttrekking	-474.101	-208.469
Totaal voorziening onderhoud gebouwen ultimo boekjaar	<u>303.401</u>	<u>542.322</u>

De onderhoudsvoorziening wordt gebruikt als egalisatievoorziening ter financiering van het meerjarig onderhoudsplan 2012-2035 dat is opgesteld door een bouwkundig adviseur.

Aan de onderhoudsvoorziening is in 2014 conform plan een bedrag van €235.180 gedoteerd.

In de toekomstige jaarlijkse dotaties wordt rekening gehouden met prijsstijgingen.

Voor de jaren 2012 tot en met 2035 voorziet het onderhoudsplan in jaarlijks onderhoud, meerjarig (groot) onderhoud, onvoorzien c.q. ongepland onderhoud en beheer. Hiermee worden er sinds 2012 geen onderhoudskosten meer verantwoord in de exploitatie en lopen alle onderhoudskosten via de onderhoudsvoorziening.

In 2014 is er €474.000 onttrokken aan de voorziening in verband met de verbouwings- en renovatieactiviteiten die aan de Prinsessegracht hebben plaatsgevonden.

Voorziening wachtgeldverplichtingen

	2014	2013
	€	€
Saldo 1 januari	578.321	654.405
Dotatie	374.087	0
Vrijval	-10.854	0
Onttrekking	-70.201	-76.084
Totaal voorziening wachtgeldverplichtingen ultimo boekjaar	<u>871.353</u>	<u>578.321</u>

Het saldo per 31 december heeft betrekking op een drietal personen waaronder twee personen waarmee het dienstverband per 1 januari 2015 is beëindigd. De dotatie heeft betrekking op deze twee personen. Het betreft, in afstemming met de auditcommissie, een dotatie voor het volledige uitkeringsrecht. Daarbij is rekening gehouden met de combinatie van leeftijd, functie, uitkeringshoogte, opleidingsniveau en de huidige arbeidsmarktsituatie. Ter illustratie, beide betrokkenen zijn gedurende 2014 actief begeleid naar een mogelijke nieuwe werkring waarbij ondersteuning is geboden door de vereniging. Dit heeft tot op heden niet tot succes geleid. De onttrekking heeft betrekking op een persoon waarmee het dienstverband per 1 januari 2012 is beëindigd en die gedurende heel 2014 gebruik heeft gemaakt van zijn uitkeringsrecht. De vrijval heeft betrekking op een persoon waarvoor geen per 31 december verplichtingen meer bestaan.

Voorziening personeelsuitgaven (jubilea)

	2014	2013
	€	€
Saldo 1 januari	133.296	94.529
Dotatie	0	38.767
Onttrekking	0	0
Totaal voorziening personeelsuitgaven (jubilea) ultimo boekjaar	<u>133.296</u>	<u>133.296</u>

Voorziening reorganisatie

	2014	2013
	€	€
Saldo 1 januari	105.641	0
Dotatie	0	105.641
Onttrekking	-99.373	0
Totaal voorziening reorganisatie ultimo boekjaar	<u>6.268</u>	<u>105.641</u>

Deze voorziening is ultimo 2013 gecreëerd ter financiering van de kosten samenhangend met een tweetal in het kader van de in 2013 uitgevoerde reorganisatie boventallig verklaarde medewerkers. In deze voorziening is rekening gehouden met salariskosten, overige personeelskosten en begeleidingskosten. De onttrekking heeft betrekking op de kosten van 2014. Het saldo per 31 december is nog niet vrijgevallen omdat er in 2015 nog enkele facturen worden verwacht.

5) Projecten

5a) Saldo projectsubsidies

Specificatie van de projecten onderhandenwerk per 31 december

Project	Start	Einde	Status	Eindsaldo	Eindsaldo
				2014	2013
				€	€
<i>10voordeleraar</i> rechtsvorm	2013	2016	Lopend	3.175.207	1.403.442
<i>10voordeleraar</i> overige vakken	2013	2014	In afronding	385.186	1.107.438
<i>Een Goede Basis</i>	2013	2016	Lopend	1.510.337	1.242.360
Professionalisering HSAO docenten	2011	2014	Afgerond	0	4.355
Totaal saldo projectsubsidies				<u>5.070.730</u>	<u>3.757.595</u>

Het project *10voordeleraar* overige vakken is beëindigd per 30 september 2014. Per 31 december was de eindafrekening opgesteld maar de controle daarvan nog niet afgerond.

5b) Nog te verrekenen projectsubsidies

	2014	2013
	€	€
Nog te betalen bedragen	581.494	963.536
Totaal nog te verrekenen projectsubsidies	<u>581.494</u>	<u>963.536</u>

6) Kortlopende schulden

Deze zijn als volgt te specificeren:

	2014	2013
	€	€
Schulden aan leveranciers	1.092.812	642.258
Te betalen Belastingdienst	185.272	162.040
Te betalen ABP	65.260	68.374
Te betalen vakantietoeslag en eindejaarsuitkering	185.491	163.296
Te betalen vakantiedagen	137.612	109.121
Nog te betalen bedragen	82.974	102.850
Terug te betalen contributie 2013	263.458	263.458
Terug te betalen contributie 2014	27.273	0
Vooruitontvangen bedragen	75.000	116.457
Vooruitgefactureerde bedragen	2.275.116	2.330.416
Functie-ordening arbeidsvoorwaarden	0	182.789
Training examencommissies	21.843	48.676
HBO-monitor 2012	77.394	77.394
HBO-monitor 2013	1.056	719.064
HBO-monitor 2014	76.016	0
AON samenwerkingscontract	9.394	9.394
AC-scholenoverleg	174.977	125.280
Platform examencommissie	19.419	50.000
Reservering asbestsanering	0	250.000
UAS net	82.918	88.947
Personeelsvereniging	35.800	30.198
Saldo diversen	101.746	4.788
Totaal kortlopende schulden	<u>4.990.831</u>	<u>5.544.800</u>

De terug te betalen contributie 2013 is per abuis niet verrekend met het voorschot 2015. Dit is verrekend met de definitieve contributie 2015.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Leaseverplichtingen

De Vereniging Hogescholen heeft leasecontracten voor printers/kopieerapparaten en voor twee auto's voor de voorzitter en de directeur. De contracten lopen door tot maart 2017 (auto), juli 2018 (auto) en november 2019 (printers/kopieerapparaten). De leaseverplichtingen voor de resterende looptijd bedragen in totaal €320.852, berekend tegen het prijspeil van ultimo 2014.

Toelichting op de staat van baten en lasten 2014

Baten kerntaken

	realisatie 2014 €	begroting 2014 €	realisatie 2013 €
7) Contributies			
Basiscontributie	4.382.011	4.382.332	4.548.220
Af: contributiebijstelling	27.273	0	263.458
Totaal contributie	<u>4.354.738</u>	<u>4.382.332</u>	<u>4.284.762</u>
8) Overige baten	<u>227.181</u>	<u>189.959</u>	<u>132.187</u>
9) Rentebaten	<u>84.558</u>	<u>90.000</u>	<u>102.323</u>
Totaal baten kerntaken	<u><u>4.666.477</u></u>	<u><u>4.662.291</u></u>	<u><u>4.519.272</u></u>

7) Contributies

Onder deze post zijn de contributiebijdragen opgenomen die de vereniging aan haar leden in rekening heeft gebracht. De totale basiscontributie conform de begroting 2014 is bijgesteld met een bedrag van €27.273. Dit bedrag staat gelijk aan het totaal resultaat 2014 vóór contributiebijstelling.

Deze contributiebijstelling leidt er vervolgens toe dat het in de staat van baten en lasten verantwoorde totaal resultaat sluit op nul. De contributiebijstelling wordt in 2015 aan de leden gerestitueerd.

8) Overige baten

Dit betreft met name de baten uit hoofde van VKO. Deze zijn lager dan begroot omdat er één validatie minder dan gepland is uitgevoerd. Daarnaast betreffen de overige baten niet begrote vacatiegelden en de vrijval van een oude verplichting.

9) Rentebaten

De rentebaten bestaan uit rentevergoedingen op liquide middelen (uitsluitend spaarrekeningen en deposito's bij drie Nederlandse systeemrelevante banken). Overtollige liquide middelen worden beheerd conform het treasury statuut.

Lasten kerntaken

10) Verenigingskosten

	realisatie 2014 €	begroting 2014 €	realisatie 2013 €
Algemene Vergadering (na herallocatie)	81.232	83.800	21.301
Bestuur:			
- Deelname externe organisaties	109.738	121.800	111.029
- Bestuurskosten	15.626	18.700	17.171
- Bestuurscommissies	17.784	37.700	24.664
Sectorale adviescolleges	15.643	20.200	18.148
Diversen (na herallocatie)	69.772	100.300	11.409
Totaal verenigingskosten	<u><u>309.795</u></u>	<u><u>382.500</u></u>	<u><u>203.722</u></u>

De lagere kosten in deze categorie zijn ná herallocatie van een bedrag van €143.000 van informatie, communicatie en advisering naar verenigingskosten. Dit bedrag is ten gunste gebracht van diverse verenigingskosten (€92.000 voor het strategietraject HBO2025) en Algemene Vergadering (€51.000 voor de voorzittersconferentie). Na deze herallocatie liggen de kosten €73.000 lager dan begroot. Een en ander is veroorzaakt door lagere bestedingen op diverse posten. De diverse verenigingskosten zijn na de eerder genoemde herallocatie €30.000 lager uitgevallen omdat een deel van de verwachte kosten in het kader van het strategieproject niet in 2014 vallen maar in 2015. Daarnaast zijn met name de kosten voor de bestuurscommissies en de deelname in externe organisaties lager uitgevallen.

11) Informatie, communicatie en advisering

	realisatie 2014 €	begroting 2014 €	realisatie 2013 €
Extern advies (na herallocatie)	24.617	35.470	81.233
Bestuurlijke informatievoorziening	20.489	30.500	9.127
Documentatie en bibliotheek	26.705	30.700	27.717
Communicatie, drukwerk en marketing	62.194	101.000	51.372
Diverse representatiekosten afdelingen	25.371	21.200	24.210
Reis- en verblijfkosten afdelingen	14.176	17.300	13.050
Vergaderkosten bureau	9.698	37.000	14.117
Sectorplannen	34.286	25.600	7.740
Diverse activiteiten / internationalisering	7.907	10.000	13.685
Validering kwaliteit onderzoek (VKO)	205.308	243.682	162.982
Totaal communicatie, informatie en advisering	430.751	552.452	405.233

De lagere kosten in deze categorie zijn ná herallocatie van een bedrag van €143.000 van informatie, communicatie en advisering naar verenigingskosten. Dit bedrag is in de begroting gekort op extern advies. Na deze herallocatie liggen de kosten €122.000 lager dan begroot. Een en ander is veroorzaakt door lagere bestedingen op diverse posten. De belangrijkste hiervan zijn out-of-pocketkosten VKO (€38.000 lager door minder en kleinere validaties), communicatie, drukwerk en marketing (€39.000 lager), vergaderkosten bureau (€27.000 lager, te hoog begroot), extern advies (€11.000 lager) en bestuurlijke informatievoorziening (€10.000 lager).

Validering kwaliteit onderzoek (VKO)

De hierboven opgenomen kosten bestaan uit de out-of-pocket kosten voor de validering kwaliteit onderzoek (VKO) bij hogescholen. De bijbehorende salariskosten zijn opgenomen onder de hoofdcategorie personeelskosten. De gefactureerde validaties zijn opgenomen onder de overige baten. In 2014 zijn tien onderzoeken uitgevoerd. Dit is één onderzoek minder dan voorzien, waardoor er minder out of pocket kosten voor VKO zijn geboekt.

12) Personeelskosten

	realisatie 2014 €	begroting 2014 €	realisatie 2013 €
<i>Salarissen</i>			
Salarissen inclusief sociale lasten/pensioenen	4.278.364	3.925.812	4.645.099
<i>Totaal salarissen</i>	<i>4.278.364</i>	<i>3.925.812</i>	<i>4.645.099</i>
<i>Overige personeelskosten</i>			
WW-uitgaven/mutatie voorziening wachtgeldverplichtingen	364.690	0	0
Reiskosten woon/werk	120.779	140.000	113.969
Kosten leaseauto's	35.065	40.200	41.569
Wervingskosten	51.989	7.200	1.585
Vorming en opleiding	43.034	117.774	46.085
Kosten arbovoorzieningen/Sociaal beleid	39.120	37.000	31.233
Uitzendkrachten	2.987	6.900	0
Diensten van derden / inhuur externen	41.980	29.000	32.100
Dotatie reorganisatievoorziening	0	0	105.641
Diversen	0	5.600	69
<i>Totaal overige personeelskosten</i>	<i>699.644</i>	<i>383.674</i>	<i>372.251</i>
Totaal personeelskosten	<u>4.978.008</u>	<u>4.309.486</u>	<u>5.017.350</u>

Salarissen

De salariskosten liggen in z'n totaliteit €353.000 boven begroot maar daarvan heeft €429.000 betrekking op extern gefinancierde activiteiten en hier staat dus dekking tegenover. De contributiegefinancierde salariskosten liggen derhalve €77.000 onder de begroting, wat het gevolg is van een lager gemiddelde contributie fte-stand over 2014 dan begroot (34,8 gerealiseerd tegen 36,0 begroot)

Overige personeelskosten

De overige personeelskosten liggen €316.000 boven begroot, waarvan €365.000 wordt verklaard door de post WW-uitgaven/mutatie voorziening wachtgeldverplichtingen (een dotatie van €374.000, een vrijval van €11.000 en overige kosten van €2.000). Op de overige posten liggen in z'n totaliteit €49.000 onder begroot, wat vooral het gevolg is van aanzienlijk lagere bestedingen dan begroot op vorming en opleiding. Ook de reiskosten woon-werk zijn lager dan begroot uitgevallen. De post wervingskosten is fors hoger uitgevallen door de werving van de nieuwe plaatsvervangend directeur.

13) Automatisering en internet

	realisatie 2014 €	begroting 2014 €	realisatie 2013 €
Machines en apparatuur	37.063	4.500	7.749
Software	45	3.100	4.823
Onderhoud software	36.129	43.300	65.890
Onderhoud machines en apparatuur	1.701	3.100	1.954
Leasekosten printerpark	73.193	71.000	70.848
Afschrijvingskosten materiële vaste activa	37.602	44.300	40.554
Systeembeheer	73.944	75.700	90.113
Kosten internet /website	30.405	34.000	20.288
Totaal automatisering en internet	<u>290.082</u>	<u>279.000</u>	<u>302.219</u>

De kosten automatisering en internet liggen €11.000 boven begroot wat grotendeels het gevolg is van fors hogere kosten op de post machines en apparatuur. Dit is het gevolg van de strikte toepassing van de waarderingsgrondslagen, waarbij aanschaffingen met een waarde van minder dan €1.00 niet worden geactiveerd maar rechtstreeks in de staat van baten en lasten als last worden verantwoord.

14) Huisvestingskosten

	realisatie 2014 €	begroting 2014 €	realisatie 2013 €
Afschrijvingskosten	115.045	105.000	105.093
Schoonmaakkosten	66.573	67.820	70.091
Servicekosten	47.997	46.500	40.601
Kosten verkoop pand	4.536	0	12.614
(Onderhoud) meubilair	737	0	0
Energiekosten	54.711	71.400	65.799
Water	1.122	1.700	1.144
Onroerendzaakbelasting (OZB)	13.102	19.000	16.470
Diverse belastingen	2.160	3.400	2.074
Gereedschap en materiaal	41	0	0
Onderhoudskosten gebouwen	0	0	250.000
Dotatie voorzieningen onderhoud	235.180	235.180	230.877
Totaal huisvestingskosten	<u>541.204</u>	<u>550.000</u>	<u>794.763</u>

De huisvestingskosten zijn iets lager dan begroot. Met name de energiekosten zijn lager uitgevallen dan begroot.

Dotatie onderhoudsvoorziening

De onderhoudsvoorziening wordt gebruikt als equalisatievoorziening ter financiering van het meerjarig onderhoudsplan (MJOP) 2011-2035 dat is opgesteld door een bouwkundig adviseur.

Aan de onderhoudsvoorziening is in 2013 conform plan een bedrag van €235.180 gedoteerd.

15) Bureaunkosten

	realisatie 2014 €	begroting 2014 €	realisatie 2013 €
Papier- en drukkosten	3.267	2.800	3.494
Portokosten	18.164	21.600	18.630
Telefoonkosten	36.801	37.800	40.112
Kantoorbenodigdheden	14.869	8.400	11.612
Kantine / koffie- en theevoorziening	39.497	28.100	68.823
Accountantskosten	34.890	31.400	34.769
Assurantiën	19.374	20.800	17.910
Diverse bureaunkosten	2.950	3.100	2.484
Totaal bureaunkosten	169.812	154.000	197.834

Per saldo liggen de bureaunkosten €16.000 boven begroot. Dit is grotendeels (voor €11.000) het gevolg van hogere kosten voor kantine / koffie- en theevoorziening. Deze kosten zijn hoger uitgevallen door de keuze voor twee bonenmachines (voorheen 1) plus een instant machine, de volledige uitbesteding van de operatie en de uitbreiding van het aanbod extra watercooler en gratis soep in de kantine).

16) Af: Toegerekend aan projecten

	realisatie 2014 €	begroting 2014 €	realisatie 2013 €
Salarissen	789.583	450.372	706.921
Overhead	220.840	168.053	157.178
Totaal toerekening aan projecten	1.010.423	618.425	864.099

De Vereniging Hogescholen rekent vanuit de eigen exploitatie salaris- en overheadkosten toe aan de projecten. De salariskosten betreffen uitsluitend personeel dat op de loonlijst van de Vereniging staat.

De overhead betreft vooral werkplekken en daarnaast ook P&O-ondersteuning. Beide bedragen liggen hoger door de geleidelijke uitbreiding van de bezetting van het project 10voordeleraar gedurende 2014.

17) Af: Toegerekend aan capaciteitsfunctie

	realisatie 2014 €	begroting 2014 €	realisatie 2013 €
Salarissen	636.563	543.100	878.244
Overhead	234.002	218.923	392.821
Totaal toerekening aan capaciteitsfunctie	870.565	762.023	1.271.065

De Vereniging Hogescholen rekent vanuit de eigen exploitatie salaris- en overheadkosten toe aan de capaciteitsfunctie.

Deze toerekeningen hebben betrekking op de volgende stichtingen en sectorraden:

- Stichting Zestor
- Stichting Zorgverzekering Gepensioneerden HBO
- UASnet
- Sectorraad HTNO
- Sectorraad HSAO/LO-Masters
- Sectorraad HEO

De toegerekende salariskosten liggen €93.000 hoger dan begroot door uitbreiding bij Zestor. Omdat tegenover deze lagere toerekening ook lagere kosten staan heeft dit. geen resultaatteffect.

Daarnaast is €15.000 meer aan overhead toegerekend wat het gevolg is van de verhoging van het overheadtarief, terwijl in de begroting nog was gerekend met de oude, lagere tarieven.

18) Af: Toegerekend aan congresbureau

	realisatie 2014 €	begroting 2014 €	realisatie 2013 €
Salarissen	98.850	102.158	102.183
Overhead	82.773	82.541	67.629
Totaal toerekening aan congresbureau	<u>181.623</u>	<u>184.699</u>	<u>169.812</u>

De Vereniging Hogescholen rekent vanuit de eigen exploitatie salaris- en overheadkosten toe aan het congresbureau, dat administratief gezien als een aparte eenheid binnen de Vereniging Hogescholen wordt behandeld.

PROJECTEN

Het projectresultaat is €15.000 negatief en dit is volledig het gevolg van een naheffing inzake het project Eduprof dat in 2011 is afgesloten. Zonder deze naheffing zou het resultaat neutraal zijn geweest aangezien de projectbaten bepaald worden door de out-of-pocketkosten te vermeerderen met de salaris- en overhead kosten die de Vereniging Hogescholen vanuit de eigen exploitatie aan de projecten toerekent (rekening houdend met de maximale subsidietoezegging).

In 2014 heeft e.e.a. betrekking op de volgende projecten:

- *10voordeleraar* vervolg, bestaande uit twee deelprojecten:
 - Ontwikkeling toetsenbanken voor zeven tweedegraads opleidingen (afgesloten in 2014 en per 31 december financieel in afronding);
 - Beheer en borging van kennisbases en toetsenbanken (beheerorganisatie).
- *Een Goede Basis* met daarin toelatingstoetsen voor de pabo en nieuwe landelijke toetsen voor een viertal vakken;

CAPACITEITSFUNCTIE

Het resultaat op de capaciteitsfunctie is licht negatief wat het gevolg is van de tijdelijke dubbele bezetting voor de ondersteuning van een van de sectorraden wegens overdracht van werkzaamheden. Deze dubbele bezetting is niet in rekening gebracht bij die sectorraad.

CONGRESBUREAU

Het resultaat op het congresbureau bedraagt €9.000 positief en bestaat uit een resultaat op activiteiten van €20.000 positief (overwegend jaarcongres) en een resultaat op apparaatskosten van €11.000 negatief.

19) Bijzondere baten en lasten

	realisatie 2014 €	begroting 2014 €	realisatie 2013 €
Bijzondere baten	0	0	102.283
Bijzondere lasten	0	0	-11.925
Totaal bijzondere baten en lasten	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>90.358</u>

In overleg met de accountant wordt de categorie bijzondere baten en lasten met ingang van 2014 niet meer gebruikt voor transacties die volgen uit de normale bedrijfsvoering maar bijvoorbeeld stammen uit voorgaande boekjaren (zoals nagekomen baten en lasten). Deze transacties worden geboekt binnen de baten- of lasten categorie waar ze geboekt zouden zijn als ze wel betrekking hadden op het lopende boekjaar.

Personalia

Het bestuur van de Vereniging Hogescholen kende in 2014 de volgende samenstelling:

- mr. Th.C. de Graaf, voorzitter;
- mw. drs. G.M.C. de Ranitz, vice voorzitter;
- dr. C.P. Boele, lid (tevens lid auditcommissie);
- drs. J.W. Boomkamp lid;
- drs. M.J.G. Bormans, lid (tevens voorzitter auditcommissie);
- drs. P.L.A. Rüpp lid;
- mr. L. Klaassen (aangetreden per 1 januari 2014).

De heer mr. Th.C. de Graaf is sinds 1 februari 2012 de voorzitter van de Vereniging Hogescholen.

De heer drs. A.B. de Graaf is statutair directeur van de Vereniging Hogescholen en tevens secretaris van het bestuur.

Den Haag, 1 mei 2015

Namens het bestuur,

w.g. mr. Th.C. de Graaf,
voorzitter

w.g. drs. A.B. de Graaf,
secretaris

OVERIGE GEGEVENS

1. Bestemming resultaat
Het bedrijfsresultaat wordt, vermeerderd met het saldo van de bijzondere- en financiële baten en lasten, aan de hogescholen teruggestort. Het totaal resultaat bedraagt hierdoor € 0.
2. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
Deze is bijgevoegd.

BIJLAGEN

KH/BL/AH4926a

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de Algemene Ledenvergadering en
het bestuur van
Vereniging van Hogescholen

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2014 van Vereniging van Hogescholen te Den Haag gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2014 en de staat van baten en lasten over 2014 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

VERANTWOORDELIJKHEID VAN HET BESTUUR

Het bestuur van de vereniging is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 640 "Organisaties zonder winststreven". Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE ACCOUNTANT

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vereniging.

KH/BL/AH4926a

Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vereniging gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

OORDEEL BETREFFENDE DE JAARREKENING

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de Vereniging van Hogescholen per 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 640 "Organisaties zonder winststreven".

Rotterdam, 1 mei 2015

MAZARS PAARDEKOOPEL HOFFMAN N.V.

w.g. drs. C.A. Harteveld RA

Bijlage 1: Overzicht lasten per taak

Overzicht lasten o.b.v. taken.
Bedragen x € 1.000

	Begroting	Begroting	Realisatie t.o.v. begroting	Jaar- rekening
	2014 €	2014 €	2014 €	2013 €
Kerntaken				
1) Algemeen Onderwijsbeleid	434	427	7	426
2) Sectoraal Onderwijsbeleid	568	589	-20	485
3) Onderzoek	716	752	-37	701
4) Arbeidsvoorwaarden	575	463	112	540
5) Financiën & Governance	309	331	-22	410
6) Communicatie	703	649	54	766
7) Informatievoorziening	265	283	-18	276
8.0) Verenigingsaangelegenheden: Algemeen	506	685	-179	625
8.1) Verenigingsaangelegenheden: Project Herijking strategische koers HBO	302	188	114	0
8.2) Verenigingsaangelegenheden: Project Midterm review prestatieafspraken	34	110	-76	0
Totaal kerntaken	4.412	4.477	-65	4.229
Niet-kerntaken				
Management	245	185	60	387
Totaal niet-kerntaken	245	185	60	387
Totaal kosten contributieactiviteiten	4.657	4.662	-5	4.616

Toelichting

Voor de begrotingsopstelling 2014 is, net als in 2013, gebruik gemaakt van een systematiek waarbij de totale lasten van de contributietaken één-op-één zijn te relateren aan de staat van baten en lasten.

Daarnaast worden de uren voor de categorie overige uren (dit zijn uren die niet worden toegeschreven aan primaire werkzaamheden zoals algemeen overleg of personeelsbijeenkomsten) vanaf 2013 in het tarief verdisconteerd, waardoor deze niet meer apart gerapporteerd worden.

In de bovenstaande tabel zijn de gerealiseerde uren op contributietaken vermenigvuldigd met de nacalculatorische tarieven. Vervolgens zijn de gerealiseerde out-of-pocketkosten van de taken daarbij opgeteld. Het totaal van de realisatie 2014 in bovenstaande tabel (€4.657.000) sluit aan op het saldo netto lasten op kerntaken zoals vermeld in de staat van baten en lasten.

Zie bijlage 2 voor een nadere specificatie van de begrote en gerealiseerde uren op de bovengenoemde taken.

In de realisatie en de begroting zijn de hieronder vermelde (afgeronde) tarieven gehanteerd.

Uurtarief	Realisatie	Begroting	Vershil	%
Voorzitter en directie	€ 155	€ 154	+/- € 1	+/- 0,7%
Beleid	€ 105	€ 104	+/- € 1	+/- 0,7%

De in de realisatie gehanteerde tarieven liggen marginaal hoger dan de in de begroting gehanteerde tarieven wat een combinatie is van wat hogere kosten en wat meer geschreven uren in z'n totaliteit.

Contributietaken

Voor alle taken geldt dat de begrote uren van de adjunct-directeur en de communicatieadviseur in de activiteitenbegroting naast hun hoofdtaak verdeeld waren over de overige kerntaken. In de realisatie heeft dit niet plaatsgevonden aangezien de adjunct-directeur vrijwel exclusief voor het project *10voordeleraar* heeft gewerkt en de uren van de communicatieadviseur nagenoeg geheel op communicatie zijn geboekt. Naast deze algemene verklaring van het verschil van de kosten van de uren zijn de specifieke verschillen hieronder toegelicht.

Algemeen onderwijsbeleid

De kosten op deze taak liggen €7.000 hoger dan begroot en dit is met name toe te schrijven aan iets meer gerealiseerde uren (+/- 4%, €12.000). Dit is overwegend het gevolg is geweest van een verschuiving van uren vanuit de taak Midterm review prestatieafspraken naar de taak Algemeen onderwijsbeleid. Daar staat tegenover dat er op de out-of-pocket kosten bijna niets gerealiseerd is (-/- €5.000).

Sectoraal beleid

De kosten op deze taak liggen €20.000 lager dan begroot en dit is met name toe te schrijven aan iets minder gerealiseerde uren (-/- 4%, €24.000). Dit is overwegend het gevolg is geweest van een verschuiving van uren vanuit de taak Sectoraal beleid naar de taak Herijking strategie koers HBO. Daar staat tegenover dat er op de out-of-pocket kosten €4.000 meer gerealiseerd is door nagekomen kosten voor het opstellen van een aantal de sectorplannen.

Onderzoek

De onderbesteding van € 37.000 op de taak Onderzoek is toe te schrijven aan minder out-of-pocket kosten in het kader van het VKO. Hier is één validatie verschoven naar het voorjaar van 2015 en voor twee validaties waren er minder deelnemers voor de commissie. De uren veroorzaken nauwelijks een verschil.

Arbeidsvoorwaarden

De kosten op deze taak liggen €112.000 hoger dan begroot en dit is grotendeels toe te schrijven aan meer gerealiseerde uren (+/- 31%, €129.000) ten gevolge van de geïntensiverde inzet van diverse medewerkers op CAO-onderhandelingen. Dit beeld werd al duidelijk uit de managementrapportages en het halfjaarverslag. Daar staat tegenover dat de out-of-pocket kosten € 17.000 lager dan begroot zijn uitgekomen.

Financiën & Governance

De kosten op deze taak liggen €22.000 lager dan begroot en dit is met name toe te schrijven aan minder gerealiseerde uren (-/- 6%, €24.000). Los van de algemene verklaring van het verschil van de kosten van de uren zijn er geen in het oog springende verklaringen te vinden in verschuivingen tussen taken onderling. Daar staan niet begrote out-of-pocket kosten van €2.000 tegenover.

Communicatie

De kosten op deze taak liggen €54.000 hoger dan begroot en dit is enerzijds toe te schrijven aan meer gerealiseerde uren (+/+ 18%, €93.000) en anderzijds aan lagere out-of-pocket kosten (-/- €39.000).

Het hogere aantal uren heeft een overwegend administratieve achtergrond. De coördinator Communicatie was in de begroting opgenomen voor 0,8 fte maar werkt in werkelijkheid fulltime (dit heeft een effect op het totale volume maar uiteraard ook op het aandeel van communicatie uren in het totaal). Daarnaast was voor de communicatieadviseur begroot dat de uren verdeeld zouden worden over alle taken m.u.v. verenigingsaangelegenheden en management. In de realisatie zijn alle uren echter geboekt op Communicatie.

De onderbesteding op out-of-pocket kosten wordt voornamelijk veroorzaakt doordat er minder HBO-discours zijn georganiseerd dan gepland (3 in plaats van 5) en door lagere bestedingen op communicatie algemeen.

Informatievoorziening

De kosten op deze taak liggen €18.000 lager dan begroot en dit is deels toe te schrijven aan iets minder gerealiseerde uren (-/- 1%, €8.000 en voor het overige aan lagere out-of-pocket kosten (-/- €10.000).

Verenigingsaangelegenheden

De kosten op deze taak liggen €179.000 lager dan begroot en dit is nagenoeg geheel toe te schrijven aan lagere out-of-pocket kosten. Het betreft enerzijds een verschuiving van €123.000 van out-of-pocketkosten naar het project herijking strategie HBO en anderzijds een onderbesteding op de overige verenigingskosten.

Project herijking strategie koers HBO

De kosten op deze taak liggen €114.000 hoger dan begroot en dit is nagenoeg geheel toe te schrijven aan hogere out-of-pocket kosten. Het betreft hier de hierboven beschreven verschuiving van uit verenigingsaangelegenheden (algemeen). Er waren geen out-of-pocketkosten begroot. Voorts zijn er iets minder uren gerealiseerd (-/- 5%, €9.000).

Project midterm review prestatieafspraken

De kosten op deze taak liggen €76.000 lager dan begroot en dit is nagenoeg geheel toe te schrijven aan veel minder uren (-/- 71%, €78.000) doordat deze activiteit nauwelijks van de grond is gekomen.

Management

De overbesteding van management is volledig toe te schrijven aan meer gerealiseerde uren (+/+ 32%) dan begroot. De wijziging van de inzet van de adjunct-directeur naar het project 10voordeleraar heeft meer inzet gevraagd van de directeur. Dit zijn hoofdzakelijk uren boven zijn normale aanstelling.

Bijlage 2: Overzicht uren per taak

Met ingang van het eerste kwartaal van 2014 wordt ten behoeve van het management en de coördinatoren beleidsterreinen een (contributie)urenrapportage opgesteld, verspreid en besproken. Deze rapportage volgt dezelfde frequentie als de maraps (3-maandelijks). In deze urenrapportage worden per taak en per persoon de gerealiseerde uren afgezet tegen de begrote uren op jaarbasis en de begrote uren t/m de verslagperiode. De begrote uren t/m de verslagperiode worden lineair verdeeld en houden dus geen rekening met seizoensinvloeden zoals vakanties en piekbelastingen e.d. Aan deze urenrapportage wordt geen eindejaarsprognose gekoppeld.

In de onderstaande tabel is per taak (kerntaken + strategische projecten + management) weergegeven hoeveel uren er waren begroot voor 2014 plus het procentuele aandeel dat die taak vertegenwoordigt in het totale aantal begrote uren voor 2014. Dit gegeven is afgezet tegen de gerealiseerde uren per taak plus de procentuele verdeling van de gerealiseerde uren. Vervolgens is het verschil in de procentuele verdelingen aangegeven. Hoewel deze tabel dus zowel de absolute uren als de verdeling daarvan toont, ligt de nadruk op de verdeling van de uren.

Verdeling uren over taken (absoluut en procentueel)

	Begroting t/m periode 12	Procentuele verdeling	Realisatie t/m periode 12	Procentuele verdeling	Vershil
1) Algemeen onderwijsbeleid	3.970	11,4%	4.127	11,4%	-0,1%
2) Sectoraal onderwijsbeleid	5.123	14,7%	4.930	13,6%	-1,2%
3) Onderzoek	4.750	13,7%	4.796	13,2%	-0,5%
4) Arbeidsvoorwaarden	4.120	11,9%	5.387	14,8%	3,0%
5) Financiën & Governance	3.100	8,9%	2.922	8,1%	-0,9%
6) Communicatie	5.175	14,9%	6.098	16,8%	1,9%
7) Informatievoorziening	2.350	6,8%	2.328	6,4%	-0,3%
8.0) Verenigingsaangelegenheden: Algemeen	2.100	6,0%	2.106	5,8%	-0,2%
8.1) Verenigingsaangelegenheden: Project Herijking strategische koers HBO	1.800	5,2%	1.703	4,7%	-0,5%
8.2) Verenigingsaangelegenheden: Project Midterm review prestatieafspraken	1.050	3,0%	306	0,8%	-2,2%
Management	1.200	3,5%	1.582	4,4%	0,9%
Totaal	34.738	100%	36.284	100%	0%

Hieronder staat de procentuele verdeling over de taken van de begrote versus de gerealiseerde uren grafisch weergegeven. De linker kolommen betreffen de begroting en de rechter kolommen de realisatie.

