



< januari 2018 >

Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11

< februari 2018 >

Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo
29	30	31	1	2	3	4
					10	11
					17	18
					24	25
					31	1
					7	8

# Vereniging Hogescholen

# Jaarplan & begroting 2018

## Meerwaarde met hbo



Den Haag, 1 december 2017  
Status: definitief  
Vastgesteld BV 17 november 2017  
Goedgekeurd AV 1 december 2017

**Vereniging Hogescholen**



Vereniging Hogescholen

# Jaarplan & begroting 2018

Meerwaarde met hbo



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding: Aanscherping #hbo2025</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Meerjarenperspectief Vereniging 2018-2020</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Jaarplan 2018</b>	<b>11</b>
3.1	Inleiding	11
3.2	Verenigingszaken en communicatie	12
3.3	Onderwijs	14
3.4	Onderzoek	16
3.5	De sectoren	18
3.6	Internationalisering	20
3.7	Arbeidsvoorwaarden (mens, werk & organisatie)	22
3.8	Financiën & Governance	25
3.9	Bestuurlijke informatievoorziening	26
3.10	Extern gefinancierde activiteiten	27
3.11	Bureauformatie	28
<b>4</b>	<b>Financiën en sturing</b>	<b>30</b>
4.1	Begrotingsjaar 2018 en verder	30
4.2	Activiteitenbegroting en toelichting	31
4.3	Risicoparagraaf	32
<b>5</b>	<b>Begroting 2018 en meerjarenbegroting</b>	<b>34</b>
5.1	Begroting 2018 en meerjarenbegroting	34
5.2	Toelichting op het contributiedeel	36
5.3	Toelichting op de extern gefinancierde activiteiten	39

# 1 Inleiding: Aanscherping #hbo2025

Al weer twee jaar geleden heeft de Vereniging Hogescholen de strategische visie *#hbo2025: Wendbaar & Weerbaar* vastgesteld. Tijdens de bestuurdersconferentie in juni 2017 hebben we onze koers tijdens een midterm review opnieuw geijkt. We kunnen met recht constateren dat het goed gaat met het hbo. De kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek zit in de lift, de aanmeldingscijfers van nieuwe eerstejaars stijgen al weer twee jaar op rij. Er is, zo constateerden we, veel bereikt op het gebied van onderwijskwaliteit, studenttevredenheid, versterking van praktijkgericht onderzoek, profilering van de hogescholen en eigentijdse arbeidsvoorwaarden.

Maar de wereld verandert snel en daar zullen we creatief en daadkrachtig op moeten blijven reageren. De hogescholen hebben een stevige opdracht ten aanzien van talentontwikkeling, zo zien we terug in onder andere de gelijke kansen agenda. We zien nog altijd dat niet alle studenten met capaciteiten de weg naar het hoger onderwijs weten te vinden. Tot onze maatschappelijke opdracht behoren ook de verdere versterking van praktijkgericht onderzoek en het aanmoedigen van creativiteit en ondernemerschap. Er is blijvend aandacht voor de professionalisering van medewerkers in responsieve organisaties. Organisaties waarin digitalisering, privacy en veiligheid weer nieuwe aandachtspunten zijn. Het binaire stelsel staat niet ter discussie. Maar lopen we inmiddels niet tegen de grenzen van dit stelsel aan? Welke positie willen we op lange termijn als hbo innemen in het stelsel? En hoe geven we vorm aan nieuwe of andere sturingsprincipes? Al deze nieuwe accenten hebben geresulteerd in een aangescherpte verenigingsagenda waar we de komende jaren hard aan gaan werken. In dit Jaarplan zetten we de eerste stap.

De vereniging zal zich wederom inzetten om de belangen van het hbo zo goed mogelijk onder de aandacht te brengen van het nieuwe kabinet, minister, ministerie en samenleving. Met de inzet van de leden en met ondersteuning van het bureau werken we verder aan de prioritaire, en de in 2017 geactualiseerde uitvoeringsagenda. Komend jaar verwelkomen we een nieuw, geassocieerd lid, te weten de Politieacademie.

In 2018 gaan we meer werken in projectteams om gericht aandacht te kunnen besteden aan enkele nieuwe onderwerpen. Ik zal mogelijk een beroep op u doen om hieraan een steentje bij te dragen.

Namens bestuur en directie Vereniging Hogescholen

**Thom de Graaf, voorzitter**

# 2 Meerjarenperspectief vereniging 2018-2020

## Strategie 2015 en verder

Hogescholen zetten zich gezamenlijk in voor de kwaliteit van onderwijs én praktijkgericht onderzoek. Onze opleidingen zijn toegankelijk voor een ieder met capaciteiten om hoger onderwijs te volgen, met welke vooropleiding of achtergrond dan ook. Ook in tijden waarin financiering krap is, wanneer studenten grotendeels zelf hun opleiding moeten betalen willen we maximaal toegankelijk zijn. Onze samenleving heeft behoefte aan goed opgeleide, innovatieve en wendbare professionals om de uitdagingen van de komende jaren het hoofd te kunnen bieden. De economie trekt aan waardoor onze afgestudeerden hun weg naar de samenleving goed weten te vinden. We hebben hen wendbaar en weerbaar gemaakt, (zelf)kritisch, ondernemend en onderzoekend. Ze beschikken niet alleen over kennis en vaardigheden maar bovenal over een moreel kompas om in een steeds complexere samenleving overeind te blijven en verantwoordelijkheid te dragen.

Onze kernwaarden zijn<sup>1</sup>:

- 1 **Hogescholen nemen hun verantwoordelijkheid.** Hogescholen hebben een publieke taak en zijn dienstbaar aan studenten en samenleving.
- 2 **Hogescholen streven naar verantwoordelijke afgestudeerden.** In hun onderwijs laten hogescholen zich leiden door de drie functies socialisatie, kwalificatie en persoonsvorming.
- 3 **Hogescholen maken kennis toepasbaar.** Hoger onderwijs kan niet zonder onderzoek. Praktijkgericht onderzoek, ingebed in de omgeving en verweven met het onderwijs, is een publieke taak van hogescholen.

De **Vereniging Hogescholen** is de belangen- en werkgeversvereniging van de door de overheid bekostigde Nederlandse hogescholen. De aangesloten hogescholen zetten zich samen in voor de kwaliteit van onderwijs én praktijkgericht onderzoek. De Vereniging biedt een platform voor opinievorming en kennisdeling. De Vereniging Hogescholen is een belangrijke gesprekspartner voor politiek, andere maatschappelijke organisaties en overheden nationaal en internationaal.

## Agenda 2018-2020

In mei 2015 heeft de Vereniging Hogescholen de strategische visie *#hbo2025: Wendbaar & Weerbaar* vastgesteld. Daaruit is een uitvoeringsagenda van vijf prioritaire thema's ontstaan. In de zomer van 2017 hebben we, twee jaar na dato de balans opgemaakt. Er is inmiddels veel bereikt ten aanzien van de vijf thema's maar we hebben ook nog een hele weg te gaan. De ontwikkelingen in samenleving en politiek vereisen een voortdurende herijking van onze agenda. In veel opzichten zullen we het ingezette beleid voortzetten en de resultaten van onze inspanningen van de afgelopen jaren borgen. Op een aantal prioriteiten zullen we meer accent gaan leggen zoals bijvoorbeeld Leven Lang leren en digitalisering, de doorstroom en aansluiting van vo en mbo naar hbo, de uitvoering van de strategische onderzoeksagenda en een vernieuwend HRM en organisatiebeleid. Ook aandacht voor diversiteit behoort daartoe.

### 1 Kwaliteit en studiesucces

De uitdaging is om met behoud van de gerealiseerde kwaliteit meer studenten met een diploma aan de samenleving af te leveren. Hogescholen hebben geïnvesteerd in betere voorlichting, studiekeuze en begeleiding; activiteiten die hun vruchten lijken af te werpen met een dalende uitval in het eerste jaar

1 Uit: #hbo2025 Wendbaar en weerbaar

en minder studiewisselaars. Maar het effect van deze maatregelen op het diplomarendement kennen we nog niet. En gelet op de veranderingen in de samenleving is het de vraag of een eenzijdige focus op diplomarendement nog wel passend is. Hoger studiesucces blijft de komende jaren belangrijk maar de maatschappelijke waarde van hoger onderwijs omvat meer dan het zo snel mogelijk behalen van een diploma. Problemen concentreren zich bij specifieke groepen studenten, vooral bij jongens met een niet westerse migratieachtergrond. Het blijven investeren in de verbetering van de aansluiting met vo en mbo, de begeleiding van studenten, de kwaliteit van het onderwijs en docent zijn daarom de komende jaren wederom onze speerpunten.

#### *De agenda voor de komende jaren:*

- *Kwaliteit*: Doorzetten van de kwaliteitsslag met behulp van studievoorschotmiddelen (continueren van de voorinvesteringen).
- *Emancipatiefunctie*: We zorgen ervoor dat onze emancipatiefunctie gewaarborgd blijft met aandacht voor specifieke groepen studenten zoals jongens met een migratieachtergrond. Daarbij kijken we niet alleen naar de snelheid van het halen van een diploma maar ook naar de mate waarin studenten een succesvolle bijdrage leveren aan de samenleving.
- *Aansluiting vo hbo*: We blijven investeren in de verbetering van de aansluiting met vo en mbo.

## **2 Assortimentsontwikkeling**

Hogescholen geven samen invulling aan een breed palet aan opleidingen. Van associate degree tot master en LLL, beroepsgericht en wetenschappelijk. Alle betrokkenen kiezen voor een eigen focus, met individuele karakters, onderlinge betrokkenheid en specifieke voorkeuren en ontwikkeling. Differentiatie en maatwerk zijn dé sleutelwoorden voor het toekomstige portfolio van de hogescholen.

Maar post-initieel onderwijs vraagt een fundamenteel andere benadering dan initieel onderwijs.

Dat betekent iets voor de condities die aan het aanbod door de hogescholen worden gesteld, net zoals het ook gevolgen zal hebben voor de condities die aan deelname van professionals worden gesteld, zoals inschrijving, collegegeld en bekostiging.

Met de introductie van de 'international classroom', de uitbouw van het aantal Engelstalige opleidingen en de bevordering van internationale studentenmobiliteit is de horizon voor onze studenten verbreed en kunnen zij zich beter voorbereiden op de toekomstige, steeds internationaler arbeidsmarkt. De wijze waarop het onderwijs wordt aangeboden is verrijkt met blended learning. De digitalisering van het onderwijs is een niet weg te denken ontwikkeling.

#### *De agenda voor de komende jaren:*

- *Gedifferentieerd portfolio*. Het portfolio van de hogescholen zal nog diverser worden: naast de bacheloropleidingen zullen steeds meer Ad en Ma opleidingen worden aangeboden. Dit blijft een constante prioriteit voor de komende jaren. Inzet is te zorgen voor een hoogwaardig en toegankelijk aanbod. Onderlinge afstemming is daarbij noodzakelijk.
- *Deeltijd en een leven lang leren*. De lopende experimenten in het deeltijdonderwijs worden ook de komende periode kritisch gevolgd. Verder wordt geëxperimenteerd met flex-studeren door de introductie van 'pay-as-you-go' onderwijs. Ook dit zal kritisch worden gevolgd. Door de werkgroep LLL worden voorstellen gedaan voor een andere, flexibeler opzet van het deeltijdonderwijs aan volwassen studenten met een andere financieringswijze. De nadere doordenking daarvan en de uitwerking op hoofdlijnen van een nieuw arrangement zal veel overleg in de vereniging én met onze stakeholders vragen.
- *Digitalisering*. Vrijwel alle bestaande beroepen ondergaan grote verandering door de verdere toepassing van ICT. Dat vraagt om aanpassing van curricula. Maar daarmee kunnen we niet volstaan. De digitalisering beïnvloedt ons onderwijs op alle mogelijke niveaus. Samen met SURF en de VSNU werken we aan een 'Versnellingsplan' om de voordelen van digitalisering in het hoger onderwijs maximaal uit te nutten.



### 3 Praktijkgericht onderzoek

Er zijn de afgelopen periode grote stappen gezet op het verder verdiepen en verbreden van praktijkgericht onderzoek. De Nationale Wetenschapsagenda (NWA) heeft een krachtige impuls gegeven aan het ontwikkelen van de eigen strategische hbo onderzoeksagenda *Onderzoek met Impact*, die in augustus 2016 is gepresenteerd. In deze agenda zijn de eerdergenoemde ambities verder uitgewerkt en daarnaast zijn tien brede maatschappelijke thema's waar hogescholen een belangrijke bijdrage aan kunnen leveren, benoemd. Op deze thema's zal de komende jaren verdere samenwerking en platformvorming plaatsvinden.

De Vereniging trekt nog steeds nauw samen op met NRPO SIA dat binnen NWO steeds meer zijn rol als nationaal regieorgaan kan waarmaken; in nauw overleg met de sector ontwikkelt SIA-programma's en instrumenten (RAAK, KIEM, SPRONG) die aansluiten bij de ontwikkelfase waar het praktijkgericht onderzoek zich nu in bevindt.

Ook op het gebied van de kwaliteit van onderzoek en het creëren van de juiste randvoorwaarden zijn er de afgelopen periode stappen gezet: de naam 'lector' is nu wettelijk beschermd voor gebruik binnen het hbo; er is een nieuw brancheprotocol kwaliteitszorg onderzoek vastgesteld inclusief een onafhankelijke commissie die deze kwaliteitszorg evalueert (CEKO); er wordt werk gemaakt van het advies van de Werkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het Lectoraat en de Vereniging gaat, als mede-ondertekenaar van het Nationaal Plan Open Science, werk maken van open science / open access.

Tenslotte zijn er ook internationaal stappen gezet. In mei vorig jaar hebben Europese hogescholen in bijna 30 landen de handen ineengeslagen met een nieuw platform 'UAS4EUROPE'. Met dit initiatief willen zij een duidelijk gezicht geven aan de categorie: University of Applied Sciences in Brussel. UAS4EUROPE laat de stem van hogescholen bij de Europese Commissie en andere EU-instellingen om zo de Europese agenda's te beïnvloeden. De Vereniging Hogescholen heeft actief bijgedragen aan de totstandkoming van dit platform.

#### *De agenda voor de komende jaren:*

- *Geldstroom:* We werken aan een betere benutting van de bestaande eerste geldstroom middelen en eventuele extra middelen voor verbreding en verdieping van praktijkgericht onderzoek.
- *Impact van praktijkgericht onderzoek:* We werken aan het beter zichtbaar maken van (de impact van) het praktijkgericht onderzoek aan de regionale en nationale en internationale stakeholders van hogescholen.
- *Samenwerking in de regio:* Wat zijn de drijfveren voor hogescholen om te werken aan publiek-private en publiek-publieke samenwerking in de regio? Daarnaast brengen we de wijze van organisatie en bekostiging in kaart.

### 4 Responsieve organisaties

Hogescholen hebben zich anno 2025 getransformeerd tot organisaties die gekenmerkt worden door een lerende cultuur en krachtige professionele netwerkvorming. Daarbij is een centrale rol weggelegd voor de docent bij het realiseren van de opdrachten.

De rol van het bestuur is vooral stimulerend, uitdagend en randvoorwaarden scheppend.

Moderne arbeidsvoorwaarden en eigentijdse arbeidsverhoudingen vormen een vitaal deel van die randvoorwaarden. De wereld en het werkkterrein van het hbo verandert razendsnel en daar zullen we op moeten anticiperen. Te midden van de vele bewegingen en veranderingen is de centrale vraag of hogescholen zich tijdig kunnen omvormen tot adaptieve, responsieve organisaties, die het hoofd kunnen bieden aan maatschappelijke eisen en uitdagingen.

De strategische agenda van de Vereniging Hogescholen accentueert het belang van de ontwikkeling van 'een lerende cultuur en krachtige netwerkvorming'. Hierbij spelen HRM- en organisatiebeleid een centrale rol.

### De agenda voor de komende jaren:

- *Responsiviteit*: Hogescholen zullen proactief moeten inspelen op de veranderende maatschappelijke omgeving en formuleren een nieuwe werkgeversvisie. Die visie zal de basis vormen voor een transformatie agenda gericht op organisatieontwikkeling, eigentijdse arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Daarbij is aandacht voor de praktijk van de hogescholen, de professionele ontwikkeling en toekomstgerichtheid van medewerkers en het adaptievermogen van de organisatie.
- *Naar een lerende cultuur*: Er wordt de komende jaren gewerkt aan vraagstukken hoe je een lerende cultuur bouwt en hoe je de gewenste flexibele netwerkorganisatie realiseert zowel binnen als buiten de organisatie.
- *Professionalisering bestuurders*: Er is een voorstel uitgewerkt om als Vereniging Hogescholen faciliterend te zijn bij de professionalisering van bestuurders. De komende jaren zal de discussie rond een eventuele vrijwillige accreditatie worden gevoerd;
- *Diversiteit*: Bestuurders werden opgeroepen om bij te dragen aan het diversiteitspact.

## 5 Lerarenagenda

De sector onderwijs is in de uitvoeringsagenda #2025 met de lerarenagenda prioritair thema.

De lerarenopleidingen werken met *Opleiden voor de toekomst* aan een verdere kwaliteitsslag. Het vervolg van de implementatie van de lerarenagenda wordt nu verder uitgewerkt. Het leraarsvak vereist continue vernieuwing. Het is noodzakelijk dat de opleidingen de kwaliteitsimpulsen voortzetten en werken aan flexibilisering en innovatie. Met het scholenveld wordt gestreefd naar intensieve samenwerking bij opleiden in de school en de aanpak van tekorten. Samen met PO en VO streven we naar versterking van het imago van de leraar.

### Tot slot: Sturing en stelsel

Zowel in de relatie tussen overheid en hogescholen als binnen hogescholen zelf zien we doorgeschoten vormen van regulering en protocollering die de omslag naar 'responsieve organisaties' bemoeilijken. Onze uitdaging is leiding te geven aan een proces waarin vrijheid van handelen en verantwoordelijkheid nemen en afleggen, hand in hand gaan. Hogescholen willen meer ruimte krijgen hun eigen profiel te kiezen in overeenstemming met de specifieke context van de instelling en in nauwe samenspraak met de eigen medezeggenschap (studenten en docenten) en in overleg met de externe betrokkenen zoals regionale en specifieke beroepenveld, maatschappelijke actoren en het bedrijfsleven. Dat vraagt om vertrouwen en een professioneel bestuur.

### De agenda voor de komende jaren:

- *Doorontwikkeling stelsel*: Hogescholen gaan het gesprek aan over de doorontwikkeling van het stelsel. Zij stellen niet het stelsel als zodanig ter discussie, maar nemen de krachtige groei van het hbo binnen het bestaande stelsel als uitgangspunt, inclusief ruimte voor meer differentiatie en profilering, het oplossen van grensconflicten en het bevorderen van de kansen-werking van het stelsel voor studenten. Daartoe zetten de hogescholen in op een volwaardige 2e cyclus en liefst ook 3e cyclus te beginnen met een aantal pilots. Professional doctorates (of creative doctorates) passen bij het werkveld, studenten en het soort praktijkgericht onderzoek in het hbo. Ook op andere terreinen streven we naar goede samenwerking met universiteiten en betere aansluiting tussen hbo en wo – het liefst tweezijdig – om de kansen die het stelsel aan studenten kan bieden beter te benutten. Hiermee kan het hbo ook weer aantrekkelijker worden vwo-studenten.

## Tot slot

In de volgende hoofdstukken van het Jaarplan 2018 worden de diverse onderwerpen voor het komende jaar uitgewerkt. Daarbij gaan we, meer dan voorheen, werken in (tijdelijke) projectgroepen of bestuurlijke werkgroepen. Die stellen ons in staat om met breed bestuurlijk draagvlak snel te kunnen acteren op thema's die aandacht behoeven.

# 3 Jaarplan 2018

## 3.1 Inleiding

Het jaar 2018 zal in het teken staan van het nieuwe kabinet en het regeerakkoord. De positie van de lerarenopleidingen, het vernieuwen van kwaliteitsafspraken met meer ruimte voor de regionale context, het werken aan gelijke onderwijskansen, het uitbouwen en beter zichtbaar maken van praktijkgericht onderzoek, de uitbreiding van het masteraanbod, de blijvende aandacht voor leven lang leren en verduurzamen van de Centres of Expertise zijn enkele thema's die in dit jaarplan worden uitgewerkt. Het bureau van de vereniging ondersteunt en faciliteert de strategie van de vereniging en de speerpunten uit de agenda. Belangenbehartiging en kennisdeling worden ingevuld op de volgende beleidsterreinen. Ze passeren achtereenvolgens de revue.

- |                                    |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1 Verenigingszaken en communicatie | 5 Internationalisering   |
| 2 Onderwijs                        | 6 Arbeidsvoorwaarden     |
| 3 Onderzoek                        | 7 Financiën & governance |
| 4 De sectoren                      | 8 Informatievoorziening  |

Komend jaar gaan we meer werken in projectgroepen aan (tijdelijk) nieuwe thema's die de beleidsterreinen overstijgen en waar samenwerking gewenst is, zoals veiligheid, LLL, professionalisering bestuurders, UAS10 en Sino-Dutch.

Het is onontbeerlijk keuzes te maken en prioriteiten te stellen. De vereniging heeft immers ook een aan omvang toenemende internationaliseringsagenda, kent sectorale aandachtspunten en heeft een volwaardige agenda als werkgeversorganisatie. Ondanks de vele nieuwe ambities zoals geformuleerd in de uitvoeringsagenda #hbo2025 en de aanvullende thema's uit 2017, is het ons uitgangspunt om alle activiteiten in 2018 binnen het bestaande budget en fte-begroting uit te voeren.

Hieronder treft u in het kort de omvang van baten en lasten van de contributiegebonden activiteiten en de aan de vereniging gelieerde externe activiteiten.

### Samenvatting baten en lasten

	Begroting 2017	Prognose 2017	Begroting 2018	Prognose 2019	Prognose 2020
<i>Bedragen x €1.000</i>					
<b>Baten</b>					
Contributie	4.806	4.806	4.896	4.945	4.994
Rentebaten	20	5	0	0	0
Baten evenementen	0	0	180	182	184
Overige baten	10	1	5	5	5
Projectbaten	5.018	3.683	0	0	0
Baten capaciteitsfunctie	917	938	900	909	918
Baten beheerorganisatie 10vdl	0	0	2.793	2.793	2.793
Baten congresbureau	313	307	0	0	0
<b>Totaal baten</b>	<b>11.084</b>	<b>9.740</b>	<b>8.774</b>	<b>8.834</b>	<b>8.894</b>

## Samenvatting baten en lasten

	Begroting 2017	Prognose 2017	Begroting 2018	Prognose 2019	Prognose 2020
<i>Bedragen x €1.000</i>					
<b>Transport:</b>					
<b>Totaal baten</b>	<b>11.084</b>	<b>9.740</b>	<b>8.774</b>	<b>8.834</b>	<b>8.894</b>
<b>Lasten</b>					
Instellingslasten	4.828	4.588	5.060	5.089	5.140
Projectlasten	5.018	3.719	0	0	0
Lasten capaciteitsfunctie	917	938	900	909	918
Lasten beheerorganisatie 10vdl	0	0	2.793	2.793	2.793
Lasten congresbureau	313	332	0	0	0
<b>Totaal lasten</b>	<b>11.076</b>	<b>9.577</b>	<b>8.753</b>	<b>8.791</b>	<b>8.851</b>
<b>Resultaat</b>	<b>8</b>	<b>163</b>	<b>21</b>	<b>43</b>	<b>43</b>

## 3.2 Verenigingszaken en communicatie

Beleidsvorming en belangenbehartiging zijn onlosmakelijk verbonden met een actieve interne en externe communicatie. De voorzitter is het boegbeeld van de vereniging. Hij vertegenwoordigt de hogescholen in het brede maatschappelijke en politieke veld. De contacten met leden van het kabinet, ministeries, volksvertegenwoordigers en vertegenwoordigers van het werkveld zijn daarbij van grote betekenis, evenals die met andere brancheverenigingen in het onderwijs en met studentenorganisaties. Complementair aan de extern gerichte werkzaamheden, is de voorzitter actief in tal van formele en informele verbanden binnen de Vereniging Hogescholen.

### Verenigingszaken

In 2017 zorgden enkele wisselingen in het bestuur en in de bestuurscommissies voor nieuwe invullingen. Daarbij werd rekening gehouden met continuïteit, regionale spreiding en evenwichtige vertegenwoordiging van kleine, middelgrote en randstadhogescholen. Begin 2018 staan wederom enkele bestuurswisselingen op stapel.

Het bureau zal de verenigingszaken, naast de gebruikelijke verenigingsdagen actief ondersteunen middels kennisdelingssessies, stakeholderlunches, discours-bijeenkomsten en diners-pensants. Komend jaar doen we een gericht aanbod aan bestuurders ten behoeve van kennisdeling en professionalisering (zie verderop in dit jaarplan).

Het team evenementen (voorheen Congresbureau) van de vereniging organiseert wederom het jaarcongres, netwerkbijeenkomsten, studiedagen, masterclasses en kennisdelingssessies voor leden, diverse #HBOdiscours' en een nieuwjaarsreceptie waarbij ook externe stakeholders zijn uitgenodigd. Dit alles draagt bij aan de goede relaties met eigen leden en onze politieke en maatschappelijke omgeving.

Eind 2017 heeft het bestuur een zelfevaluatie gedaan. De leden van de vereniging (bestuurders, SAC-leden) zijn bevroegd over het reilen en zeilen van de vereniging. Ook externe stakeholders zijn telefonisch benaderd om hun ervaringen te delen. Dit alles, vijf jaar na het opstellen van 'De nieuwe vereniging' uit 2012 waarin de nieuwe koers van de vereniging werd vastgesteld. De resultaten uit de evaluaties worden gedeeld en bieden mogelijk input voor nieuw beleid.

### **Communicatie: meedenken, faciliteren en initiëren**

Ook in 2018 organiseren we symposia en diverse #HBOdiscours' over actuele onderwerpen. Hier worden geïnteresseerden en betrokkenen uit het hbo, het werkveld, politici en beleidsmakers geïnformeerd over actuele verenigingsthema's en gaan met elkaar in debat. Regelmatig vinden er in het land overleggen plaats met de hoofden marketing en communicatie van de hogescholen over ommunicatievraagstukken die de individuele hogeschool overstijgen. Om meer focus aan te brengen in de communicatie over het hoger beroepsonderwijs worden de vijf prioritaire thema's uit de uitvoeringsagenda ook gezien als communicatiespeerpunten. Bij de jaaropening 2017/2018 hebben de hogescholen een gemeenschappelijk thema benoemd 'meerwaarde met hbo'. De komende jaren zal dit thema het dragende motto zijn van onze communicatie.

Ook interne communicatie naar de leden behoort tot het domein van communicatie. Het ledenbericht, de nieuwsflitsen voor CvB-leden en het besloten digitale platform zijn daar instrumenten voor. Maar ook de nieuwsoverzichten en speciale themapagina's op onze website geven onze leden een platform voor specifieke onderwerpen, zoals deeltijdonderwijs, professionele masters, praktijkgericht onderzoek.

### **Public affairs en perscontacten**

In 2018 zullen we ons inzetten op (de beïnvloeding van) de plannen van het nieuwe kabinet en de maatschappelijke en politieke discussies. Belangrijke doelgroepen daarbij zijn de politiek en de beleidsmakers bij de diverse externe stakeholders. Onze kernboodschappen worden doorlopend uitgedragen. Vele communicatiemiddelen zullen hiervoor wederom worden ingezet: pers- en nieuwsberichten, blogs en vlogs, social media, woordvoering, gesprekken, interviews, factsheets, infographics en standpuntennotities.

Hoewel voor de buitenwereld soms onzichtbaar, blijken bovenstaande inspanningen vaak effectief. Een proactief persbeleid is essentieel voor een brancheorganisatie. Een heldere toelichting van standpunten en verantwoording van beleidskeuzes draagt bij aan een positief en transparant beeld van de sector.

### **Resultaten**

- Organisatie #HBOdiscours' en andere (pers)bijeenkomsten.
- Persberichten, ledenberichten, webberichten, nieuwsflitsen, factsheets, themapagina's en artikelen, webblogs.
- Continue verbetering website en inzet social media strategie.
- Afronding verbetering besloten digitaal platform CvB en andere ledenplatforms via ons ledennet.
- Organisatie jaarcongres, themabijeenkomsten, themareis bestuurders, diners-pensants.

## 3.3 Onderwijs

Op het gebied van onderwijs staat in 2018 het nodige op stapel. Een nieuwe visie op leven lang leren, flexibilisering en onderwijs op maat, een versnellingsplan voor digitalisering van onderwijs, verbreding van ons onderwijsportfolio van ad's tot masters en zelfs doctorates en dat alles binnen het huidige binaire stelsel dat steeds meer in zijn voegen gaat kraken. In het regeerakkoord wordt (wederom) gesproken van een macrodoelmatigheidstoets van bestaand aanbod. De vereniging zal dit nauwlettend volgen.

### Leven lang leren

Voor publieke hogescholen is een stevige opdracht weggelegd voor LLL van werkenden. De veranderende arbeidsmarkt vereist een nieuwe koers en visie op LLL. Welk onderwijskundig concept is nodig om vorm te geven aan de fundamenteel andere benadering die post-initieel onderwijs vergt? Hoe kunnen hogescholen beter inspelen op de behoeften van werkenden en werkgevers? Wat moet daarvoor in de regelgeving veranderen? En staat de diplomagerichtheid nog steeds overeind wanneer we bachelors en masters modulair gaan aanbieden? Samen met de werkgevers zullen we stappen moeten zetten en met een eigen propositie komen. De werkgroep LLL heeft een aanzet gegeven voor een levendig debat binnen de vereniging en met onze partners daarbuiten.

### Onderwijs op maat

De roep om meer maatwerk is groot. De wens om meer maatwerk te leveren eveneens. De vraag is hoe ver het streven naar het leveren van maatwerk kan en moet gaan. En ook hoe we de roep om meer maatwerk verbinden met het gegeven dat veel van onze studenten gebaat lijken te zijn bij een strak gestructureerde leeromgeving. Maatwerk kan veel vormen krijgen:

- Op het niveau van het portfolio van de hogescholen: naast de bachelor opleidingen zullen steeds meer Ad en Ma opleidingen worden aangeboden. Inzet is te zorgen voor een hoogwaardig en toegankelijk aanbod. Daartoe worden bestuurlijke en andere relevante platforms ondersteund zoals dat van de Ad opleidingen en het Landelijk platform professionele Masters.
  - In het deeltijdonderwijs: de lopende experimenten met leeruitkomsten lijken bij te dragen aan betere afstemming van het onderwijs op de behoeften van de (volwassen) studenten. Die met vraagfinanciering gaan wel gepaard met ingewikkelde uitvoeringsvraagstukken. Beide worden de komende periode kritisch gevolgd.
  - Door de introductie van 'pay-as-you-go' onderwijs (waarbij de student betaalt per vak) in het experiment flexstuderen. Ook dit wordt kritisch gevolgd.
  - Een andere, flexibeler opzet van het deeltijdonderwijs aan volwassen studenten met een andere financieringswijze. Door de werkgroep LLL worden daar voorstellen voor gedaan.
- De nadere doordenking daarvan en de uitwerking op hoofdlijnen van een nieuw arrangement zal veel overleg en begeleiding vragen.

## Aansluiting VO/MBO op HBO

Bij al deze ontwikkelingen wordt het van steeds groter belang dat de hogescholen werk maken van een soepele overgang van leerlingen uit mbo en vo (m.n. havo) naar het hbo. Daarvoor werken we op brancheniveau nauw samen met MBO Raad en VO-raad, mede aan de hand van bestuurlijke agenda's. We bevorderen kennisdeling en dragen waar mogelijk bij aan de vorming van regionale en professionele netwerken.

Ook zorgen we ervoor dat de hogescholen nauw worden betrokken bij de vernieuwingen die in het voortgezet onderwijs op stapel staan. Op die manier werken we verder aan het verbeteren van het studiesucces van onze studenten.

## Digitalisering

Vrijwel alle bestaande beroepen ondergaan grote verandering door de verdere toepassing van ICT. Dat vraagt om aanpassing van curricula. Maar daarmee kunnen we niet volstaan. De digitalisering beïnvloedt ons onderwijs op alle mogelijke niveaus. Samen met SURF en de VSNU werken we aan een 'Versnellingsplan' om de voordelen van digitalisering in het hoger onderwijs maximaal uit te nutten.

We richten ons op de volgende vier dimensies van digitalisering:

- de onderwijslogistiek, van administratieve processen tot ICT in het leslokaal;
- de vertaling in het onderwijs van de digitalisering van de beroepspraktijk c.q. het vakgebied waarop het onderwijs voorbereidt (vernieuwing leerdoelen en curricula);
- de toepassing van ICT in het onderwijsleerproces, van digitale leeromgeving (DLO) en blended learning tot learning analytics en virtual reality, en
- de impact van ICT op het stelsel van hoger onderwijs (flexibilisering).

### Veiligheid en privacy

In een steeds veranderende wereld hebben hoger onderwijsinstellingen voortdurend te maken met nieuwe dreigingen die vragen om creatieve oplossingen. Cybercrime, hacken, misbruik persoonsgegevens, spionage zijn voorbeelden van dit soort dreigingen en risico's. Maar denk ook aan zorgwekkend gedrag van studenten of niet-integer gedrag van personeel of manager. Zijn onderwijsinstellingen voorbereid op de risico's van cyberincidenten? Welke prioriteiten worden gesteld en hoe kunnen veiligheidsmaatregelen gecombineerd worden met het open karakter van het onderwijs? Een bestuurlijke werkgroep komt met adviezen.

## Ontwikkeling van het stelsel van hoger onderwijs

Met de verbreding van hun portfolio, met name met de Ma opleidingen, de uitbouw van het praktijkgericht onderzoek en de steeds nauwere verwevenheid van onderwijs en onderzoek is er voor de hogescholen voldoende aanleiding om de ontwikkeling van ons binaire stelsel van hoger onderwijs kritisch te beschouwen. Waar is het functioneel en waar staat het de uitvoering van onze maatschappelijke opdracht in de weg? De komende periode verkennen we de perspectieven voor de ontwikkeling van het vigerende binaire stelsel. Met name het internationale aspect zal daarbij in ogenschouw worden genomen.

## De toekomst van het HO-stelsel

'In 2025 geven universiteiten en hogescholen samen invulling aan het brede palet aan bachelor-, deeltijd-, praktijk-, professionele en wetenschappelijke masteropleidingen. Alle betrokkenen kiezen voor een eigen focus, met individuele karakters, onderlinge betrokkenheid en specifieke voorkeuren en ontwikkeling. De overheid stelt zich terughoudend op. In de toekomst moet een theoretisch getalenteerde hbo'er probleemloos kunnen doorstromen naar een wo-research master, en kan een wo-bachelor die de praktijk wil beproeven, kiezen voor een professionele master aan een hogeschool als vervolgstap. Niet de grenzen van het ooit gekozen stelsel zullen in de toekomst maatgevend moeten zijn, maar de mogelijkheden en kansen van studenten. Dat vraagt om flexibiliteit en experimenteeruimte, gelijkwaardige bekostiging van alle bachelor- en masteropleidingen en gelijkwaardige behandeling van verschillende soorten onderzoek.'

### Resultaten

- Versterking van de positie van het deeltijdonderwijs
- Vernieuwde visie op LLL
- Verdere uitbouw van het aanbod van professionele masters
- Ondersteuning aan de uitbouw van de Ad opleidingen
- Verdere verbetering van de aansluiting tussen mbo en hbo gericht op verbetering van het studiesucces van onze studenten
- Borging van de kwaliteit en toegankelijkheid van het hbo, mede in relatie tot vernieuwingen in het vo
- Adviezen ten aanzien van veiligheid en privacy
- Verkenning van ontwikkelperspectieven voor de hogescholen in het stelsel van hoger onderwijs

## 3.4 Onderzoek

Het praktijkgericht onderzoek heeft de afgelopen jaren een stevige voet aan de grond gekregen. Hogescholen werken hard aan het verder vormgeven van de onderzoekstaak binnen de eigen organisatie en externe stakeholders zien steeds meer de meerwaarde van praktijkgericht onderzoek. Tegelijkertijd heeft de Vereniging Hogescholen in de zomer van 2016 een ambitieuze strategische onderzoeksagenda gepresenteerd, met als doel de focus, massa en kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek verder te vergroten. Het is belangrijk om deze ontwikkeling te blijven ondersteunen en te stimuleren, zodat het praktijkgericht onderzoek van steeds grotere betekenis kan worden voor het onderwijs aan de hogescholen, voor de Nederlandse samenleving, maar ook voor het internationale veld.

### Randvoorwaarden praktijkgericht onderzoek op orde

Er zal in 2018 verder gewerkt worden aan de implementatie van de aanbevelingen van advies kwaliteit van praktijkgericht onderzoek en het lectoraat (commissie-Pijlman). Concreet zal er een werkgroep functies, functiebeschrijvingen en profiel van de lector starten, waarin specifiek de onderzoeksfuncties in relatie tot de onderwijsorganisatie onder de loep wordt genomen. Om het carrièreperspectief van gepromoveerde docenten in het hbo te vergroten en de koppeling tussen onderzoek en onderwijs verder



te verankeren, wordt gewerkt aan een hbo-postdocregeling. Ook het onderwerp 'derde cyclus in het hbo' zal komend jaar aandacht krijgen. Tenslotte zal worden ingezet op het laten toevloeien van extra middelen naar praktijkgericht onderzoek.

### **Kwaliteit van praktijkgericht onderzoek**

In 2016 is het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) vastgesteld en de nieuwe Commissie Evaluatie Kwaliteitszorg Onderzoek geïnstalleerd. In 2018 zal het proces van implementatie van het nieuwe BKO wederom de nodige aandacht vragen. Ook zal er een brancherapportage worden opgesteld, met hierin aandacht voor de omvang en kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen.

### **Zichtbaar maken van de meerwaarde van praktijkgericht onderzoek**

Het blijft belangrijk om het praktijkgericht onderzoek in gezamenlijkheid meer voor het voetlicht te brengen. Voor 2018 geldt dat de implementatie van de strategische agenda onderzoek hier een grote rol gaat spelen. De uitwerking van de tien prioritaire onderzoeksthema's zal externe stakeholders nog sterker laten zien waar de kracht ligt van de hogescholen (met name in de eigen regio). Hier zal ook het werk van de werkgroep valorisatie in worden meegenomen, waarbij het zaak is een hbo-eigen doorwerkingsverhaal te vertellen. Daarnaast zal samen met SIA, SURF en andere stakeholders gezocht worden naar manieren om de resultaten van het praktijkgericht onderzoek – en ook onderzoeksdata – zichtbaar en toegankelijk te maken. Inspelen op externe ontwikkelingen met betrekking tot Open Access, Open Science en valorisatie in meer brede zin staat hierbij voorop. Tenslotte spant de Vereniging Hogescholen zich samen met StartupDelta in voor de ontwikkeling van een 'richtsnoer' voor de topondernemersregeling welke toegepast kan worden bij alle hogescholen, om het combineren van ondernemen en studeren voor studenten makkelijker te maken.

### **Verknoping met de Nederlandse en Europese kennisinfrastructuur**

In 2018 zal duidelijk zijn of een nieuwe regering extra middelen vrijmaakt voor de implementatie van de Nationale Wetenschapsagenda. Vanuit de vereniging zullen we vanuit ons lidmaatschap van de Kenniscoalitie en de stuurgroep NWA blijven sturen op zo gunstig mogelijk randvoorwaarden voor deelname vanuit hogescholen. Daarnaast zullen we de voortgang van de Startimpuls-programma's volgen die in 2018 van start gaan.

In de topsectoren wordt in 2017 gewerkt aan een kanteling naar maatschappelijke vraagstukken en sleuteltechnologieën. Deze beweging biedt weer hernieuwde kansen voor hogescholen om aan te sluiten bij de Topconsortia voor Kennis en Innovatie (TKI's). In 2018 zal de Vereniging in samenwerking met Regieorgaan SIA inzetten op het informeren van hogescholen en hun lectoren over mogelijkheden om aan te sluiten bij de nieuwe Kennis en Innovatie Agenda's.

Ook in Europa wordt het een spannend jaar voor praktijkgericht onderzoek. De lobby voor het nieuwe kaderprogramma, de opvolger van Horizon 2020 is inmiddels gestart. In 2018 zullen we natuurlijk optrekken met Nether, maar willen we ook inzetten op een lobby op basis van eigen kernboodschappen specifiek gericht op de profilering van praktijkgericht onderzoek. We sluiten hierbij aan op het Position Paper van UAS4Europe en het daarin geïntroduceerde instrument van Smart Partnerships for Regional Impact.

### **Verder bevorderen profilering en publiek-private samenwerking**

Hogescholen hebben de afgelopen jaren gekozen voor eigen speerpunten (zwaartepunten) die passen bij het profiel van de individuele hogeschool en ingebed zijn in de regio. Deze ontwikkeling zal zich verder doorzetten. In 2018 zal een nieuw arrangement voor de huidige Centres of Expertise belangrijk onderwerp van gesprek zijn.

Op onderwijsgebied zal gekeken worden naar verdere versterking van en krachtenbundeling op het terrein van onderzoek van onderwijs. Samen met SIA zal gekeken worden op welke manier de doorontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek gestalte kan krijgen in nieuwe platforms en netwerken.

### Resultaten

- Implementatie strategische agenda onderzoek en uitwerking prioritaire onderzoeksthema's.
- Ontwikkelen manieren om resultaten van praktijkgericht onderzoek zichtbaar en toegankelijk te maken.
- Implementatie van het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek en het advies over kwaliteit van praktijkgericht onderzoek en het lectoraat.
- Verdere ontwikkeling van profilering, zwaartepuntvorming en krachtenbundeling, en ontwikkeling nieuw arrangement voor de huidige Centres of Expertise.
- De werkgroep functies brengt advies uit over functies, functieomschrijvingen en doet een voorstel voor een eventueel aangepast profiel van de lector.
- De werkgroep valorisatie schrijft rapport met aanbevelingen en een voorstel voor stappenplan om valorisatie aan hogescholen meer en beter zichtbaar te maken. Wellicht ook aandacht voor dit thema tijdens ons jaarcongres.

## 3.5 Sectoren

In de sectoren komen het algemene hbo-brede beleid en de specifieke kenmerken van sectoren samen. De focus van de sectorale netwerken is gericht op het onderwijs en in toenemende mate op het praktijkgerichte onderzoek. De beleidsadviseurs van de vereniging ondersteunen de sectoren. Bij sommige sectoren – hss, htno en heo – is op verzoek van de betreffende hogescholen sprake van extra capaciteitsondersteuning.

De sectoren hebben een uitstekende en betrouwbare infrastructuur met de sectorale adviescolleges (sac's), de sectorraden/netwerken en de landelijke opleidingsoverleggen. De sac's In hebben statutair drie functies:

- 1 advies (gevraagd en ongevraagd) aan het bestuur;
- 2 netwerken en kennisdeling;
- 3 contact met werk- en beroepenveld.

### Sectorbeleid algemeen

De netwerken in de sectoren geven kleur en verbinding en zijn een effectieve communicatieroute gebleken. Voor de vereniging bieden zij de mogelijkheid om op sectorniveau kennis op te halen, te delen en tevens om hbo-breed draagvlak te creëren. De verschillende sectoren zoeken elkaar vaker op om overstijgende, gemeenschappelijke onderwerpen uit te wisselen en verder te brengen. Voorbeelden daarvan zijn de masters, Ad's en dossiers over juridische aangelegenheden zoals de aanmelddeadline voor opleidingen met aanvullende eisen en de selectiekosten.

Het sectoraal beleid volgt de ontwikkelingen op het gebied van studiesucces, onderzoek, digitalisering, Leven lang leren en internationalisering, brengt dit in de sectoren of haalt er relevante informatie voor die gebieden uit op. De mate van deze aandacht verschilt per sector.

De sector onderwijs en de lerarenagenda (2015) zijn benoemd tot prioritair thema in de Uitvoeringsagenda #hbo2025, vanwege de kwaliteitsimpulsen van zowel de instroom als de uitstroom, het lerarentekort en de politieke aandacht voor dit dossier. Daarnaast is er in de onderwijsbegroting € 270 miljoen vrijgemaakt voor verhoging van de lonen van leraren in het basisonderwijs. Het is aan

het nieuwe Kabinet hier verder invulling aan te geven. Dit heeft gevolgen voor de lerarenopleidingen en de lerarenagenda.

In wisselwerking met het hbo-brede beleid in de verenigingsagenda #hbo2025, de strategische onderzoeksagenda 'Onderzoek met impact', en de relatie met de Nationale Wetenschapsagenda (m.n. voor de sector kuo) is er specifieke sectorale aandacht voor het praktijkgerichte onderzoek en voor de derde cyclus.

### Sector onderwijs

Het leraarsvak vereist continue vernieuwing. In 2018 wordt verder uitvoering gegeven aan de lerarenagenda. Daartoe hebben de lerarenopleidingen eind 2017 hun gezamenlijke ambities voor de komende jaren opnieuw gedefinieerd. De opleidingen zetten de kwaliteitsimpulsen voort en werken aan flexibilisering en innovatie. Met het scholenveld wordt gestreefd naar intensieve samenwerking bij opleiden in de school en de aanpak van tekorten. Het kabinet stelt middelen ter beschikking voor salarissen en vermindering werkdruk in het basisonderwijs. Samen met PO en VO streven we naar versterking van het imago van de leraar.

Een verkenningscommissie bestaande uit oud-bestuursvoorzitter Karel van Rosmalen en hoogleraar-emeritus Human Resource Development Joseph Kessels, onderzoekt momenteel het toekomstig perspectief.

### Sector Agro & Food

Er wordt nauwe aansluiting gezocht bij de actuele ontwikkelingen inzake het praktijkgericht onderwijs, onderzoek en internationalisering. In aanvulling daarop staan onder meer ondernemerschap en de innovatiekracht van de topsector Agro en Food centraal. De 'groene hogescholen' spelen daarbij een belangrijke rol als aanjager van innovatieve oplossingen onder meer bij de productie van duurzame en hoogwaardige voeding. Daarnaast zal in 2018 worden gekeken hoe de profilering van deze sector verder kan worden versterkt, o.a. via een Agro & Food-sectorboek en het organiseren van profileringsevents. Tenslotte zal in het aankomende jaar de groene sector worden overgeheveld van het ministerie van Economische zaken naar het ministerie van OC&W.

### Sector economie

De implementatie van de heo-conversie wordt per september 2018 afgerond; dan is er sprake van een transparanter en wendbaarder opleidingsaanbod in het economisch domein. Het aantal Croho opleidingen is dan gereduceerd van 50 naar 30 opleidingen. In september 2018 loopt tevens het tijdelijk moratorium af op aanvragen nieuwe opleidingen in de sector economie. Najaar 2021 zal de herordeningsoperatie geëvalueerd worden. In 2018 wordt uitvoering gegeven aan de meerjarenagenda 2018-2020 van de sector economie, welke najaar 2017 is gepresenteerd.

### Sector sociale studies

Komend jaar staan de volgende thema's op de agenda: de implementatie van het landelijk opleidingsdocument Sociaal werk, de uitwerking van het profiel jeugd/registratie-eisen Kwaliteitsregister Jeugd, conversies naar brede bachelor Social Work, meer focus op interprofessioneel opleiden en het uitbrengen van een sectorboek HSS in het voorjaar 2018 om meer zichtbaarheid te genereren en het belang van de sector te accentueren met daarin ook een ontwikkelagenda voor de toekomst.

### Sector Kunst

In 2018 zal de verdere implementatie van KUO-NEXT 2016-2020 worden vervolgd. Bij de eigen strategische agenda van de sector wordt extra aandacht gevraagd voor het ontwikkelen van een derde cyclus, die weer stapje dichterbij is gekomen na aanvaarding van de wet Bevordering Internationalisering hoger onderwijs.

## Sector techniek

De implementatie van de HTNO Roadmap moet sterker vorm krijgen. Hier zal komende periode extra aandacht aan worden besteed. Het aantal eerstejaars studenten groeit jaarlijks nog steeds en dat is een goede ontwikkeling. Blijvende inzet is noodzakelijk om deze groei vast te houden. Er zal extra aandacht zijn voor de verbinding met praktijkgericht onderzoek.

## Sector gezondheidszorg

Bij een aantal hogescholen is een numerus fixus ingesteld vanwege de groei van het aantal eerstejaars en het tekort aan kwantitatieve en kwalitatieve stages. Er is veel politieke aandacht hiervoor. Daarnaast ligt de focus op interprofessioneel opleiden; Door middel van landelijke kennisdelingsbijeenkomsten worden best practices uitgewisseld.

## Resultaten

- Adviezen van de sac's aan het bestuur over geactualiseerde opleidingsprofielen in diverse sectoren.
- De 'Agenda praktijkgericht onderzoek health' is leidraad voor de ontwikkeling naar een landelijk programma voor praktijkgericht onderzoek 'Vitaliteit en kwaliteit van leven', uitgevoerd door SIA. Het sac gezondheidszorg neemt deel aan de stuurgroep.
- Sectorale aandacht voor talentontwikkeling en doorstroom mbo-hbo in aansluiting op de actualiteit van het 'Gelijke kansen' dossier.
- Sectorale aandacht voor doorstroom havo-hbo.
- Sectorboeken Hoger Sociale studies en Agro&Food
- Uitvoering HTNO roadmap
- Uitvoering lerarenagenda
- Een goede afstemming tussen de (gezamenlijke) opleidingen en de arbeidsmarkt.

## 3.6 Internationalisering

Hogescholen geven actief vorm aan internationalisering van hun onderwijs en onderzoek. Dat doen zij omdat internationale studenten en docenten een belangrijke bijdrage leveren aan de versterking van de Nederlandse kenniseconomie. De vereniging zet zich dit jaar opnieuw in om de herkenbaarheid en zichtbaarheid van hogescholen en hun onderwijs- en onderzoektaken over de grenzen te vergroten. Via verschillende netwerken binnen- en buiten Europa wordt hieraan gewerkt. In 2018 zal in overleg met de bestuurscommissie internationalisering worden bezien of de internationaliseringsvisie uit 2016 moet worden geactualiseerd. Met een geactualiseerde visie willen we blijven aansluiten bij de ambities van onze leden. Daarnaast worden in 2018 in Europa discussies gevoerd over de hervormingen van de onderzoeks- en onderwijsprogramma's. Het verenigingsbureau zet in op een sterkere positionering en branding in Europa. Het vergemakkelijken van deelname van hogescholen aan Europese onderzoeksprogramma's is en blijft een belangrijk aandachtspunt bij de review van Horizon2020. Bij Erasmus+ zet de vereniging in op meer flexibiliteit, meer focus op samenwerking tussen instellingen en met name een vermindering van de administratieve last. Tenslotte zal gewerkt worden aan een AmvB voor transnationaal onderwijs.

## Taskforce Landenstrategie

De Vereniging Hogescholen is lid van de taskforce landenstrategie. Begin 2018 zal de taskforce bouwstenen aandragen voor een beleidskader voor internationalisering, waarin de onderwijs- en kennisfunctie meer geïntegreerd wordt in het buitenlands (economisch) beleid.

### Sino-Dutch: De gezamenlijke inzet van hogescholen in China

Vanuit China is aan Nederland ondersteuning gevraagd bij het omvormen van hun (provinciale) universiteiten naar Universities of Applied Sciences. Samen met elf hogescholen start de Vereniging Hogescholen een Sino-Dutch project. Het algemene doel van het project is om de samenwerking tussen Nederlandse hogescholen en Chinese gelijkwaardige partners te bevorderen, waarbij de sterke kanten van het Nederlandse hbo, beroepsgericht opleiden, toegepast onderzoek en verbinding met het bedrijfsleven de uitgangspunten vormen. Eind 2017 wordt de eerste fase van het project afgerond. Vervolgens worden de in de eerste fase geïdentificeerde thema's omgezet in showcase-projecten (fase 2) waarbij twee a drie Nederlandse instellingen worden gekoppeld aan drie Chinese instellingen. De showcases dienen op hun beurt als voorbeeldprojecten voor andere UAS's in China. Deze showcases kunnen worden gepresenteerd aan NCSDP en MoE om de mogelijkheid aan te geven dit bij een grotere groep instellingen uit te rollen (fase 3). Eind 2017 is de projectorganisatie ondergebracht bij de het bureau van de Vereniging.

## UAS4EUROPE en UAS10

Het jaar 2018 vormt een belangrijk jaar waarin het raamwerk voor toekomstige Europese programma's vorm zal krijgen. De Vereniging zet voor wat betreft de Europese lobby, en bijbehorende netwerken (zoals UAS4Europe en UAS10) in op een 'tweesporenbeleid': ten eerste zal het standpunt van de hogescholen worden verwerkt in de position-papers van Neth-ER, waarin het standpunt van het gehele Nederlandse kennisveld zal worden bepaald voor de opvolging van programma's als Erasmus+, Horizon2020, en Europese Structuurfondsen. Daarnaast is het van groot belang ook een meer directe lobby vanuit Nederlandse hogescholen in Brussel te voeren, dat uiteindelijk complementair werkt aan de werkzaamheden binnen het Neth-ER verband. Daarbij zal nadrukkelijk worden ingezet op een versterking van de zichtbaarheid en positionering van hogescholen in Brussel. Daarom zal binnen het UAS10 netwerk eind 2017/begin 2018 worden gewerkt aan een aantal Europese kernboodschappen die als richtlijn kan gelden voor onze lobby in Brussel. Deze boodschappen kunnen vervolgens ook weer worden doorgezet richting andere Europese netwerken waarin wij actief zijn, waaronder UAS4Europe.

## UAS10

Een aantal hogescholen heeft de handen ineen geslagen om samen een sterkere vuist te maken in Brussel: de UAS10. Deze hogescholen hebben als gemene deler het belang van de gezamenlijke profilering van een UAS en de daarbij behorende Europese onderzoek ambities. De hbo strategische onderzoeksagenda (augustus 2016) vormt een mooi vertrekpunt voor het UAS10 platform om het onderzoek aan hogescholen gezamenlijk verder op Europees niveau te brengen. De tien thema's zoals genoemd in de agenda krijgen zo een Europese doorontwikkeling en bieden het UAS10 platform de mogelijkheid om de lobby, kennisdeling en het vormen van partnerschappen op de tien inhoudelijke thema's voort te zetten.

## Global Development

Nederland heeft een rijke traditie van capaciteitsopbouw via internationaal onderwijs.

Global development staat bij verschillende hogescholen op de agenda. Niet voor niets heeft de Vereniging Hogescholen samen met de VSNU de beleidsnotitie 'Knowledge for All' gepresenteerd. Het is nu zaak dat we in 2018 doorpakken voor wat betreft uitwerking van de ambities die eerder zijn samengesteld op het gebied van capaciteitsopbouw. Een concreet voorbeeld is het opzetten van het Kennisontwikkelingsprogramma (KOP) in samenwerking met Nuffic, waarvan de implementatiefase per 2018 zal ingaan. Dit programma gaat het NICHE/NFP-programma vervangen, en biedt mogelijkheden voor het opzetten van institutionele samenwerkingsverbanden en uitwisselingsbeurzen met partnerlanden en sluit goed aan bij de kerntaken van de hogescholen.

### Resultaten

- Gemakkelijker deelname en meer zichtbaarheid van hogescholen in Europese programma's en partnerschappen.
- Meer flexibiliteit in Erasmus+, meer focus op samenwerking en minder administratieve lasten.
- Nieuwe internationale capaciteitsopbouwprogramma's die aansluiten bij de kerntaken van hogescholen.
- Bevorderen samenwerking van Nederlandse hogescholen met Chinese partner (Sino-Dutch).
- Gemakkelijker aanbieden van joint en double degrees en transnationaal onderwijs.
- Inbreng hbo-specifieke invalshoek in maatschappelijk debat over verengelsing van het hoger onderwijs.

## 3.7 Arbeidsvoorwaarden (mens, werk & organisatie)

### Responsiviteit van hogescholen in samenhang met arbeidsrelaties en -voorwaarden

Met het tot stand brengen van de cao hbo 2017-2018 met inbegrip van de versobering en vereenvoudiging van de Bovenwettelijke Regeling WW (BWR HBO) is het 3e luik afgesloten van de meerjarenagenda gericht op modernisering van arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden in het hbo.

Dat geeft ruimte voor de ontwikkeling van een nieuwe werkgeversvisie uitgaande van de snelle en ingrijpende veranderingen van de samenleving, van het beroepenveld en van studenten. De daaruit voortkomende verwachtingen zullen een grote invloed uitoefenen op de inrichting van het hoger onderwijs en onderzoek. Deze ontwikkeling stelt hoge eisen aan de wendbaarheid en het aanpassingsvermogen van medewerkers en aan de responsiviteit van hogescholen als arbeidsorganisatie. Het betekent ook dat andere en hogere eisen worden gesteld aan het HRM-beleid en aan de organisatieontwikkeling met gevolgen voor de vormgeving van arbeidsrelaties en de daarmee verbonden arbeidsvoorwaarden. Aandacht voor diversiteitsbeleid is nodig om te komen tot meer divers samengestelde teams. Daarbij wordt gestreefd naar 50% vrouwen in leidinggevende posities en 20% vertegenwoordiging van personeel met een niet-westerse achtergrond (diversiteitspact). De werkgeversdelegatie streeft ernaar om met bonden te komen tot een gedeelde visie op het hbo van de toekomst. Die visie moet uitmonden in een nieuwe meerjarenagenda waarvan de thema's in komende cao-trajecten stapsgewijs zullen moeten worden gerealiseerd.

### Professionalisering bestuurders

Een bestuurlijke werkgroep heeft advies uitgebracht over professionalisering van bestuurders. De werkgroep adviseert minimaal om hierover te rapporteren in de jaarverslagen. Er gebeurt al veel maar dat is voor de buitenwereld niet altijd zichtbaar. Er wordt vanuit het verenigingsbureau een gericht aanbod gecreëerd daar waar de markt geen passend aanbod heeft op het gebied van kennisdeling (diverse masterclasses voor beginnende bestuurders, o.a. inwijding in de Haagse besluitvorming), intervisie van CvB-leden. Het bureau organiseert een themareis voor voorzitters en bestuursleden. Voor studiedagen, studiereizen en masterclasses wordt aan de deelnemers een kostendekkende financiële bijdrage gevraagd. Op termijn kan een (vrijwillige) accreditatie van bestuurders de logische vervolgstap zijn.

### Volwassen arbeidsverhoudingen op basis van een kaderstellende cao

De werkgeversvisie op volwassen arbeidsverhoudingen en daarbij horende eigentijdse arbeidsvoorwaarden is onverminderd intact. Met als hoger doel het realiseren van state of the art hoger onderwijs en onderzoek en het transformeren van hogescholen in lerende organisaties, is de cao een instrument dat bij kan dragen aan het realiseren van die doelen. De gedroomde cao van de toekomst biedt ruimte voor vertrouwen door minder regels, cao-afspraken die uitgaan van een welwillende houding van de meerderheid van medewerkers en niet van het negatieve incident. Die cao moet in het teken staan van het doel – onderwijs en onderzoek – en niet van het systeem. Sleutelbegrippen daarbij zijn de dialoog, het goede gesprek tussen leidinggevende en professional en maatwerkafspraken die passen bij de medewerker en de hogeschool.

### De huidige cao 2017-2018 eindigt op 1 april 2018

Als voorbereiding op de onderhandelingen over de cao-hbo 2018 die per januari 2018 van start zullen gaan, worden lopende cao afspraken over professionalisering, duurzame inzetbaarheid en flexibele arbeid tegen het licht gehouden. Het pensioendossier en de ontwikkeling van de pensioenpremie vormen een apart aandachtspunt in het komende cao-traject.

### Resultaten 2018

- Het formuleren van een breed gedragen werkgeversvisie uitmondend in een met bonden gezamenlijk te ontwikkelen meerjarenagenda;
- Het bepalen van een inzet voor de onderhandelingen over de cao 2018 rekening houdend met de onzekerheden rond het pensioendossier;
- Het tot stand brengen van een evenwichtig akkoord over een cao-hbo 2018-2019;
- De verdere uitbouw van de werkgeversvisie op de toekomst van werk, veranderende arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden, en de transformatie van hogescholen naar responsieve organisaties;
- Een gericht aanbod voor professionalisering bestuurders;
- Gezamenlijke acties om invulling te geven aan het diversiteitspact.

### Uitvoering lopende cao-afspraken

De implementatie, toepassing en uitvoering van de cao-afspraken over professionalisering en duurzame inzetbaarheid vergen veel van hogescholen. In deze fase zal worden teruggekeken op deze cao-afspraken in nauwe samenhang met de nieuwe werkgeversvisie en de daaraan verbonden thema's zoals bemensen, beoordelen, belonen. Tegelijkertijd zal worden gezien hoe de bedoeling van cao-afspraken goed over het voetlicht te krijgen bij werkgevers en werknemers. Welke effectieve en moderne communicatiemiddelen kunnen worden ingezet om leidinggevenden en werknemers met een eenduidige uitleg te bereiken?

Voorts staan de resultaten van Zestor-onderzoeken op de agenda. Het betreft onder meer de rapportage over de omvang van de flexibele schil in het hbo en de evaluatie van de uitvoering van afspraken over professionalisering en duurzame inzetbaarheid bij hogescholen.

Adviseurs van het bureau van de vereniging zullen het cao-proces van werkgevers en vakorganisaties coördineren en ondersteunen.

### Resultaten 2018

- Het ophalen van praktijkervaringen van hogescholen met professionalisering en duurzame inzetbaarheid. Dat gebeurt middels het organiseren van bijeenkomsten met hogescholen door en namens sociale partners. Daarnaast zal het team avw werkbezoeken afleggen aan diverse hogescholen. Het doel is een ongefilterde terugkoppeling te krijgen van ervaringsdeskundigen over de werkbaarheid en effectiviteit van cao-afspraken op de werkvloer.
- Het zo mogelijk in co-creatie met bonden herontwerpen van cao-afspraken in relatie tot de beoogde meerjarenagenda.
- Het bepalen van een werkgeversstandpunt ten aanzien van de omvang van flexibele arbeid (en afspraken over het eventueel terugdringen ervan), de uitvoering van cao-afspraken over professionalisering.

### Sociale Zekerheid en pensioenen

De brede discussie over herziening van het pensioenstelsel zal, in afstemming met de andere zelfstandige publieke werkgevers, nauwgezet worden gevolgd. Daarbij zullen de belangen van het hbo worden behartigd ook in de brede discussies over sociale zekerheid.

### Werkloosheidwet en uitvoering 3e WW-jaar

Met het oog op de reparatie van het zogeheten 3e WW-jaar zal het contract voor de uitvoering van de bovenwettelijke regeling worden herzien.

### Participatiewet en banenafpraak

Er zal een voortdurende lobby worden gevoerd om de taakstelling van hogescholen in relatie tot de banenafpraak uitvoerbaar te maken.



## Zorgarrangement en arbeid gerelateerde zorg

In 2018 zal het nieuwe collectieve zorgcontract worden geïmplementeerd.

Daarnaast zal een onderzoek worden gestart naar de alternatieven voor collectief georganiseerde arbeid gerelateerde zorg.

## 3.8 Financiën & Governance

### Adequate overheidsfinanciering

De hogescholen vervullen hun publieke taak met middelen die zij van de overheid ontvangen en eigen bijdragen van studenten. De omvang van de beschikbare middelen is van direct belang voor de kwaliteit van de activiteiten die de hogescholen kunnen realiseren. Daarnaast bepaalt de hoogte van de private bijdragen in belangrijke mate ook de toegankelijkheid van het hoger onderwijs voor met name minder draagkrachtige studenten. Na de invoering van het studievoorschot, zal eens te meer de aandacht uitgaan naar de (financiële) condities waarmee studenten geconfronteerd worden. Sinds het forse negatieve effect op de instroom in studiejaar 2015/16 herstelt het aantal eerstejaarsstudenten zich gelukkig. Er zijn echter tegelijkertijd signalen dat met name jongeren uit minder draagkrachtige gezinnen en vanuit het mbo minder vaak kiezen voor doorstroom naar het hbo. Afhankelijk van die ontwikkeling zal de vereniging aandacht moeten vragen voor aanvullende maatregelen om de toegankelijkheid te waarborgen. Daarnaast moet gewaakt worden voor de meerjarige ontwikkeling van het macrobudget, nadat in begrotingsjaar 2016 de lagere instroom vertaald is in een forse meerjarige verlaging van het hbo-budget.

Tegelijkertijd staan de investeringen in het hoger onderwijs, die vanaf 2018 geleidelijk mogelijk worden uit de opbrengsten van de afgeschafte basisbeurs, nadrukkelijk op de agenda. Vooruitlopend hierop hebben de hogescholen hun eigen verantwoordelijkheid getoond door waar mogelijk uit eigen middelen reeds te investeren in de jaren 2015-2017. Het blijft belangrijk te benadrukken dat de middelen vanaf 2018 noodzakelijk zijn om deze inspanningen te continueren. Op termijn is pas sprake van een kwaliteitsimpuls als de middelen uit het studievoorschot verder oplopen. Bovendien omvat het regeerakkoord VVD-CDA-D66-CU ook nieuwe bezuinigingsplannen. De lobby is er op gericht om te voorkomen dat deze afgewenteld worden op de hogescholen.

### Verdiend vertrouwen

Transparantie is belangrijk voor de individuele hogescholen, en daarmee voor het imago van de branche als geheel. We proberen maximale ruimte te bewerkstelligen in overheidsbeleid en wet- en regelgeving, zodat hogescholen daarbinnen zelf invulling kunnen geven aan hun profiel en bijbehorende prioriteiten. Om dit voor elkaar te krijgen moeten we kunnen aantonen dat de hogescholen verantwoord omgaan met de middelen die hen zijn toevertrouwd. Hogescholen laten dit bijvoorbeeld zien in hun strategische instellingsplannen met betrekking tot het onderwijs en het praktijkgericht onderzoek de komende jaren. De betrokkenheid van studenten, personeel en overige stakeholders, krijgt hierbij een steeds grotere rol. Daarnaast heeft de vereniging een permanente commissie Goed Bestuur, die toeziet op naleving van en aanbevelingen geeft voor de branchecode goed bestuur. In 2018 zal bezien moeten worden of de branchecode (die laatst is bijgesteld in 2013) opnieuw geactualiseerd moet worden.

Het regeerakkoord is bepalend voor de manier waarop de nieuwe minister omgaat met het thema 'kwaliteitsafspraken' zoals destijds aangekondigd in de Strategische Agenda en de wet studievoorschot. Daarbij wordt voortgeborduurd op de adviezen van de commissie-Slob aan de vereniging (januari 2017) en de commissie-Van de Donk aan de minister (maart 2017).

Voor de uitwerking van de plannen in het regeerakkoord is de verwachting dat de minister hierover in gesprek zal gaan met VSNU en Vereniging Hogescholen. Inzet van de vereniging is dat een hoofdlijnenakkoord voldoende ruimte creëert voor de afzonderlijke hogescholen om zelf invulling te geven aan hun strategische koers.

### Resultaten

- Lobby om de hoogte van de Rijksbijdrage die de hogescholen van de overheid ontvangen positief te beïnvloeden, in het bijzonder met het oog op de jaren na 2018 en de financiële plannen in het regeerakkoord.
- Maximale ruimte in overheidsbeleid en wet- en regelgeving zodat hogescholen daarbinnen zelf invulling kunnen geven aan hun profiel en bijbehorende prioriteiten.
- Monitoren van de naleving door hogescholen van de branchecode goed bestuur en eventueel actualiseren op basis van de evaluatie hiervan.
- Kennisdeling en ondersteuning bij en politieke beïnvloeding gericht op de kanteling van verticale sturing naar horizontale verantwoording.

## 3.9 Bestuurlijke informatievoorziening

De informatievoorziening van de Vereniging Hogescholen bevordert de transparantie van het hoger beroepsonderwijs, stelt hogescholen in staat zich te benchmarken en is verbonden aan de beleidsvorming en belangenbehartiging van de vereniging. In het verlengde van de informatievoorziening zelf is er betrokkenheid bij de onderliggende informatieprocessen.

### Verzameling en ordening van gegevens

De basis van de activiteiten op het gebied van informatievoorziening is het systematisch beschikbaar stellen en publiceren van gegevens uit allerlei bronnen. Concreet gaat het om verzameling van gegevens over onder andere studenten, studenttevredenheid, arbeidsmarkt, praktijkgericht onderzoek, personeel en financiën. In dit verband wordt ook de HBO-Monitor – het landelijke onderzoek onder hbo-afgestudeerden – georganiseerd en bijgedragen aan de Nationale Studenten Enquête van Studiekeuze<sup>123</sup>.

### Analyse en trends

Naast het verzamelen en publiceren van kwantitatieve informatie, is er aandacht voor verbinding van de gegevens aan strategie en beleid van de vereniging. Wat zien we, wat is daarin de ontwikkeling en hoe kunnen we dit interpreteren.

Op die manier voedt de informatievoorziening de overige beleidsterreinen. In het bijzonder zal aandacht uitgaan naar analyses rondom de effecten van de invoering van het studievoorschot en de ontwikkeling van uitval en studiesucces, beide ook in relatie tot het bredere thema kansengelijkheid. Waar mogelijk zal daarnaast worden bijgedragen aan de discussie rond de vorming van kwaliteitsafspraken als vervolg op de prestatieafspraken in de achterliggende periode.

### Ondersteuning informatieprocessen

Tot slot biedt de kerntaak informatievoorziening ondersteuning aan de hogeschoolbestuurders die actief zijn in verband met Studiekeuze<sup>123</sup>, het Ketenregieoverleg HO en wordt deelgenomen aan het Samenwerkingsplatform Informatie Onderwijs (SION).

## 3.10 Extern gefinancierde activiteiten

### Capaciteitsfunctie

Op verzoek van onze leden of andere stakeholders stelt de vereniging tegen een kostendekkend tarief personeel beschikbaar voor de ondersteuning van stichtingen en sectorale netwerken. Aan de stichting Zestor en de stichting Zorgverzekering Gepensioneerden in het HBO (SZVG) wordt in totaal 8,3 fte beschikbaar gesteld.

Ook de sectoren Economie, Bètatechniek en Sociale Studies maken sinds vele jaren gebruik van deze ondersteuning. In totaal wordt 0,8 fte voor deze ondersteuning aan de sectorale netwerken beschikbaar gesteld tegen een kostendekkend tarief.

In 2017 ontving de vereniging voor het laatste jaar subsidie voor het project 10voordeleraar.

De continuering van het project is de komende jaren gewaarborgd door de financiering vanuit de hogescholen met lerarenopleidingen.

### 10voordeleraar

Vanaf 2018 is het project 10voordeleraar onderdeel van de exploitatie van het bureau. Ook dit jaar organiseert *10voordeleraar* landelijke kennis-toetsen voor de pabo-vakken rekenen-wiskunde en Nederlandse taal en voor 15 tweedegraads lerarenopleidingen. De afname vindt digitaal plaats op 44 pabo locaties en op 12 locaties voor tweedegraads opleidingen. *10voordeleraar* organiseert tezamen met de hogescholen naast de toetsafname ook de vraagontwikkeling en de uitslagbepaling. Op alle onderdelen zijn vakdocenten van de lerarenopleidingen nauw betrokken. In 2018 zal de herijking van de kennisbases, die ten grondslag liggen aan de landelijke kennistoetsen, door de vakdocenten worden afgerond. Voor de lerarenopleidingen die geen landelijke toetsen hebben, is een systeem van peer review in uitvoering genomen. Dit zijn naast tweedegraads lerarenopleidingen ook de eerstegraads, de kunstvakdocentopleidingen en de opleidingen voor groen onderwijs en lichamelijke opvoeding en de overige pabo-vakken. In 2018 wordt de systematiek voor deze peer-reviews verder ingevoerd en verduurzaamd. Een verkenningscommissie bestaande uit oud bestuursvoorzitter Karel van Rosmalen en hoogleraar-emeritus Human Resource Development Joseph Kessels, onderzoekt momenteel het toekomstig perspectief.

### Een Goede Basis (m.i.v. 2018 onderdeel van 10voordeleraar)

Met ingang van studiejaar 2015-2016 gelden er voor de lerarenopleidingen basisonderwijs toelatingseisen op het terrein van aardrijkskunde, geschiedenis en natuur & techniek. Aspirant Pabo-studenten – die niet op een andere wijze kunnen aantonen te voldoen aan de toelatingseisen – kunnen hiervoor toelatingstoetsen maken.

De organisatie van deze toetsen is in handen van de vereniging, met subsidie van het ministerie van OCW. De toetsen zelf zijn, in opdracht van de vereniging en in nauwe samenwerking met de VvE Mens & Wereld, door Cito ontwikkeld. In de komende jaren wordt de toetsenbank door Cito verder aangevuld. Er zijn jaarlijks zes toetsvensters waarin de toetsen worden aangeboden. De communicatie richting aspirant-studenten over de toelatingstoetsen verloopt grotendeels via de website [www.goedvoorbereidnaardepabo.nl](http://www.goedvoorbereidnaardepabo.nl).

Een ander onderdeel van het project Een Goede Basis betreft het ontwikkelen van kennistoetsen voor de vakken aardrijkskunde, geschiedenis en natuur & techniek. De Vereniging heeft in de agenda voor de lerarenopleidingen 'Opleiden voor de Toekomst' aangegeven voornemens te zijn deze kennistoetsen niet te ontwikkelen. Het ministerie heeft ingestemd met het voorstel om de kennisbases voor deze vakken in plaats daarvan te borgen door middel van peer review. Daarmee gaat dit deelproject meelopen in het grotere peer review deelproject dat onderdeel is van 10voordeleraar.

### 3.1 Bureauformatie

Op het bureau van de vereniging werken op begrotingsbasis – inclusief twee vervangingsvacatures – 72 personen (63,16 fte) waarvan 40,57 fte ten behoeve van de contributie gebonden activiteiten en 22,59 fte ten behoeve van extern gefinancierde activiteiten. Al deze medewerkers zijn of komen in dienst van de vereniging. Extern gefinancierde, ingehuurde krachten (bij 10voordeleraar) staan niet in het formatieoverzicht, maar worden rechtstreeks ten laste van de out of pocketkosten van de beheerorganisatie 10voordeleraar gebracht.

De voor 2018 begrote personele formatie van het bureau van de vereniging is als volgt opgebouwd. Ter vergelijking is de begrote formatie voor 2017 opgenomen.

	2018		2017	
	FTE	%	FTE	%
<b>Contributie</b>				
Activiteiten <sup>2</sup>	28,15		26,31	
Beleid	26,65		24,81	
Management	1,50		1,50	
Ondersteuning <sup>3</sup>	11,52		11,77	
FIZ	4,90		5,05	
P&O	1,64		1,64	
Secretariaat	4,98		5,08	
Overig	0,90		0,70	
Ouderschapsverlof en PAS-regeling	0,90		0,70	
<b>Totaal contributie</b>	<b>40,57</b>	64%	<b>38,78</b>	63%
<b>Extern gefinancierde activiteiten</b>				
Programma's / projecten	13,70		12,21	
(Beheerorganisatie) 10voordeleraar	13,70		12,16	
Een Goede Basis	0,00		0,05	
Capaciteitsfunctie	8,89		9,10	
Zestor	8,29		8,20	
Ondersteuning sectorraden	0,50		0,80	
Ondersteuning SZVG	0,10		0,10	
Congresbureau <sup>6</sup>	0,00		1,02	
<b>Totaal extern gefinancierde activiteiten</b>	<b>22,59</b>	36%	<b>22,33</b>	37%
<b>Totale formatie vereniging</b>	<b>63,16</b>	100%	<b>61,11</b>	100%

Per beleidsdomein (inclusief management) wordt de onderstaande capaciteit ingezet op activiteiten, kennisdeling en resultaten. Het betreft in totaal 28,15 fte. Dat lijkt een kleine uitbreiding maar de toename is toe te schrijven aan verschuiving van inzet bij de ondersteunende afdelingen richting beleid (1,18 fte bij het voormalig congresbureau en 0,3 fte bij informatievoorziening). 0,36 fte is toe te schrijven aan mutaties in aanstellingsomvang, ouderschapsverlof en pas-regeling. Ondanks de zwaardere strategische uitvoeringsagenda met oude en nieuwe thema's is ingezet op een gelijkblijvende omvang van het bureau. Dat betekent wel dat ondersteuning vanuit de vereniging soms noodzakelijk is.

	2018	2017	Vershil
<b>Capaciteit</b>			
<b>Onderwijs</b>	<b>6,10</b>	<b>6,09</b>	<b>0,01</b>
Onderwijs algemeen	3,37	2,92	0,45
Onderwijs sectoraal	2,73	3,17	-0,44
<b>Onderzoek</b>	<b>4,35</b>	<b>3,70</b>	<b>0,65</b>
Onderzoek algemeen	4,35	3,70	0,65
<b>Internationalisering</b>	<b>1,33</b>	<b>2,00</b>	<b>-0,67</b>
Internationalisering onderwijs	0,40	0,50	-0,10
Internationalisering onderzoek	0,93	1,50	-0,57
<b>Bedrijfsvoering hogescholen</b>	<b>5,58</b>	<b>5,16</b>	<b>0,42</b>
Arbeidsvoorwaardenbeleid	3,48	3,06	0,42
Financiën en governance	2,10	2,10	0,00
<b>Informatievoorziening</b>	<b>1,80</b>	<b>1,85</b>	<b>-0,05</b>
<b>Verenigingszaken &amp; communicatie</b>	<b>7,49</b>	<b>6,01</b>	<b>1,48</b>
Verenigingszaken	1,40	1,40	0,00
Communicatie	6,09	4,61	1,48
<b>Totaal beleid</b>	<b>26,65</b>	<b>24,81</b>	<b>1,84</b>
<b>Totaal management</b>	<b>1,50</b>	<b>1,50</b>	<b>0,00</b>
<b>Totaal activiteiten</b>	<b>28,15</b>	<b>26,31</b>	<b>1,84</b>

2 Zie de specificatie in de toelichting.

3 Wordt via de overhead voor een deel doorbelast aan extern gefinancierde activiteiten.

4 Waarvan 1,9 fte ondersteuning directie en voorzitter.

5 Vanaf 2018 wordt het programma 10voordeleraar voortgezet als de beheerorganisatie 10voordeleraar.

6 Het congresbureau is met ingang van 2018 omgevormd tot een evenementenbureau als onderdeel van team communicatie. De bijbehorende fte's worden voortaan ten laste gebracht van de contributie en zijn ondergebracht onder het kopje beleid.

# 4 Financiën en sturing

## 4.1 Begrotingsjaar 2018 en verder

### 2018

De contributie voor 2018 is ten opzichte van 2017 met 1,87 procent (€89.868) verhoogd vanwege loon- en prijscompensatie.

In de salariskosten is rekening gehouden met (vervangings)vacatures, periodieken, verwachte in- en uitdiensttredingen en met 1 procent loonstijging. Het rekenpercentage werkgevers-lasten is gehandhaafd op 25 procent. De overige personeelskosten zijn licht gedaald.

Overall stijgen de (bruto) personeelskosten met 2,2 procent, maar dit wordt voor een deel toegerekend aan de extern gefinancierde activiteiten.

Voor de overige kosten (huisvesting, ICT & bureaunkosten en beleidsdomeinen) zijn er begrotings-aanpassingen gedaan (zowel omlaag als omhoog) op grond de eindejaarsprognose 2017, prioriteitsstellingen en wijzigingen in de P&C systematiek.

Huisvesting, ICT & bureaunkosten dalen samen met 6,6 procent wat voor het grootste deel het gevolg is van lagere bureaunkosten doordat de kosten voor documentatie en bibliotheek vanaf 2018 tot de kosten beleidsdomeinen (communicatie) worden gerekend. Ook de ICT-kosten zijn lager.

De kosten beleidsdomeinen stijgen in totaal met 27,4 procent. De belangrijkste reden hiervoor is dat de out of pocketkosten van de (betaalde) evenementen (zoals bijvoorbeeld het jaarcongres) vanaf 2018 onder de kosten beleidsdomeinen zijn begroot. Hier tegenover staat de post 'baten evenementen'. Als deze post niet wordt meegerekend zijn de kosten beleidsdomeinen ongewijzigd. Zie verder hoofdstuk 5.

In de begroting 2018 is verder rekening gehouden met een dekking op de bruto lasten vanuit de extern gefinancierde activiteiten. In totaal wordt hier bijna €2,2 miljoen aan toegerekend (personeel en overhead). De netto lasten (bruto lasten minus de toerekening) stijgen daardoor per saldo met 4,8 procent tot bijna €5,1 miljoen.

Er zijn geen rentebaten begroot en de overige baten zijn teruggebracht tot €5.000.

De begroting 2018 sluit op €21.000 positief.

### 2019 en verder

Het resultaat van de meerjarenprognose voor 2019 en 2020 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 de extern gefinancierde activiteiten. Vooralsnog is voor de jaren 2019 en 2020 gerekend met dezelfde (geïndexeerde) bedragen als voor 2018.

De meerjarenprognoses voor 2019 en 2020 laten resultaten zien van 43.000 positief. Daarbij is zowel aan de baten- als aan de lastenkant gerekend met 1 procent loonstijging en 1 procent prijsstijging en dito compensatie. De iets hogere prognose voor 2019 en 2020 ten opzichte van 2018 is het gevolg van een kleine correctie op de afschrijvingslasten op meubilair.

## 4.2 Activiteitenbegroting en toelichting

In de activiteitenbegroting zijn de beleidsdomeinen en het management opgenomen. Deze activiteiten worden gefinancierd uit eigen middelen (contributie, baten evenementen en overige baten).

De werkzaamheden die per beleidsdomein worden verricht, staan beschreven in hoofdstuk 3. De extern gefinancierde activiteiten zijn niet opgenomen in deze activiteitenbegroting.

	Kosten capaciteit	Specifieke kosten	Totaal 2018
<i>Bedragen x €1.000</i>			
<b>Beleidsdomeinen</b>			
Verenigingszaken	303	318	621
Communicatie	845	360	1.205
Algemeen onderwijsbeleid	467	8	475
Onderzoek	603	125	728
Sectoraal onderwijsbeleid	379	49	428
Internationalisering	184	15	199
Arbeidsvoorwaarden	483	18	501
Financiën en Governance	291	13	304
Informatievoorziening	250	25	275
<b>Totaal beleidsdomeinen</b>	<b>3.805</b>	<b>931</b>	<b>4.736</b>
<b>Overig</b>			
Management	324	0	324
<b>Totaal overig</b>	<b>324</b>	<b>0</b>	<b>324</b>
<b>Totaal kosten</b>	<b>4.129</b>	<b>931</b>	<b>5.060</b>
<b>Financiering</b>			
Contributie			4.896
Rentebaten			0
Baten evenementen			180
Overige baten			5
<b>Totaal financiering</b>			<b>5.081</b>
<b>Resultaat activiteitenbegroting</b>			<b>21</b>

## Toelichting activiteitenbegroting

In de activiteitenbegroting staan de beleidsdomeinen en management opgenomen.

### Kosten van de activiteiten

De begroting per activiteit bestaat uit twee elementen:

- De kosten van de capaciteit op basis van uren x tarief
- De specifieke (out of pocket) kosten per activiteit

Bij de berekening van de kosten op basis van uren x tarief is gebruikgemaakt van twee tarieven. Eén tarief voor de voorzitter en de twee directieleden van €144 per uur en één tarief van €92 per uur voor alle beleidsmedewerkers en -adviseurs (beide afgerond). Beide tarieven zijn inclusief de toegerekende kosten van de ondersteunende afdelingen en gebaseerd op een urennorm van 1.500 uur per jaar voor een fulltime medewerker. De specifieke kosten per beleidsdomein zijn niet in het tarief opgenomen. De inzet van de medewerkers op de activiteiten is op basis van fte's bepaald aan de hand van going concern inzet, nieuwe beleidsprioriteiten en de totaal beschikbare capaciteit. In totaal is in de activiteitenbegroting 28,15 fte gealloceerd op de activiteiten (26,65 fte beleid en 1,50 fte management).

### Resultaat activiteitenbegroting

Het resultaat van de activiteitenbegroting sluit op €21.000 positief. Dit sluit aan op het begrote resultaat in de organieke begroting.

## 4.3 Risicoparagraaf

In 2015 is een notitie opgesteld over de gewenste hoogte van het eigen vermogen in relatie tot de (financiële) risico's die de vereniging loopt. Deze notitie is goedgekeurd in de algemene vergadering van 11 december 2015. Met de goedkeuring van deze notitie is besloten de minimumnorm voor de solvabiliteit te verhogen tot 40 procent en om de maximumnorm te laten vervallen. Tevens is besloten om risico-inventarisatie en -evaluatie uit te voeren zodat nadrukkelijker het verband kan worden gelegd tussen de hoogte van het eigen vermogen, de risico's die de vereniging loopt en de maatregelen, onder andere in de governance, die genomen kunnen worden om de risico's te beheersen.

In het najaar van 2016 heeft deze risico-inventarisatie en -evaluatie, onder externe begeleiding door een gespecialiseerd bureau, plaatsgevonden. Tijdens een eerste sessie zijn door diverse medewerkers (directie, beleid, staf) risico's in kaart gebracht en ingeschat op kans en impact. Tijdens een tweede validatiesessie zijn de in kaart gebrachte risico's geschoond op dubbelingen en zijn verbeteringen aangebracht.

Over de daaruit voortgekomen lijst met risico's is door het begeleidende bureau een Monte Carlo simulatie uitgevoerd. Een Monte Carlo simulatie is er op gericht om, door middel van een groot aantal willekeurige trekkingen, de kans te berekenen dat de in kaart gebrachte risico's zich gelijktijdig voordoen.

De belangrijkste (groepen van) risico's en onzekerheden hangen samen met het onderstaande.

- *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. Daarnaast kan in algemene zin ook gesteld worden dat bij een vereniging het risico bestaat dat leden de vereniging verlaten.



- *Het eigenrisicodragerschap voor WW/BWRHBO.* Het financiële risico volgend uit WW en BWRHBO plus eventuele vervolgschade in algemene zin. Dit risico is in algemene zin geformuleerd zonder dit te koppelen aan specifieke activiteiten.
- *Het wegvallen van extern gefinancierde activiteiten.* Dit is een kleiner risico, maar het wegvallen van extern gefinancierde activiteiten zal niet in alle gevallen geheel of direct gecompenseerd kunnen worden door het verlagen van kosten. Out of pocketkosten kunnen over het algemeen snel afgebouwd worden maar overhead (huisvesting, ICT, bureaunkosten en ondersteuning P&O) niet.

Gerekend over de volledige lijst met risico's en met een zekerheidspercentage van 90 procent komt het risicoprofiel van de vereniging uit op 7,6 miljoen. Een zekerheidspercentage van 90 procent betekent dat er 10 procent kans bestaat dat een (weerstand)vermogen van 7,6 miljoen niet toereikend is. Het eigen vermogen van de Vereniging Hogescholen bedroeg ultimo 2016 ruim 8,2 miljoen.

# 5 Begroting 2018 en meerjarenprognose

## 5.1 Begroting 2018 en meerjarenprognose

	Begroting 2017	Prognose 2017	Begroting 2018	Prognose 2019	Prognose 2020
<i>Bedragen x €1.000</i>					
<b>Contributie gefinancierde activiteiten</b>					
<b>Baten</b>					
Contributie	4.806	4.806	4.896	4.945	4.994
Rentebaten	20	5	0	0	0
Baten evenementen	0	0	180	182	184
Overige baten	10	1	5	5	5
<b>Totaal baten</b>	<b>4.836</b>	<b>4.812</b>	<b>5.081</b>	<b>5.132</b>	<b>5.183</b>
<b>Lasten</b>					
Personeelskosten	5.249	5.378	5.364	5.418	5.472
Huisvesting, ICT & bureaunkosten	1.026	1.052	958	933	930
Kosten beleidsdomeinen	731	529	931	940	950
<b>Totaal lasten bruto</b>	<b>7.006</b>	<b>6.959</b>	<b>7.253</b>	<b>7.291</b>	<b>7.351</b>
Af: Toerekening aan projecten	1.148	1.318	0	0	0
Af: Toerekening aan capaciteitsfunctie	917	938	900	909	918
Af: Toerekening beheerorganisatie 10vdl	0	0	1.293	1.293	1.293
Af: Toerekening aan congresbureau	113	115	0	0	0
<b>Af: totaal toerekening</b>	<b>2.178</b>	<b>2.371</b>	<b>2.193</b>	<b>2.202</b>	<b>2.211</b>
<b>Totaal lasten netto</b>	<b>4.828</b>	<b>4.588</b>	<b>5.060</b>	<b>5.089</b>	<b>5.140</b>
<b>Resultaat contributie gefinancierde activiteiten</b>	<b>8</b>	<b>224</b>	<b>21</b>	<b>43</b>	<b>43</b>

Vervolg tabel pagina 34:

	Begroting 2017	Prognose 2017	Begroting 2018	Prognose 2019	Prognose 2020
<i>Bedragen x €1.000</i>					
<b>Extern gefinancierde activiteiten</b>					
<b>Projecten</b>					
Projectbaten	5.018	3.683	0	0	0
Af: Out of pocketkosten	3.870	2.401	0	0	0
Af: Toegerekende kosten vereniging	1.148	1.318	0	0	0
<b>Resultaat projecten</b>	<b>0</b>	<b>-36</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Capaciteitsfunctie</b>					
Baten capaciteitsfunctie	917	938	900	909	918
Af: Out of pocketkosten	0	0	0	0	0
Af: Toegerekende kosten vereniging	917	938	900	909	918
<b>Resultaat capaciteitsfunctie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Beheerorganisatie 10vdl</b>					
Baten beheerorganisatie 10vdl	0	0	2.793	2.793	2.793
Af: Out of pocketkosten	0	0	1.500	1.500	1.500
Af: Toegerekende kosten vereniging	0	0	1.293	1.293	1.293
<b>Resultaat beheerorganisatie 10vdl</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Congresbureau</b>					
Baten congresbureau	313	307	0	0	0
Af: Out of pocketkosten	200	217	0	0	0
Af: Toegerekende kosten vereniging	113	115	0	0	0
<b>Resultaat congresbureau</b>	<b>0</b>	<b>-25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totaal resultaat vereniging</b>	<b>8</b>	<b>163</b>	<b>21</b>	<b>43</b>	<b>43</b>

## 5.2 Toelichting op resultaat contributie

De opstelling van de begroting en meerjarenprognose kent twee onderdelen. Om te beginnen is er het deel contributie gefinancierde activiteiten. Dit heeft betrekking op de beleidsdomeinen van de vereniging. Dit deel van de begroting sluit op €21.000 positief. Ook de rentebaten, de baten evenementen en overige baten worden hier meegerekend. Daaronder staan de extern gefinancierde activiteiten, vanaf 2018 bestaande uit de capaciteitsfunctie en de beheerorganisatie 10voordeleraar. Deze zijn beide begroot op nul. In de realisatie kunnen hier in beginsel resultaten ontstaan, zowel positief als negatief.

### Baten Contributie

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de opbouw van de contributie voor het begrotingsjaar 2018. Ter vergelijking zijn ook de contributiegegevens over 2017 opgenomen. De contributie voor 2018 is ten opzichte van 2017 gestegen. Conform artikel 6 lid 2 van het huishoudelijk reglement is een verhoging van 1,87 procent van de contributie doorgevoerd voor loon- en prijscompensatie 2018. In de begrote contributie voor 2018 is nog geen rekening gehouden met een eventuele toetreding van de Politie Academie als geassocieerd lid.

Het gehanteerde systematiek voor loon- en prijscompensatie van de contributie is vergelijkbaar met de systematiek voor loon- en prijscompensatie van de bekostiging voor de hogescholen en bestaat uit  $\frac{2}{3} \times 2,1$  procent voor het loongevoelige deel en  $\frac{1}{3} \times 1,4$  procent voor prijsgevoelige deel. De verwachte verhoging van 1,87 procent is afgeleid uit het Centraal Economisch Plan 2017 van het Centraal Planbureau (tabel 1.1, kolom 2018).

	2017	2017	2018	2018
	€	%	€	%
<b>Contributie</b>	4.736.175		4.805.797	
	<b>4.736.175</b>		<b>4.805.797</b>	
<b>Verhogingen</b>				
Loon - en prijscompensatie 2017	69.622	1,47%	-	-
Loon - en prijscompensatie 2018	-	-	89.868	1,87%
<b>Totaal verhogingen</b>	<b>69.622</b>		<b>89.868</b>	
<b>Totale contributie</b>	<b>4.805.797</b>	<b>1,47%</b>	<b>4.895.665</b>	<b>1,87%</b>

## Rentebaten

Voor 2018 is geen rente begroot. Liquide middelen worden beheerd conform het treasurystatuut.

## Overige baten

Onder de overige baten zijn onder andere vacatiegelden opgenomen.

## Lasten

### Personeelskosten

De personeelskosten bestaan uit de salariskosten (inclusief werkgeverslasten, eindejaarsuitkering en vakantietoelage) voor alle medewerkers (contributie gefinancierd en extern gefinancierd) en de overige personeelskosten. In de salariskosten is rekening gehouden met (vervangings)vacatures, periodieken, verwachte in- en uitdiensttredingen en met 1 procent loonstijging. Het rekenpercentage werkgeverslasten is gehandhaafd op 25 procent. Onder de overige personeelskosten staan de kosten voor onder andere vorming en opleiding, reiskosten woon-werk, sociaal beleid, leaseauto en inhuur externen en uitzendkrachten. Ook de post reis- & verblijfkosten (dienstreizen) is sinds 2016 ondergebracht onder de overige personeelskosten.

De *contributie gebonden salariskosten* zijn €37.000 hoger dan in de begroting 2017. Dit is onder andere het gevolg van het feit dat de medewerkers van het evenementenbureau met ingang van 2018 volledig aan de contributie worden toegerekend (+€62.000). Voorheen hadden zij een terugverdien opdracht. Overige effecten (zoals 1 procent loonstijging, periodieken en het vervallen van één coördinatorsfunctie) verklaren een daling van €25.000.

De *extern gefinancierde salariskosten* liggen circa €84.000 hoger dan de begroting 2017. Daar staat externe financiering tegenover.

De *overige personeelskosten* dalen met €6.000, hoofdzakelijk door een lagere raming voor inhuur externen.

### Huisvesting, ICT & bureaunkosten

Huisvesting, ICT & bureaunkosten worden gepresenteerd als één post. Het gaat hier om kosten die onderdeel uitmaken van de bedrijfsvoering van het bureau en deze worden, na aftrek van toerekening aan de extern gefinancierde activiteiten, op basis van fte's omgeslagen over de kostenplaatsen en via de tarieven toegerekend aan de activiteiten.

In totaal zijn de kosten in de begroting 2018 met 6,6 procent gedaald tot €958.000 (2017: €1.026.000). De daling zit vooral bij de bureaunkosten. De verklaringen hiervoor zijn als volgt:

De **huisvestingskosten** dalen ten opzichte van 2017 met €5.000 (0,8 procent) door lagere afschrijvingskosten op meubilair.

De **ICT-kosten** dalen met €16.000 (7,3 procent) door het opzeggen van het contract met de externe systeembeheerder per 1 mei 2017 (daar staan interne salariskosten tegenover maar die zijn lager).

De **bureaunkosten** dalen met €47.000 (25,3 procent). Dit wordt vooral veroorzaakt doordat de kosten voor documentatie en bibliotheek met ingang van 2018 zijn ondergebracht onder de kosten beleidsdomeinen onder het beheer van de coördinator Communicatie. Zonder deze verschuiving zouden de bureaunkosten dalen met €20.000 (10,8 procent), onder andere door lagere kantinekosten en door lagere belkosten.

## Kosten beleidsdomeinen

Binnen deze categorie zijn kosten ondergebracht die een (hoofdzakelijk) externe oriëntatie hebben en die rechtstreeks zijn te relateren aan de beleidsdomeinen van de vereniging. De totale kosten van de beleidsdomeinen zijn in de activiteitenbegroting verbijzonderd. De kosten beleidsdomeinen bestaan onder andere uit de kosten voor de algemene vergadering, bestuurscommissies, deelname/lidmaatschap externe organisaties, extern advies, sectorplannen, communicatieactiviteiten, onderhoud en afschrijving website, (bestuurlijke) informatievoorziening, vergaderkosten en representatiekosten. Ook zijn de out of pocketkosten voor BKO en de out of pocketkosten voor de evenementen/congressen hier opgenomen.

De begrote kosten beleidsdomeinen liggen €200.000 hoger dan de begroting 2017 en dat zit in de hieronder genoemde posten.

Out of pocketkosten evenementen (voorheen congresbureau)	+200.000
Documentatie en bibliotheek inclusief (LexisNexis en Parlementaire Monitor)	+45.000
Uitbreidingen website	-25.000
Diverse verenigingskosten	-15.000
Opleiden voor de toekomst	-10.000
HBO-discours	+5.000
<b>Totaal</b>	<b>+200.000</b>

De out of pocketkosten voor de evenementen en congressen stonden tot en met 2017 apart gerubriceerd onder het Congresbureau. Vanaf 2018 zullen alleen de out of pocketkosten nog worden opgenomen in de prijsstelling van de betaalde activiteiten maar de organisatiekosten (salaris en overhead) niet. Er is een post van €180.000 opgenomen voor baten evenementen. Het verschil van €20.000 betreft de deelnemers aan het jaarcongres die op uitnodiging deelnemen (eigen personeel en genodigden) en dus geen factuur ontvangen. Tot en met 2017 werden deze facturen wel aangemaakt (baten Congresbureau) en vervolgens afgeboekt ten laste van de kosten beleidsdomeinen (specifiek: diverse verenigingskosten).

De post Documentatie en bibliotheek is met ingang van 2018 ondergebracht onder de kosten beleidsdomeinen onder regie van de coördinator Communicatie en tevens verhoogd van €27.000 in 2017 tot €45.000 in 2018. Deze verhoging is het gevolg van de upgrade van LexisNexis en de overstap van Opmaat naar de Parlementaire Monitor.

De post uitbreidingen website is vervallen. Eventuele uitbreidingen kunnen ten laste komen van de reguliere post onderhoud website.

De post diverse verenigingskosten is verlaagd met €20.000 vanwege het niet langer aanmaken en afboeken van facturen voor deelnemers aan het jaarcongres (zie hierboven). Daarnaast is het budget met €5.000 opgehoogd op grond van de eindejaarsprognose 2017.

De post Opleiden voor de toekomst is vervallen. Eventuele kosten in 2018 komen ten laste van de reguliere begrotingsposten.

Het budget voor HBO-discours is iets opgehoogd op grond van de eindejaarsprognose 2017.

## 5.3 Toelichting op extern gefinancierde activiteiten

### Projecten

In 2018 zijn er geen projecten in uitvoering. De projecten 10voordeleraar en Een Goede Basis worden per 31 december 2017 afgerekend. De activiteiten van 10voordeleraar worden voortgezet binnen de beheersorganisatie 10voordeleraar.

### Capaciteitsfunctie

De baten uit de capaciteitsfunctie bestaan uit de doorbelasting van personeelskosten (salaris plus overige personeelskosten) en overhead aan stichtingen en sectorraden. Het gaat hier volledig om kosten die vanuit de primaire kosten van de vereniging worden toegerekend aan de capaciteitsfunctie.

Out of pocketkosten komen niet voor op de capaciteitsfunctie.

De stichting Zestor en de stichting Zorgverzekering Gepensioneerden in het HBO (SZVG) ontvangen vanuit de vereniging personele ondersteuning. Vanuit de capaciteitsfunctie zijn met de sectoren Sociale Studies, Bètatechniek en Economie afspraken voor ondersteuning gemaakt.

In totaal wordt in de begroting 2018 een bedrag van €900.000 toegerekend aan de genoemde stichtingen en sectorraden.

### Beheerorganisatie 10voordeleraar

De activiteiten van de beheerorganisatie 10voordeleraar worden in ieder geval gedurende de jaren 2018 en 2019 uitgevoerd als onderdeel van de vereniging maar met financiering door de deelnemende hogescholen (dus niet door *alle* hogescholen). Er is echter geen sprake meer van een project (de projectfase loopt ultimo 2017 ten einde) en ook niet van een activiteit onder de capaciteitsfunctie (daaronder staat de dienstverlening aan externe zelfstandige partijen zoals Zestor). Om die reden heeft de beheerorganisatie 10voordeleraar vanaf 2018 een aparte vermelding.

### Congresbureau

Het congresbureau is met ingang van 2018 omgevormd tot het evenementenbureau als onderdeel van team communicatie en wordt niet langer gerubriceerd onder de extern gefinancierde activiteiten.

## **Vereniging Hogescholen**

### **Bezoekadres**

Prinsessegracht 21  
2514 AP Den Haag

### **Postadres**

Postbus 123  
2501 CC Den Haag

### **Telefoon**

(070) 312 21 21

### **Twitter**

@Ver\_Hogescholen

[www.vereniginghogescholen.nl](http://www.vereniginghogescholen.nl)