



Kunstonderwijs Next

Agenda 2016 – 2020

Vereniging Hogescholen



Toekomstbestendig
hbo bètatechniekonderwijs

HTNO Roadmap 2025



Vereniging Hogescholen

Jaarverslag 2016

Vereniging Hogescholen

Den Haag, 12 mei 2017

Status: definitief

Vastgesteld BV 21 april 2017

Goedgekeurd AV 12 mei 2017



Vereniging Hogescholen

Jaarverslag 2016

Den Haag, 12 mei 2017

Status: definitief

Vastgesteld BV 21 april 2017

Goedgekeurd AV 12 mei 2017

Inhoud

1	Voorwoord	5
2	Bestuursverslag	7
2.1	Inleiding	7
2.2	Verenigingszaken	9
2.3	Onderwijs	15
2.4	Onderzoek	21
2.5	Sectoren	25
2.6	Internationalisering	31
2.7	Bedrijfsvoering hogescholen	34
2.8	Extern gefinancierde projecten	39
2.9	Financieel verslag	42
3	Jaarrekening	62
	Balans per 31 december 2016 (na bestemming resultaat)	62
	Staat van baten en lasten 2016	64
	Kasstroomoverzicht 2016	66
	Algemene toelichting bij de jaarrekening	67
	Toelichting op de balans per 31 december 2016	70
	Toelichting op de staat van baten en lasten 2016	78
	Overige gegevens	84
	Bestemming resultaat	84
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	85
	Bijlagen	88
	Bijlage 1: activiteitenrapportage	88
	Bijlage 2: urenrapportage	90



1 Voorwoord



Er is in 2016 veel tot stand gekomen. Daar getuigt dit jaarverslag van. Bekostiging van professionele masters, een Roadmap voor de toekomst van het technisch onderwijs, een herordening van de economische opleidingen, de aanbieder van onze eigen onderzoeksagenda aan de minister van OCW, afspraken over de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek, een evaluatie van de prestatieafspraken, het zijn maar enkele mijlpalen uit 2016. Met veel inzet van de leden en met ondersteuning van het bureau

is hard gewerkt aan en veel bereikt ten aanzien van onze ambities. 2016 was een bewogen jaar. De eindbeoordeling van de prestatieafspraken hield menigeen bezig.

In 2016 is een start gemaakt met de uitvoering van de prioritaire thema's uit de uitvoeringsagenda #HBO2025. In dit jaarverslag laten we zien hoe de vereniging en het bureau middels kennisdeling en lobby de gemeenschappelijke ambities van alle hogescholen en die van kleinere allianties ondersteunen en verder op weg helpen.

Bijgaand verslag geeft in grote lijnen aan hoe de vereniging en het bureau hieraan hebben bijgedragen. We kijken terug op een uitstekend jaar. Er is veel geïnitieerd en gecontinueerd en er zijn mooie resultaten geboekt.

Namens bestuur en directie Vereniging Hogescholen

Thom de Graaf, voorzitter

Ver. Hogescholen
@Ver_Hogescholen

24 Jun. 2016

Ver. Hogescholen installeert commissie-Slob voor advies over sturingsconcept van [#prestatieafspraken](#) met hogescholen



1



2



3



2 Bestuursverslag

2.1 Inleiding

2016 stond in het teken van de eindafwikkeling van de prestatieafspraken. De reviewcommissie, ingesteld door het ministerie van OCW, kwam dit jaar met een eindbeoordeling.

Hoewel de meeste hogescholen een positief oordeel kregen werden zes hogescholen bekritiseerd ten aanzien van studiesucces en gekort op hun rijksbijdrage. Dat was teleurstellend en zeker niet in lijn met hun inspanningen ten aanzien van kwaliteitsverbetering en studiesucces. Een eigen adviescommissie onder leiding van oud-ChristenUnie-leider Arie Slob heeft het besturingsconcept geëvalueerd en geadviseerd over een toekomstige horizontale dialoog ¹.

In 2016 is het aantal eerstejaars studenten nog steeds lager dan in de jaren voor 2015, hoewel er wel enig herstel is ten opzichte van vorig jaar. De invoering van de wet studievoorschot heeft zeker een wissel getrokken maar na een aanvankelijke sterke afname vorig jaar en het eerdere boeggolfeffect, hebben in 2016 weer veel studenten de weg naar het hbo gevonden. De komende jaren zal blijken of daadwerkelijk alle groepen in de samenleving toegang krijgen en nemen tot het hoger onderwijs. Gelijke kansen in het onderwijs raakt de kern van het DNA van het hbo. De emancipatiefunctie blijft maatschappelijk actueel en hoog op onze agenda.

In 2016 is weer een aantal belangrijke ambities gerealiseerd. Noemenswaardig zijn de projecten Kwaliteit en studiesucces, de uiterst succesvolle bijeenkomst hbo-masteropleidingen ² met als resultaat uitbreiding van de bekostiging van professionele masters, de totstandkoming van de NWA investeringsagenda waaraan wij een belangrijke bijdrage hebben geleverd en onze eigen hbo-onderzoekagenda *Onderzoek met impact* ³, eind augustus aangeboden aan de minister van OCW.

Ook internationaal laat de vereniging steeds meer van zich horen. Tijdens het Nederlands EU-voorzitterschap is in het verband van UAS4EUROPE een position paper aangeboden aan Robert-Jan Smits in Brussel. De taskforce Vluchtelingen zette zich in voor verruiming van studiemogelijkheden.

heid en tijdsdruk kunnen er toe leiden dat lessen uit het verleden weer worden vergeten. Kern van mijn betoog is dat we ons goed bewust moeten zijn van de kernwaarden van ons onderwijs en dat we niet te snel – en vaak door tijdsdruk gedwongen – ons vastbijten in concrete dossiers zonder die ook van enige afstand te beschouwen. Snelheid en tijdsdruk kunnen er toe leiden dat lessen uit het verleden weer worden vergeten. Kern van mijn betoog is dat we ons goed bewust moeten zijn van de kernwaarden van ons onderwijs en dat we niet te snel – en vaak door tijdsdruk –

BIJDRAGEN AAN BESCHAVING
Hoger onderwijs
als fundament

Liber amicorum Ad de Graaf

4



Ver. Hogescholen
@Ver_Hogescholen

6 jul. 2016

Vz [@Thdegraaf](#) overhandigt Liber Amicorum aan [@Ad_deGraaf](#) als dank voor zijn jarenlange verdiensten als directeur



5



Achtereenvolgens passeren de beleidsterreinen verenigingszaken, onderwijs, onderzoek, sectoren, internationalisering en bedrijfsvoering van hogescholen de revue. Anders dan voorheen zijn communicatie, public affairs en woordvoering geïntegreerd in de beleidsterreinen en dus niet meer apart beschreven. Communicatie en beleid trekken immers steeds vaker samen op; opsplitsen zou kunstmatig zijn.

2.2 Verenigingszaken

2016 was een bloeiend verenigingsjaar met veel bijeenkomsten, ontmoetingen, vergaderingen, congressen, presentaties, kennisdeling en contacten met vele stakeholders.

Het bestuur en de algemene vergadering

Het bestuur is dit jaar tien keer bijeengekomen, de algemene vergadering vijf keer. Daarnaast kwamen de diverse bestuurscommissies regelmatig bij elkaar tijdens de verenigingsdagen in Domstad, Utrecht. Het bestuur organiseerde eind september zijn jaarlijkse tweedaagse, deze keer in Brussel op uitnodiging van Neth-ER. Er werd gesproken met diverse mensen van de Europese Commissie, o.a. met Kurt Vandenberghe, directeur DG Research and Innovation, over het onderzoeks- en innovatiebeleid van de EC en met Wepke Kingma, plaatsvervangend permanent vertegenwoordiger NL. Op de tweede dag stonden de Vlaamse hogescholen en het onderwijsbestel op het programma in aanwezigheid van Johan Veeckman, voorzitter Vlaamse Hogescholen Raad, VLHORA. Eind 2016 werd afscheid genomen van de bestuurders Kees Boele en Ron Bormans na hun jarenlange grote inzet voor de vereniging. Gedenkwaardig was ook het afscheid van onze voormalig directeur en secretaris Ad de Graaf ⁴ ⁵. Op 6 juli spraken Paul Scheffer en Jonathan Holslag bij een symposium in Pulchri Studio over de toekomst van ons onderwijs. Thom de Graaf bood een Liber Amicorum aan waaraan vele bestuurders en collega's hebben bijgedragen.

Op 2 en 3 juni vond de jaarlijkse bestuurdersconferentie plaats in Wolfheze met een zeer divers programma over blijvend leren (met gastspreker dr. Marc van der Meer, bijzonder hoogleraar Onderwijsarbeidsmarkt), een diner pensant over dienend leiderschap (met speciale gast Erik Gerritsen, SG ministerie VWS), studiesucces en differentiatie (onder leiding van Peta de Vries van de Hanzehogeschool), en aansluiting mbo-hbo met twee ROC-voorzitters uit Rotterdam.

Ver. Hogescholen
@Ver_Hogescholen

26 jan. 2016

#Hbo nauw betrekken bij
inrichting toekomstbestendig
#onderwijs - @Ver_hogescholen
over eindadvies
@Onderwijs_2032



**6 Hogescholen nauw betrekken bij
inrichting toekomstbestendig
onderwijs**

'Het advies van het Platform
Onderwijs2032 over de
toekomstbestendigheid van het
onderwijs in Nederland biedt een
afgewogen balans tussen kennis
en praktijk, tussen kwaliteitsco...
vereniginghogescholen.nl



7



8

Overige verenigingszaken

De nieuwjaarsbijeenkomst stond in het teken van toekomstbestendig onderwijs 6. Prof. dr. Paul Schnabel, voorzitter van het Platform Onderwijs2032 en dr. Kees Boele, bestuursvoorzitter van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, gingen met elkaar in debat over de vraag: Wat is goed en toekomstbestendig onderwijs voor het jaar 2032?

Het congresbureau van de vereniging organiseerde ook dit jaar het jaarcongres 7. Op 21 april 2016 vond dit congres voor de twaalfde keer plaats met zo'n 650 deelnemers. De locatie, het WTC in Rotterdam, sloot mooi aan bij het internationale thema van dit jaar: Grenze(n)loos opleiden: Diversiteit en mondialisering in het hbo. Dagvoorzitter was wederom Jet de Ranitz (voorzitter Hogeschool Inholland). Het hoofdpodium werd onder andere betreden door Hugo de Jonge (wethouder Gemeente Rotterdam), Thom de Graaf (voorzitter Vereniging Hogescholen), Ron Bormans (voorzitter Hogeschool Rotterdam), Wilma Franchimon (voorzitter Codarts), Freddy Weima (directeur EP-Nuffic) en Grace Boldewijn (directeur Bocari).

Ook organiseerde het congresbureau netwerkbijeenkomsten, studiedagen, masterclasses en kennisdelingssessies voor leden en drie maal het #HBOdiscours 8. In totaal ruim 40 bijeenkomsten die zich in warme belangstelling mochten verheugen. De driedaagse training voor leden van examencommissies was weer overboekt, evenals de daaropvolgende sessie in het najaar. Er wordt gekeken of een vervolg op deze trainingen ontwikkeld kan worden. Andere bijeenkomsten en symposia stonden in het teken van onderwerpen als toetsing, professionele masters, kwaliteit en studiesucces en praktijkgericht onderzoek.

In – en externe communicatie

Het communicatieteam heeft een duidelijke professionaliseringslag gemaakt, is proactief en initieert zelfstandig nieuwe projecten, zoals het programma verkiezingen, het verbeteren van de interne nieuwsvoorziening, het herijken en moderniseren van de uitstraling van de Vereniging Hogescholen en het uitwerken van een social media strategie. Het communicatieteam wordt daarin meer en meer gezien als een actieve sparringpartner en ondersteuner van de politieke lobby.

Ver. Hogescholen @Ver_Hogescholen

30 mrt. 2016

#Burgerschap in context v
actualiteit: wat betekent dit
voor student, docent,
bestuurder @Thdegraaf bij
#HBOdiscours



9

#HBOdiscours: '2 werelden, 2 werkelijkheden samenbrengen

Op 30 maart a.s. organiseert de Vereniging Hogescholen een #HBOdiscours over het bespreekbaar maken van gevoelige maatschappelijke kwesties in de klas...
vereniginghogescholen.nl

Deeltijdopleidingen hogescholen
Héél veel aanbod. Héél veel kennis. Héél veel innovatie. Héél groot netwerk. Héél veel flexibiliteit. Ga voor héél veel in deeltijd naar een hogeschool bij jou in de buurt.

Actueel

Kritisch gesprek nodig over advies Commissie van de Donk
ACTUEEL 20 MAART 2017
De Vereniging Hogescholen reageert kritisch op het rapport van de evaluatiecommissie prestatiebekostiging hoger onderwijs (commissie Van de Donk). Deze commissie had de opdracht van de minister van...
[Lees meer](#)

Vacature: (senior) beleidsadviseur onderzoek
ACTUEEL 17 MAART 2017
Heb jij affiniteit met onderzoek en wil je het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen naar een nog hoger plan brengen? Het beleidsdomein van het team Onderzoek & Internationalisering van de...
[Lees meer](#)

De o van hbo
Leren door ontwikkelen
6 APRIL 2017

Jaarcongres Vereniging Hogescholen 2017
Het jaarcongres van de Vereniging Hogescholen wordt in 2017 georganiseerd op donderdag 6 april in De Rijtuigenloods in Amersfoort. De titel van het congres is 'De o van hbo, Leren door ontwikkelen'.

10

11



Vereniging Hogescholen

Kennisuitwisseling tussen hogescholen werd ondersteund met het tweewekelijkse ledenbericht, nieuwsflitsen en het bijhouden van de digitale netwerken van beleidsgroepen, bestuurders en hoofden communicatie. Een greep uit de activiteiten rond enkele hoofdpunten:

- Debatten:
 - 30 maart werd een #HBOdiscours georganiseerd over *2 werelden, 2 werkelijkheden* aan de hand van het door Margalith Kleijwegt geschreven rapport ⁹.
 - Op 5 oktober, de internationale dag van de leraar, stond de leraar als rolmodel centraal. In 3 stellingrondes werd door bestuurders, directeurs van lerarenopleidingen en docenten in gegaan op het gebrek aan diversiteit voor de klas en de oorzaken daarvan.
- Public Affairs:

PA richtte zich op de ambtelijke en parlementaire beeld- en besluitvorming en het opstellen van aandachtspunten vanuit het hbo voor het nieuwe kabinet 2017 - 2021. Ontwikkelingen en standpunten van de vereniging die in de media onder de aandacht zijn gebracht zijn onder andere:

 - Gelijke kansen agenda;
 - Begrotingsbehandeling OCW;
 - Gemeenschappelijke agenda ho;
 - Financiering van de vo-ho netwerken;
 - Bescherming van de titel lector in de Wet bescherming namen en graden ho en de mogelijkheid voor hogescholen om 'university' als naam in het buitenland te gebruiken;
- In januari ging de nieuwe website van de Vereniging Hogescholen live ¹⁰. Bijna dagelijks vindt actualisatie van het nieuws plaats (er werden in 2016 ruim 200 nieuwsberichten geplaatst), standpunten worden ondersteund door illustraties en er is een indrukwekkende kennisbank opgebouwd. Ook werden 15 speciale webpagina's rondom thema's en events ingericht.
- De huisstijl van het bureau werd herijkt en dit heeft geleid tot een moderne, frisse en professionele uitstraling ¹¹.
- Om tijdig en up-to-date van nieuws te worden voorzien vanuit de media en de politiek werden 2 nieuwe ondersteuningstools geïntroduceerd (ANP Parlementaire monitor, LexisNexisNewsDesk).
- In 2016 verschenen wederom twee publicaties in onze essayreeks. *Praktijkgericht onderzoek in de etalage*, van de hand van Carola Hageman en Daan Andriessen en *Hoger onderwijs en leiderschap* door Nienke Meijer en Harmen van Wijnen.

De ochtend na Prinsjesdag organiseerde het bureau een mooi en inhoudelijk omlijst ontbijt voor bestuurders. Daar presenteerden we onze interpretaties rond de Rijksbegroting. Vanwege het succes zal dit een jaarlijks terugkomende activiteit worden.



12

Ver. Hogescholen
@Ver_Hogescholen

8 dec. 2016

Prof. dr. Vincent Tinto on promoting student succes
[@Hannl](#): 'What can WE do?'
[#studiesucces](#)



13

Ver. Hogescholen
@Ver_Hogescholen

23 nov. 2016

Tijdens [#nrclive](#) [@Thdegraaf](#)
Tijd voor een doorbraak in het deeltijdonderwijs



2.3 Onderwijs

De kwaliteit van het onderwijs is een blijvend aandachtsgebied van de Vereniging Hogescholen. De meerwaarde van de vereniging ligt in het realiseren van optimale randvoorwaarden voor de hogescholen om hoge kwaliteit te kunnen leveren. In het kader van de Uitvoeringsagenda #hbo2025 is er veel aandacht voor kwaliteit & studiesucces en een gedifferentieerd onderwijsaanbod.

Kwaliteit & studiesucces

Het is een uitdaging het niveau van de opleidingen te borgen, de kwaliteit van het onderwijsproces verder te verhogen, te investeren in de kwaliteit van docenten en (daarmee) het studiesucces te laten toenemen. Dat laatste is de afgelopen jaren niet goed gelukt, al lijkt sprake van een kentering. Specifiek punt van zorg is de sterke samenhang van studiesucces met geslacht, herkomst en vooropleiding.

Met het project Kwaliteit & Studiesucces heeft de vereniging in 2015 en 2016 de kennisdeling over de maatregelen om het studiesucces te stimuleren gericht vormgegeven. In het voorjaar van 2016 zijn opdrachten voor nader onderzoek uitgezet bij vier hogescholen. De onderzoeken richten zich op aansluiting vo/mbo-hbo, studiekeuzecheck, bindend studieadvies en studieloopbaanbegeleiding. Naast inhoudelijke verdieping is in de onderzoeken specifiek aandacht voor de dimensie van de organisatie. Het project is in december afgerond. De opbrengsten van de onderzoeken zijn gepresenteerd op een landelijk congres Kwaliteit en studiesucces dat in samenwerking met de HAN is georganiseerd. Bijzonder was de keynote die is verzorgd door Vincent Tinto, gerenommeerd Amerikaans onderwijskundige, die daar aan de wieg van het gelijke kansen beleid in het onderwijs heeft gestaan¹². Overigens was in februari op basis van de inzichten uit het project al een bijdrage geleverd aan de gezamenlijke open bijeenkomst van de bestuurscommissies bekostiging en onderwijs bedoeld om kennis en verwachtingen te delen over de realisatie van en verantwoording over gemaakte prestatieafspraken.

Elke hogeschool werkt samen met het voorbereidend onderwijs in de omgeving om de aansluiting te verstevigen. Good practices daarvan worden uitgewisseld via kennisdeling, vooral in regionale platforms waaraan ook vo scholen en ROC's deelnemen, maar steeds meer ook in landelijk overleg met VO-raad en MBO Raad. Landelijk is een heldere positie ingenomen over maatwerkdiploma's (VO-raad), de ontwikkeling van een voorbereidend beroepsonderwijs (MBO raad) en doorstroommodules in het mbo met het oog op verbeterde aansluiting mbo-hbo. De opvattingen die in de vereniging leven zijn naar boven gehaald in een Lagerhuisdebat dat onder leiding van Nienke Meijer (Fontys) in de Algemene Vergadering heeft plaatsgevonden. De bestuurscommissie onderwijs heeft in de tweede helft van het jaar de ideevorming in de vereniging over de ontwikkelingen in vo en mbo hoog op de agenda geplaatst en zal daar in het voorjaar 2017 in open bijeenkomsten een vervolg aan geven.



14

Ver. Hogescholen
@Ver_Hogescholen

16 jun. 2016

Alle **masteropleidingen** op hbo
krijgen extra geld



Alle masteropleidingen op hbo
krijgen extra geld

Wie een masteropleiding wil
volgen in het hoger
beroepsonderwijs
is straks goedkoper uit. Minister
Jet Bussemaker (Onderwijs) ...
trouw



15

Ver. Hogescholen
@Ver_Hogescholen

15 jun. 2016

Lancering digitaal magazine
[#professionelemasters](#)
platform voor kennisgeving en
samenwerking



Gedifferentieerd onderwijsaanbod

Differentiatie en maatwerk zijn dé sleutelwoorden voor het toekomstige portfolio van de hogescholen. De activiteiten kunnen gegroepeerd worden onder de associate degree (Ad), professionele masters en leven lang leren (LLL) ¹³. Na ondertekening van een position paper, eind 2015, over de contouren van verregaande samenwerking door zeven hogescholen (de AD7) is in het tweede half jaar voortvarend gewerkt aan de verdere ontwikkeling van dit samenwerkingsverband. In gesprekken met de NVAO en het CDHO is verkend op welke wijze efficiencywinst te behalen valt bij het (gezamenlijk) starten van nieuwe associate degrees. De wijziging van de Whw die van de Ad een zelfstandige opleiding maakt biedt hiertoe nieuwe perspectieven.

In lijn met het streven van de hogescholen om het aantal professionele hbo-masteropleidingen uit te breiden heeft de minister van OCW op 15 juni tijdens een succesvolle conferentie, georganiseerd door het Platform Professionele Masters en het verenigingsbureau, aangekondigd de beperkingen aan de bekostiging van hbo-masteropleidingen met onmiddellijke toegang in te trekken ¹⁴ ¹⁵. De afzonderlijke hogescholen zullen ook in dit verband hun eigen keuzes maken, maar om te borgen dat de kwaliteit van het masteraanbod boven alle twijfel verheven blijft, heeft de vereniging uitgesproken dat een geleidelijke ontwikkeling wenselijk is. Daarbij komt het genoemde platform een voorbereidende en adviserende rol toe. In de tweede helft van het jaar is gewerkt aan een concreet plan van aanpak om de geleidelijke uitbouw van de professionele masteropleidingen gestalte te geven. Om het kwaliteitsbeeld van de professionele master aan te scherpen en te versterken is het digitaal magazine *Professionele masters van toegevoegde waarde* ¹⁶ ¹⁷ gelanceerd. Voorts zijn de voorbereidingen getroffen voor een landelijke conferentie over het master onderwijs van de hogescholen die in februari 2017 plaats zal vinden. Op die conferentie zal het specifieke onderwijskundige karakter van professionele masteropleidingen centraal staan alsmede de verbinding met het praktijkgericht onderzoek.

Het onderwijsaanbod in het kader van het leven lang leren zal in betekenis en omvang toenemen. Het verenigingsbureau heeft bijgedragen aan een soepel functionerende Deeltijd Advies Commissie (DAC), die het bestuur adviseert over de voortgang van de experimenten vraagfinanciering en flexibilisering. Daarnaast is kennisdeling begeleid rond de inrichting van de experimenten vraagfinanciering. In het najaar is de aanzet gegeven voor een hernieuwde overweging van de koers van de vereniging in het leven lang leren-dossier. Mede gevoed door de opbrengsten van een diner pensant waar een essay van Ad de Graaf over het LLL centraal stond, is besloten tot de instelling van een werkgroep die de vereniging daarover in 2017 zal adviseren.

Wat is de meerwaarde van een professionele master?

De snelle ontwikkeling van de samenleving en de economie vraagt om meer hoogopgeleide professionals die actuele wetenschappelijke inzichten voor concrete vraagstukken kunnen inzetten. De behoefte aan kwaliteit is groter dan ooit. Een master aan een hogeschool is beroepsgeoriënteerd en heeft een directe link met de praktijk. Professionele masters zorgen ervoor dat studenten en professionals beter om kunnen gaan met de steeds complexere vraagstukken waar ze mee te maken krijgen in hun beroepen en organisaties. Vraagstukken die om een multidisciplinaire aanpak vragen. Daarin voorziet de professionele master dus in een groeiende behoefte van de samenleving.

Na het volgen van een professionele masteropleiding, hebben medewerkers een stevigere theoretische en onderzoeksmatige kennisbasis, en zijn ze beter in staat over de grenzen van het eigen vakgebied heen kijken.



16

Jan Willem Kluijvers
Digitale program manager (around) onboard, KLM-AirFrance

‘De master helpt bij het kunnen framen van het probleem’

Jan Willem Kluijvers was begeleider van Yasamin Ferdousbarin (pag 14) bij KLM. ‘Een organisatie die veel samenwerkt met bestaande partijen doet vaak wat ze altijd doet, iemand die de kracht van visual story telling digitaal kan vertalen en toegewijd werkt, helpt de organisatie in de transitie naar een jongere identiteit.’

Yasamin heeft een professionele master Media Innovation gedaan en in het kader van haar opleiding een applicatie ontwikkeld die KLM nu ook implementeert. Guido van Til, Director Digital Strategy bij KLM: ‘De eerste opdracht van Yasamin was om te werken aan een klantpropositie om de klant informatie te geven over de status van de bagage, welk het aanbod, waar in het proces en indien niet aan boord een pro-actieve waarschuwing geven. Dit concept is uitgevoerd in de vorm van een webapp.’ Jan Willem voegt toe: ‘Ja, Follow My Bag is een applicatie die Yasamin is gestart, met de transities en animaties daarin in het bijzonder. Ook de manier waarop de applicatie werkt via storytelling, helpt bij het kweken van begrip en geruststelling.’

‘Deze master geeft een goede basis om carrière te maken’

Jan Willem ziet dat deelnemers nieuwe inzichten ontwikkelen door het volgen van de masteropleiding. Dat blijkt uit de ideeën die gegeneerd zijn door Yasamin en andere studenten, waarbij consistent dezelfde aanvierroute wordt gehanteerd om bestaande issues op te lossen of nieuwe diensten te ontsluiten. ‘De master helpt bij het kunnen framen van het probleem. Echter, het verschil wordt vaak gemaakt door de mensen zelf. De mix van een goede student en een masteropleiding zorgt ervoor dat je als organisatie iemand krijgt die snapt hoe je doelen realiseert.’

Guido van Til ziet de meerwaarde van de master Media Innovation vooral terug in een goede kennisbasis en als start om een carrière te maken in organisaties waar digitale media een belangrijk onderdeel is van de bedrijfsstrategie. ‘Er zijn niet zoveel kant en klare digitale experts op de markt, en deze master geeft daar invulling aan.’



21



Waarom zou je een masteropleiding volgen?

Je kunt een masteropleiding volgen aansluitend aan je bachelor, of na een aantal jaar werkervaring. Een praktijkgerichte masteropleiding is een investering in je ontwikkeling als persoon en als professional. Daardoor sta je sterker in je schoenen bij complexe situaties op de werkvloer en heb je meer kennis van handelingsmogelijkheden, onderzoeksmethoden en theorieën om naar een oplossing toe te werken. Ook kan een master mogelijkheden bieden om een andere functie of een ander beroep uit te oefenen.

- Je kiest voor een professionele master als je:
- na je bachelor een praktijkgerichte vervolgopleiding wilt doen
 - wilt investeren in je ontwikkeling en groei
 - een betere theoretische en onderzoeksmatige basis voor je beroep wilt hebben
 - uitgedaagd wilt worden door complexe vraagstukken uit de praktijk
 - samen met andere disciplines deze vraagstukken op wilt lossen

Professionele Masters
van toegevoegde waarde

- Wat is een professionele master
- Meerwaarde professionele master
- Waarom een masteropleiding volgen
- Waarom in een masteropleiding investeren
- Professionele masters in Nederland
- Actieplan professionele masters

17

Overige onderwerpen

Op 1 januari 2017 wordt het nieuwe accreditatiestelsel van kracht. In de tweede helft van 2016 is met de NVAO, het ministerie van OCW en andere belanghebbenden gesproken over de implementatie van het daarin vervatte 'experiment instellingsaccreditatie met beperkte opleidingsaccreditatie'. Ook de nieuwe accreditatiekaders die de NVAO heeft ontwikkeld ter uitvoering van het Accreditatiestelsel 3.0 waren onderwerp van overleg. Op beide punten heeft de vereniging de belangen van haar leden adequaat weten te behartigen, bijvoorbeeld door aan te sturen op een gefaseerde invoering van het nieuwe accreditatiekader, zodat opleidingen die reeds vergevorderd waren met de zelfevaluatie, niet met allerlei nieuwe verplichtingen zouden worden geconfronteerd.

In de tweede helft van 2016 heeft voorts de Commissie Rullmann een start gemaakt met haar werkzaamheden: het schrijven van een evaluatierapport over de implementatie van de aanbevelingen met betrekking tot externe validering van toetsing en examinering, zoals die waren opgenomen in *Vreemde ogen dwingen* uit 2012. De publicatie 'Zienderogen vooruit' heeft inmiddels plaatsgevonden.

In het kader van het nauwgezet volgen van nieuwe wet- en regelgeving ging de tweede helft van 2016 veel aandacht uit naar de voorgenomen wijzigingen in de regels rond doelmatigheidsbeoordeling. In nauwe samenwerking met VSNU, ISO en LSVb is een alternatieve uitwerking ontwikkeld voor het voornemen van de minister om naast nieuwe opleidingen, ook het bestaande onderwijsaanbod op doelmatigheid te toetsen. De minister heeft het alternatief dat deze vier partijen hebben ontwikkeld overgenomen, en heeft de Tweede Kamer daar over geïnformeerd.

Vooruitlopend op de uitkomsten van de politieke discussie over de invoering van kwaliteitsafspraken heeft de vereniging samen met de studentenbonden en de VSNU een gemeenschappelijke agenda opgesteld en aangeboden aan minister Bussemaker. De agenda geeft de prioriteiten voor de aanwending van de middelen die met de invoering van het studievoorschot beschikbaar komen. De vier partijen benadrukken dat het voor het realiseren van een optimale opbrengst cruciaal is dat de instellingen in nauw overleg met hun eigen directe stakeholders kunnen besluiten welke prioriteiten zij willen stellen. Ook de verantwoording zal primair in de horizontale lijn moeten worden afgelegd.

In het najaar van 2016 is voor de tiende maal de succesvolle training voor leden van examencommissies aangeboden. Dit betekent dat inmiddels in totaal ruim 400 leden van examencommissies aan deze training hebben deelgenomen.



18

Ver. Hogescholen @Ver_Hogescholen

25 mei. 2016

Lectoren spil in thematische
zwaartepunten hbo en
aanjagers innovatie - stelt
[@Thgegraaf](#) n.a.v. rapport
[@RathenauNL](#)



Lectoren netwerker pur sang

Het aantal lectoren en onderzoekers
verbonden aan een lectoraat in
het hbo is de afgelopen jaren flink
gegroeid. Momenteel zijn ruim 600
lectoren en bijna 4.500
[vereniginghogescholen.nl](#)

Hogescholen in een Innovative City

Iedere dag werken 37 Nederlandse hogescholen aan kennisvergroting en innovatie. 37 hogescholen, 35.000 studenten, 3.500 docent-onderzoekers, 600 lectoren.

Samen met bedrijven, instellingen en overheid werken zij in praktijkgericht onderzoek aan oplossingen voor maatschappelijke problemen. Dit levert toepasbare innovaties op die direct zichtbaar zijn in de maatschappij.

Hier ziet u 7 zichtbare voorbeelden van innovatie in de praktijk.

Welke innovaties van hogescholen wilt u morgen tegenkomen?

19



2.4 Onderzoek

In 2016 is de uitvoering van het prioritaire thema Praktijkgericht Onderzoek uit de uitvoeringsagenda voortvarend opgepakt. Op de drie speerpunten – onderzoek in beeld, kwaliteit van praktijkgericht onderzoek en profilering & zwaartepunten – zijn mooie resultaten geboekt. De Nationale Wetenschapsagenda vormde hierbij een belangrijk focuspunt. *Onderzoek met Impact: Strategische Onderzoeksagenda hbo 2016-2020* is voor dit jaar de belangrijke mijlpaal.

Onderzoek in beeld

In januari 2016 is een factsheet praktijkgericht onderzoek gepubliceerd met daarin de cijfers over 2012-2014. Dit factsheet laat wederom de gestage groei en toegenomen impact van het praktijkgericht onderzoek zien. De eerste publicatie over lectoren in de Rathenau serie *Feiten en Cijfers* is 25 mei jl. ook een feit geworden; deze publicatie geeft aan dat het praktijkgericht onderzoek een steeds grotere rol inneemt in het Nederlandse kennislandschap, een rol die nu ook door het Rathenau is bekrachtigd. De publicatie identificeert lectoren als netwerkers *pur sang* in hun rol als verbinders tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk ¹⁸.

Op 14 april waren mooie voorbeelden te zien van praktijkgericht onderzoek op de Innovation Expo, het grootste Nederlandse innovatie-event, waarbij Nederland, onder andere in het kader van het EU-voorzitterschap, gepositioneerd werd als 'Sustainable Urban Delta'. Zes hogescholen presenteerden hun onderzoek onder de titel 'Innovative Cities' ¹⁹, waaronder een intelligente drone van de NHL en onderzoek naar interactieve, contextgevoelige content op de maatschappelijke en economische impact van beeldschermen in de publieke ruimte van Saxion.

Strategische onderzoeksagenda hbo:

Onderzoek met Impact

De publicatie van 'Onderzoek met Impact: Strategische Onderzoeksagenda hbo 2016-2020' is misschien wel de grootste mijlpaal van 2016 ²⁰ ²¹.

Hogescholen laten met deze agenda zien een volwaardige speler te zijn in het Nederlandse kennislandschap. De onderzoeksagenda is de propositie van het hbo aan externe stakeholders en de samenleving; op tien thema's laat de sector zien een wezenlijke bijdrage te willen leveren aan het oplossen van urgente maatschappelijke vraagstukken. Hogescholen gaan extra investeren in onderzoek; de ambitie is om de komende jaren de inzet substantieel te verhogen. Om deze extra inzet te ondersteunen vragen hogescholen aan de rijksoverheid om een forse structurele impuls, naast de reeds geplande investeringen vanuit het studievoorschot. Ook duurzame samenwerking



20

Ver. Hogescholen
@Ver_Hogescholen

25 aug. 2016

Eerste exemplaar
[#onderzoekhbo](#) met impact
aan DG Hans Schutte van
[@MinOCW](#)



Ver. Hogescholen
@Ver_Hogescholen

25 mei. 2016

Strategische onderzoeksagenda
hbo zojuist gepresenteerd door
Thom de Graaf [#onderzoekhbo](#)



**Hogescholen presenteren strategische
onderzoeksagenda hbo**

Op donderdag 25 augustus 2016 heeft
directeur-generaal Hans Schutte
(OCW) namens minister Jet
Bussemaker de strategische
onderzoeksagenda hbo 2016 - 2020
vereniginghogescholen.nl

21



Vereniging Hogescholen

met het bedrijfsleven, publieke instellingen en kennispartners (T02, KNAW en NWO-instituten) zijn onontbeerlijk voor een grotere impact. De onderzoeksagenda is op 25 augustus jl. aangeboden aan de minister van OCW. De Nationale Wetenschapsagenda, en de Investeringsagenda van de Kenniscoalitie, zijn belangrijke impulsen geweest voor de totstandkoming van 'Onderzoek met Impact'.

Kwaliteit van praktijkgericht onderzoek

De Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO) heeft in juli haar eindadvies gepresenteerd over het praktijkgericht onderzoek van hogescholen. De afgelopen jaren heeft de VKO een constructieve dialoog gevoerd met alle hogescholen en daarmee een goed beeld ontwikkeld van de huidige stand van zaken in het praktijkgericht onderzoek. De succesfactoren die de VKO benoemt zijn dan ook een aansporing voor hogescholen en de Vereniging Hogescholen om de komende jaren de aandacht voor deze factoren te intensiveren.

In 2016 heeft de commissie Pijlman gewerkt aan een advies over de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek en het lectoraat. Dit advies is in december vastgesteld in de AV. Het advies bevat kwaliteitscriteria voor het praktijkgericht onderzoek en voor de randvoorwaarden van praktijkgericht onderzoek. Voor de komende jaren zal dit advies een belangrijke leidraad zijn voor zowel hogescholen als de Vereniging Hogescholen in het versterken van de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek.

In september is de nieuwe BKO commissie, de Commissie Evaluatie Kwaliteitszorg Onderzoek (CEKO), geïnstalleerd.

Profilering en Zwaartepunten

Het hbo heeft zich in 2016, in de context van de Nationale Wetenschapsagenda, geprofileerd met het trekkerschap van de NWA-route Kunst: Onderzoek en innovatie in de 21e eeuw. Er is een brede workshop georganiseerd op 15 april en de propositie is gepubliceerd in mei. Verder heeft het hbo een actieve bijdrage geleverd aan de andere NWA routeworkshops, die plaatsvonden in de eerste helft van het jaar. In het verlengde van de NWA hebben hogescholen een belangrijke bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de Investeringsagenda van de Kenniscoalitie. Tot slot is ook de financiering voor de Centers of Expertise ten minste voor 2017 verzekerd.

Tijdens de presentatie van de NWA investeringsagenda heeft minister Bussemaker aangekondigd eind 2016 30 miljoen beschikbaar te stellen in de vorm van een Startimpuls-fonds, zodat een start gemaakt kan worden met de ambities van de Kenniscoalitie. Hogescholen, universiteiten, NWO en KNAW dragen zelf bij aan het fonds en ook OCW heeft 4 miljoen vrijgemaakt om te investeren. De startimpuls is opgedeeld in een deel



22

Ver. Hogescholen
@Ver_Hogescholen

21 nov. 2016

Martin van Pernis reflecteert
op de [#roadmaphtno](#).
'Talentontwikkeling is leuk,
maar zorg vooral dat je
weet WAAR dat talent zit'

[@KIVI_NL](#)



23



Vereniging Hogescholen

thematische programmering (20 mln), het versterken van talentbeleid (5 mln) en ondersteuning van valorisatie (5 mln). De vereniging ziet erop toe dat het geld ook daadwerkelijk ten goede komt aan het hbo.

2.5 Sectoren

Sectoraal beleid betreft de zeven verschillende sectoren in het hbo waar het algemeen hbo-brede beleid en de specifieke kenmerken van sectoren samenkomen. De sectoren worden ondersteund door de beleidsadviseurs van de vereniging. Hun inzet leverde een belangrijke bijdrage aan de onderstaande activiteiten en resultaten. Specifieke aandachtsgebieden zijn de sectorale verkenningen (c.q. vervolgfases) en de aansluiting tussen het sectoraal en algemeen beleid.

Bètatechniek (htno)

Als vervolg op de sectorale verkenning is de *Roadmap HTNO 2025* met strategische uitgangspunten, thema's en actielijnen vastgesteld. Tijdens de sector-tweedaagse in juni is door techniekdirecteuren en externe stakeholders gewerkt aan een uitvoeringsprogramma. Op 21 november heeft Thom de Graaf de Roadmap HTNO 2025 overhandigd aan Martin van Pernis, oud-voorzitter sectorale verkenningcommissie hbo bètatechniek ²² ²³. Het afgelopen jaar is benut om goed in beeld te krijgen welke activiteiten binnen en buiten de hogescholen al op de thema's ontplooid worden en welke aanvullende activiteiten opgepakt moeten worden om de ambities van de Roadmap te kunnen verwezenlijken. Tijdens de duur van de Roadmap zal gewerkt worden met een dynamisch uitvoeringsprogramma.

Economie (heo)

Deze sector stond in het teken van de herordering van de bacheloropleidingen. In de AV van 22 april 2016 zijn de conversietabel en de bijbehorende spelregels en moratoria vastgesteld. Daarnaast is er een route en planning gepresenteerd voor de ingangsdatum van 1 september 2018. In de zomer van 2016 vonden diverse gesprekken plaats met de NVAO, CDHO en ambtelijk OCW over de planning en de inhoud van het conversiedossier. Dit heeft geresulteerd in een brief die 16 september jl. is verstuurd naar de minister van OCW, waarin zij op de hoogte is gebracht van het conversieverzoek.

Door het sectoraal adviescollege heo en het dagelijks bestuur van de sectorraad is een uitvraag gedaan aan alle nieuw te vormen én bestaande landelijke opleidingsoverleggen (LOO's) om duidelijkheid te verschaffen over de gewenste naamgeving (Nederlands en Engels), de gewenste nadere vooropleidingseisen en gewenste graadtoevoeging voor de dertig overgebleven stamopleidingen. Ook is aan de nieuwe opleidingen gevraagd een nieuw landelijk opleidingsoverleg te vormen. Dit is in alle gevallen gedaan.



Vereniging Hogescholen

24

Ver. Hogescholen
@Ver_Hogescholen

6 okt. 2016

Kunstonderwijs en samenleving
voor elkaar van groot belang'
[@Thdegraaf](#) bij presentatie
strategische agenda [#KUONext](#)



Samenwerken en verbinden
leidraad voor Kunstonderwijs

Vandaag presenteerde het hbo kunstonderwijs de strategische agenda KUO NEXT voor de studie jaren 2016-2020. Tijdens het symposium over kunstonderwijs...
vereniginghogescholen.nl

Op 7 oktober jl. vond bestuurlijk overleg plaats over de voortgang rond de herordening. Daarop volgend is in de AV van 2 december 2016 ingestemd met het conversiedossier voor herordening van de sector heo. De vereniging heeft dit dossier vervolgens namens alle hogescholen met bacheloropleidingen in het economisch domein ter beoordeling aan de CDHO en NVAO gestuurd, waarna de individuele hogescholen hun conversieverzoeken konden indienen.

Gezondheidszorg (hgzo)

In navolging op de inspiratiebrief van de sector over interprofessioneel opleiden is dit thema verder uitgediept:

- 1 Binnen de zorgsector zelf: het sectoraal adviescollege heeft een landelijk kader geschreven waar de landelijke opleidingsoverleggen bij het opstellen/ vernieuwen van een opleidingsprofiel zich toe verhouden. Speerpunt is het gebruik van CanMEDS.
- 2 Tussen de zorg en welzijn sector: beide sectoren hebben elkaar ontmoet tijdens een landelijke kennisdag interprofessionaliteit om meer samenhang en synergie te generen.
- 3 Tussen de onderwijskolommen: het hgzo heeft samen met de Nederlandse Vereniging voor Medisch Onderwijs (NVMO) een themamiddag georganiseerd over interprofessionaliteit hbo-wo.

De commissie Innovatie Zorgberoepen & Opleidingen van het Zorginstituut Nederland heeft op 17 november 2016 onder leiding van Kete Kerzee het advies *Anders kijken, anders leren, anders doen* aangeboden aan minister Edith Schippers van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Aansluitend vond een panelgesprek plaats met onder anderen Thom de Graaf. Hij reageerde instemmend op het advies. De hbo-sectoren zorg en welzijn hebben een reeks vernieuwingen ingezet, die in grote lijnen overeenkomen met de aanbevelingen van het advies. De commissie Innovatie Zorgberoepen & Opleidingen wijst in haar advies op het grote belang van interprofessioneel opleiden en het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal. De inspiratiebrief over interprofessioneel opleiden is al in lijn daarmee.

Op 16 december 2016 kwamen directeuren en voorzitters van de landelijke opleidingsoverleggen uit het hgzo samen om met Kete Kerzee door te praten over het advies en de gevolgen daarvan voor de hogescholen.

Kunstonderwijs (kuo)

De sector heeft in 2016 het vierjarige Sectorplan kunstonderwijs *Focus op Toptalent* succesvol afgerond en daarover gerapporteerd aan minister Bussemaker met de vierde en laatste voortgangsrapportage over kwaliteitsinvesteringen, behaalde reductiedoelstellingen, praktijkgericht onderzoek en talentontwikkeling.²⁴

De sector heeft met elkaar ruimschoots de afgesproken reductie van 1.383 studenten gerealiseerd.



INLEIDING

Gezamenlijke ambities hbo kunstonderwijs in het kort

Nieuwe agenda KUO NEXT 2016-2020

Het kunstonderwijs presenteert de nieuwe agenda KUO NEXT 2016-2020 voor de volgende vier studiejaar. Na de afgelopen vier jaar met succes het gezamenlijke sectorplan te hebben uitgevoerd, intensiveren de hogescholen de komende vier jaar hun onderlinge samenwerking.

Kwaliteit en innovatie

De hogescholen blijven samenwerken aan de kwaliteit van het onderwijs en spelen daarbij in op vragen uit de samenleving en innovatiebehoefte in het werkveld. Verbinding met de omgeving vormt de leidraad in de nieuwe agenda KUO NEXT 2016-2020. Het kunstonderwijs profileert zich nadrukkelijk als partner van organisaties in het kunsten- en cultuurveld, het onderwijs, de creatieve industrie en andere sectoren.

De agenda is gezamenlijk opgesteld door de opleidingen in afstemming met externe partners en hun agenda's: Kunsten '92, Federatie Cultuur, Fonds Cultuur Participatie en Jeugdcultuurfonds en organisaties uit de creatieve industrie.

Het einde van het Sectorplan betekende niet het einde van de samenwerking en van de gezamenlijke ambities. De sector gaat daarmee koersvast verder in een nieuwe gezamenlijke agenda: KUO NEXT 2016-2020. Het sectoraal adviescollege leverde op verzoek van de bestuurders de conceptagenda op, na verschillende bijeenkomsten met de opleidingen en externe stakeholders. Op 6 oktober 2016 presenteerde de sector de strategische agenda KUO NEXT voor de studiejaar 2016-2020 . Tijdens het symposium over kunstonderwijs en praktijkgericht onderzoek in Amsterdam lanceerde Thom de Graaf de nieuwe agenda en werd deze aan de samenwerkingspartners van het kunstonderwijs aangeboden. De Graaf benadrukte het belang van het kunstonderwijs voor de samenleving maar ook het belang van de omgeving voor het kunstonderwijs.

Naast inhoudelijke ambities heeft het kuo met elkaar tevens afspraken gemaakt over de zelfsturing op het volume van het kunstonderwijs. Deze afspraken in combinatie met de ambitieuze vervolgagenda, waren voor minister Bussemaker aanleiding om positief te besluiten op het verzoek van de sector om opnieuw voor vier jaar de financiële middelen te mogen behouden ten gevolge van de gerealiseerde vermindering van het aantal studenten. Daarnaast was – net als bij de sectoren hss, economie en bèta techniek – ook bij de sector kuo sprake van een conversiedossier, namelijk de plannings-neutrale conversie van de masters Beeldende Kunst en Vormgeving. In goed overleg met het ministerie en met de NVAO, heeft de minister na positief advies van de NVAO ingestemd met de aanvragen tot conversie (c.q. naamswijziging) van de hogescholen voor één croho-nummer voor de tweejarige bekostigde masters.

Onderwijs (hpo)

Naar aanleiding van de Lerarenagenda *Opleiden voor de toekomst* (2015) werd een rondgang langs 26 hogescholen uitgevoerd. Een neerslag van de gesprekken is opgetekend in de publicatie *Volop in beweging*. In het kader van de lerarenagenda en de aanbevelingen die volgen uit de rondgang is hogescholen gevraagd een aantal zaken rond samenwerking in kaart te brengen.

In een bestuurlijke werkconferentie op 8 november jl. gingen hogescholen met elkaar in gesprek over de thema's toegankelijkheid en studiesucces, academische pabo's, krachtenbundeling en opleidingsaanbod. Aan de uitkomsten van deze conferentie geeft de Stuurgroep Lerarenopleidingen een vervolg in een rapportage, waarin wordt aangegeven welke activiteiten in 2017 nog moeten worden opgepakt met het oog op het realiseren van de ambities van *Opleiden voor de toekomst*.

Begin 2016 is met het ministerie van OCW overeengekomen om de bekostiging voor de pabo voor een aantal jaar te bevriezen. Dit in verband met een afname in de instroom door de invoering van de bijzondere nadere vooropleidings-eisen. Op deze manier behouden de pabo's voldoende inkomsten om de ingezette kwaliteitsverbetering te kunnen voortzetten.

In de tweede helft van 2016 hebben de Vereniging Hogescholen, de VO-Raad en de Onderwijscoöperatie gezamenlijk opgetrokken in het opstellen van een advies aan de staatssecretaris om te komen tot een bijscholingstraject voor pabo-afgestudeerden die lesgeven in het vmbo. Deze gezamenlijke krachtenbundeling heeft geleid tot een stevig advies waarmee pabo-afgestudeerden werkzaam in het vmbo een oplossing wordt geboden om in relatief korte tijd bevoegd te raken voor het werk dat zij doen. Het advies is door het ministerie overgenomen en de bedoelde opleidingstrajecten zijn inmiddels in ontwikkeling.

Agro en Food (hao)

De sector heeft haar nieuwe sectorplan *Impact door Samenwerking* aan het ministerie van Economische Zaken aangeboden. De twee centrale doelstellingen (vergroten van de instroom van groene hbo'ers en het ontwikkelen van de onderlinge samenwerking) zijn in het sectorplan uitgewerkt in tien ambities. De taak om verder vorm te geven aan de verschillende ambities is verdeeld tussen het sectoraal adviescollege en het bestuurlijk overleg van de vier betrokken hogescholen. Daarnaast heeft het sac gewerkt aan de revitalisering van de landelijke opleidingsoverleggen. Daartoe zijn in februari en juli twee bijeenkomsten geweest van het sac met de voorzitters van de landelijke opleidingsoverleggen.

Sociale studies (hsao)

In vijf deelprojecten is onder regie van het sectoraal adviescollege de *Koers Hogere Sociale Studies* (hss) uitgewerkt. Op basis daarvan is een landelijk opleidingsdocument sociaal werk opgesteld, dat sturend is voor de herordening en herijking van het onderwijs- en opleidingsaanbod. In het verlengde van deze inhoudelijke koers zullen over enkele jaren alle hogescholen in de sector hss de bacheloropleiding social work aanbieden. Momenteel wordt gewerkt aan een publieksversie van de koers en worden voorbereidingen getroffen voor een bijeenkomst met hogescholen en werkveld rond de publicatie van dit boekje.

Aansluiting sectoraal-algemeen beleid

De voorzitters van de sectorale adviescolleges wisselden met elkaar ervaringen uit over de gemeenschappelijke en sectorale aspecten. Zij bespraken dit vervolgens met de voorzitter en de directie van de vereniging. Onderwerpen waren het Actieplan Professionele Masters, de associate degrees en praktijkgericht onderzoek. Daarnaast zijn in ieder sectoraal adviescollege diverse hbo-brede onderwerpen aan de orde geweest, zoals praktijkgericht onderzoek, decentrale selectie in het hbo, de masteropleidingen en Onderwijs 2032.

De projectleider van het Actieplan Professionele Masters heeft een ronde gemaakt langs de sac's en input verzameld, waarna het concept actieplan aan de sac's ter advies is voorgelegd.

Daarnaast heeft een aantal sac's de bevindingen over het advies Onderwijs 2032 ter kennis gebracht van de vertegenwoordigers van het hbo in de opgerichte klankbordgroep.

Binnen de sector bètatechniek is gestart met een analyse van de nadere vooropleidingseisen in relatie tot studiesucces. Daarnaast gaan zeven bekostigde hogescholen in deze sector met experimenten vraagfinanciering van start. Hierover vond intensief overleg plaats met de werkgevers- en brancheverenigingen.

Het kunstonderwijs leverde input voor de Nationale Wetenschapsagenda. Daarnaast zette deze sector sterk in op praktijkgericht onderzoek in aansluiting op de ambities uit de verenigingsagenda #hbo2025: een presentatiedag en een studiereis met hogescholen en externe stakeholders vonden plaats.

De 'Agenda praktijkgericht onderzoek health' is gebruikt als 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 voor dit programma. Daarnaast voerde dit sac gesprekken met OCW, VWS, en de MBO-Raad.

2.6 Internationalisering

[Nederland was de eerste helft van 2016 EU-voorzitter. In dat verband was een aantal acties van de vereniging specifiek gericht op de Europese arena.](#)

Resultaten Europa

In 2016 is de UAS10 opgericht: een informele kring van Nederlandse hogescholen met sterke Europese ambities. Doel is kennis te delen over deelname aan Europese projecten, waar mogelijke thematische consortia voor praktijkgericht onderzoekers te vormen en een gezamenlijke lobby te voeren. De vereniging heeft dit platform geïnitieerd en ondersteund waar nodig. In het kader van het Nederlands voorzitterschap heeft de vereniging bijgedragen aan de Europese OCW-conferentie Hoger Onderwijs en aan de NWO-conferentie 'Routes to Urban Research and Innovation'. In mei zag een nieuw Europees verband van hogescholen het licht: UAS4EUROPE ²⁶. Via de UASnet lijn heeft de vereniging in grote mate bijgedragen aan de publicatie *UAS4EUROPE: Smart Partnerships for Regional Impact*, aangeboden aan Robert-Jan Smits, Directeur-Generaal voor Onderzoek en Innovatie bij de Europese Commissie (31 mei) en aan de publicatie UAS4EUROPE inzake de Europese Innovatie Raad, aangeboden aan de Europese Commissie (juni). Na de zomer heeft het bestuur van de Vereniging Hogescholen een bezoek



26

Ver. Hogescholen
@Ver_Hogescholen

31 mei. 2016

[#UAS4EUROPE](#)

presenteert position paper
'UAS4EUROPE: Smart
Partnerships for Regional
Impact' bij lancering platform



27



Ver. Hogescholen
@Ver_Hogescholen

27 sep. 2016

Today's theme of the
[@EURASHE](#) seminar is 'Market
based RDI'. Best practice by
professor Prats of [@unisevilla](#)
and president of [@SkylifeEng](#)

gebracht aan Brussel: gesprekken met ambtenaren van de Europese Commissie op het gebied van onderzoek, innovatie en onderwijs & Neth-ER stonden daar op het programma. In de herfst ontving de vereniging een delegatie van rectoren van Zwitserse hogescholen in Nederland. Een paar weken daarna vond een werkbezoek aan Zwitserse hogescholen in het kader van valorisatie plaats. De laatste maanden van het jaar stonden in het teken van het schrijven van een position paper met Neth-ER leden inzake de interim review van 'Horizon 2020' en Erasmus+ aangeboden aan de Europese Commissie eind december/ begin januari. Ook werd een position paper geschreven met de UAS4EUROPE leden inzake de interim review van 'Horizon 2020' dat begin januari werd aangeboden aan de Europese Commissie. Tot slot is er de laatste maanden van het jaar gewerkt aan de overdracht van het secretariaat van UASnet van de Vereniging Hogescholen naar de Vlaamse Hogescholenraad (tijdens ALV van UASnet op 16 maart 2017 volgt de officiële overdracht). ²⁷

In 2014 heeft de Vereniging Hogescholen samen met de VSNU een visie op internationalisering gepubliceerd. Het afgelopen jaar is er verder gewerkt aan de implementatie van deze visie. Dit heeft geresulteerd in:

- 1 De publicatie van een brandingstoolkit voor hogescholen en universiteiten (februari). De ontvangst van delegaties van Chinese universiteiten en het Canadese hoger onderwijs (mei).
- 2 Een deelverband van hogescholen heeft zich georiënteerd op de 'Sino Dutch Cooperation' met als oogmerk de vormgeving van de relatie tussen het hbo en onze Chinese counterparts. Met het oog op dit project is per december Willemijn van Os voor drie dagen per week bij Saxion als projectleider aangesteld.
- 3 De publicatie van een onderzoek naar uitgaande mobiliteit van studenten en docenten (augustus) en in het verlengde daarvan het organiseren van een kennisdelingsbijeenkomst over mobiliteit van studenten en docenten (oktober).
- 4 In samenwerking met VSNU en EP-Nuffic is een conferentie georganiseerd over global development (december).

Overige resultaten

Samen met de partners uit het hoger onderwijsveld is er een taskforce Vluchtelingen Hoger Onderwijs in het leven geroepen. De taskforce bestond uit Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF, EP-Nuffic, OCW, Echo en hogescholen/Vereniging Hogescholen en universiteiten/VSNU. Als onderdeel hiervan was de vereniging in maart medeorganisator van een werkconferentie. Daarnaast zijn in het maatschappelijk debat en de politiek vragen gesteld over de rol van Engelse taal in het hoger onderwijs. Als reactie daarop heeft het ministerie van OCW aan de KNAW gevraagd om hierover te adviseren. De Vereniging Hogescholen is bij dit onderzoek betrokken om ervoor te zorgen dat het perspectief van hogescholen voldoende vertegenwoordigd is binnen het onderzoek.

2.7 Bedrijfsvoering hogescholen

De inzet vanuit de Vereniging Hogescholen met betrekking tot de bedrijfsvoering van hogescholen richt zich op het arbeidsvoorwaardenbeleid, financiën & governance en institutional research (informatievoorziening).

Arbeidsvoorwaarden

In de meerjarenagenda tot modernisering van arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden in het hbo zijn drie speerpunten benoemd, waarvan er inmiddels twee zijn gerealiseerd: professionalisering en duurzame inzetbaarheid. In het verslagjaar is veel energie gestoken in de realisatie van het derde speerpunt namelijk modernisering van de bovenwettelijke werkloosheidsregeling (BWR). Het streven is om deze inkomensvoorziening meer het karakter te geven van een regeling die aanspoort tot mobiliteit en het verkrijgen en aanvaarden van ander betaald werk. Daarnaast is de bovensectorale loonruimteovereenkomst die kabinet en vakcentrales in juli 2015 overeenkwamen doorvertaald naar onze sector.

Nieuwe cao-hbo met een aangescherpte BWR procesafpraak

Eind februari is een cao-akkoord bereikt met een looptijd van 1 april 2016 tot 1 april 2017. Dit akkoord vormde het sluitstuk van langdurig overleg met bonden over het vertalen van de loonafspraken uit de Loonruimteovereenkomst Publieke Sector 2015-2016 naar de cao-hbo. Voor een deel zijn afspraken die reeds in de cao hbo 2014-2016 gemaakt waren in de doorvertaling verdisconteerd. Aanvullend op de loonafspraken is in een aangescherpte procesafpraak vastgelegd dat sociale partners de bovenwettelijke werkloosheidsregeling zullen ombouwen naar een eigentijdse regeling gericht op het bevorderen van de mobiliteit van werknemers. Vraagstukken als versobering van de WW, reparatie van het derde WW-jaar en samenloop met de transitievergoeding maken daar onderdeel van uit.

Werkgeversvisie op de eigentijdse arbeidsrelatie en op de BWR

Hogescholen staan voor het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek. Vanuit dat doel trekken werkgever, docent, medewerker en werkveld samen op. Tegen die achtergrond dient iedere werknemer vanaf dag één de regie en verantwoordelijkheid te nemen over zijn eigen loopbaan en zijn employability. De werkgever zorgt voor de optimale omstandigheden en de faciliteiten die de werknemer nodig heeft om zijn verantwoordelijkheid te kunnen nemen. De BWR wordt in lijn met deze visie op termijn afgebouwd tot een inkomensvoorziening voor de werknemer die, ondanks inspanningen om maximaal duurzaam inzetbaar te blijven, onverhoopt toch tussen wal en schip valt.

In bijeenkomsten die zowel voor als na de zomer hebben plaatsgevonden, hebben hoofden P&O, arbeidsjuristen, re-integratiespecialisten van hogescholen en bonden in open dialoog met elkaar gesproken over de verantwoordelijkheidsverdeling tussen werkgever en werknemer en over de vraag hoe concreet invulling te geven aan de door een technische cao-werkgroep ontwikkelde sectorspecifieke van-werk-naar-werk aanpak gericht op het begeleiden van werknemers naar ander betaald werk. Telkens weer blijkt de transitie naar maatwerkafspraken taaier en tijdrovender dan gedacht. Zonder afbreuk te doen aan de werkgeversvisie voor de lange termijn en in weerwil van de tijdlijn in de cao 2016/2017, wordt meer tijd genomen om in co-creatie met bonden het maatwerkmodel HBO verder uit te werken. Er wordt een begin gemaakt met het op onderdelen omvormen van de BWR in de richting van een meer activerende regeling door onderdelen te versoberen, eventuele perverse prikkels te verwijderen en van-werk-naar-werk-stimulansen aan te brengen.

Modelovereenkomsten voor de inzet van zelfstandigen beroepsonderwijs

In het najaar van 2015 zijn de hbo- en mbo-sector samen aan de slag gegaan met het tot stand brengen van modelovereenkomsten. Hiermee wilden de sectoren bereiken dat het ook na de afschaffing van de VAR-verklaringen mogelijk zou blijven expertise en/of praktijkervaring vanuit de beroepspraktijk in te huren. Hoewel niet zonder slag of stoot heeft de inzet van de werkgroep ertoe geleid dat de Belastingdienst goedkeuring heeft verleend aan twee voorgelegde modelovereenkomsten. Gelijktijdig met de modelovereenkomsten is ook een handreiking ontwikkeld. Deze handreiking biedt handvatten voor het omgaan met externe inhuur in het hbo en bevat, naast de modelovereenkomsten zelf en de toelichting daarop van de indienende partijen, tevens een artikelsgewijze toelichting op de overeenkomsten van opdracht. Tegelijkertijd is er discussie gaande over de criteria aan de hand waarvan de Belastingdienst arbeidsrelaties – inclusief de arbeidsrelaties die in modelovereenkomsten worden omschreven – toetst, met hopelijk als uitkomst dat er in de toekomst op een voor ons gunstigere wijze naar de inzet van zzp'ers in het onderwijs zal worden gekeken.

Pensioen en sociale zekerheid

Zowel in VSO- en ZPW-verband als binnen de Bestuurlijke Regiegroep Pensioen zijn de actuele en ingrijpende ontwikkelingen op het gebied van pensioen op de voet gevolgd. Medio 2016 heeft de vereniging in de persoon van de portefeuillehouder Arbeidsvoorwaarden, dr. Harmen van Wijnen, zitting genomen in de Bestuurlijke Regiegroep. Daarmee onderstreept de vereniging het belang dat aan deze arbeidsvoorwaarde wordt toegekend.

Financiën & Governance

Voor het bereiken van de door de hogescholen gestelde doelen zijn op het gebied van Financiën & Governance een adequate overheidsfinanciering en het werken aan verdiend vertrouwen als belangrijkste speerpunten benoemd.

Adequate overheidsfinanciering

De hogescholen vervullen hun publieke taak met middelen die zij van de overheid ontvangen en eigen bijdragen van studenten. De omvang van zowel de publieke als private bijdragen aan de kosten van het onderwijs kan consequenties hebben voor veel onderwerpen die voor het hbo van groot belang zijn. Het jaar 2016 kenmerkte zich als transitiejaar: de prestatieafspraken uit 2012 met het huidige kabinet werden dit jaar geëvalueerd en de lobby werd gericht op beïnvloeding van (de financiële kaders in) een nieuw regeerakkoord in 2017. Dit is een van de hoofdthema's als inzet voor het nieuwe kabinet: behoud van de opbrengsten uit het studievoorschot voor kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs en onderwijsgebonden onderzoek.

De tegenvallende instroom in het studiejaar 2015/16, mede als gevolg van de invoering van het studievoorschot, heeft bij de Voorjaarsnota 2016 tot een forse daling van het hbo-macrobudget geleid. Tegelijkertijd kwamen wel middelen beschikbaar voor de financiering van de afspraken voortkomend uit het loonakkoord uit 2015 en de reguliere loon-/prijscompensatie in 2016. Binnen de vereniging zijn verder afspraken gemaakt over specifieke arrangementen voor de pabo-opleidingen (ondanks instroomdaling wordt de studentgebonden financiering in 2017-2019 bevroren) en voor het kunstvakonderwijs (continuering middelen uit het sectorplan).

Tegelijkertijd blijft voorop staan dat de hbo-sector zijn verantwoordelijkheid neemt voor het (blijven) investeren in de kwaliteit van het onderwijs. Vooruitlopend op de opbrengsten van het studievoorschot (vanaf 2018) wordt door hogescholen hier uit eigen middelen fors op ingezet. Ook het afgelopen jaar is helder gemaakt dat de middelen van het studievoorschot pas op lange termijn beschikbaar komen en er dus realistische verwachtingen moeten bestaan over de resultaten die met deze middelen bereikt kunnen worden en tegelijkertijd dat de hogescholen zelf met hun investeringen uit eigen middelen hier een voorschot op nemen. Veel hogescholen werkten in 2016 wederom met een negatieve begroting.

De vereniging heeft in de tweede helft van 2016 laten zien, op basis van de jaarrekeningen over 2015, hoe de financiële positie van de hogescholen zich heeft ontwikkeld. De boodschap is dat de overheid zorg moet dragen voor een stabiel en duidelijk financieel kader. Dit stond onder druk door diverse onzekerheden, zoals de afrekening van de prestatieafspraken, de opbrengsten van het studievoorschot, aanpassingen van het budget gedurende het begrotingsjaar en in algemene zin het regelmatig uitstellen van harde toezeggingen door OCW over het beschikbaar komen van middelen.

Verdiend vertrouwen

Transparantie is belangrijk voor individuele hogescholen, en daarmee voor het imago van de branche als geheel. De hogescholen moeten laten zien dat zij verantwoord omgaan met de middelen die hen zijn toevertrouwd. Vanuit het bureau wordt naleving van de code goed bestuur gemonitord.

In het verlengde van het standpunt verkondigd in het strategiedocument #hbo2025 blijven we inzetten op een zo groot mogelijke vrijheid voor de individuele instellingen om decentraal – in overleg met de eigen stakeholders (zowel intern met personeel en studenten, als extern met bedrijfsleven, publieke organisaties en andere onderwijsinstellingen) – eigen prioriteiten te stellen bij de keuzes waarop de extra middelen ingezet worden. Begin 2017 zal de door de vereniging ingestelde commissie-Slob advies uitbrengen over het sturingsconcept met prestatieafspraken waarmee de afgelopen jaren geëxperimenteerd is. De commissie is gevraagd om te beoordelen of het element van horizontale verantwoording een nadrukkelijker plaats in het sturingsconcept kan krijgen.

Institutional research (informatievoorziening)

De basis van Institutional research is het systematisch beschikbaar stellen en publiceren van gegevens uit allerlei bronnen. Concreet gaat het om de verzameling van gegevens over onder andere studenten, 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 Studiekeuze123.

Experimenteren met cijferpublicaties

In 2015 is geëxperimenteerd met nieuwe vormen voor de cijferpublicaties. Naast en/of in plaats van sterk tekstueel georiënteerd materiaal op papier zijn rond verschillende onderwerpen infographics gemaakt die vooral op Twitter veelvuldig gedeeld werden en daardoor goed circuleerden. Vanuit de gedachte dat beelden overtuigender zijn dan tekst en tabellen, zijn deze experimenten in 2016 voortgezet. Aandachtspunt was daarbij de inpassing in de stijl van de nieuwe website. In 2016 zijn gepubliceerd:

- Praktijkgericht onderzoek 2012-2014 (januari)
- Studentenaantallen: eerstejaars, studenten en diploma's (februari)
- Uitval & studiesucces: uitval & wisseling, studiesucces en studieverloop (april)
- Arbeidsmarkt: activiteit na diploma en werkloosheid & aansluiting (juni)
- Financiën: gecombineerde jaarrekeningen van alle hogescholen (oktober)
- Personeel: volume, leeftijd en salaris van docenten/onderzoekers en ondersteuners (november)
- Doorstroom: gedetailleerde monitor voor hogescholen (december)

Over uitval/studiesucces en de arbeidsmarkt werd óók een meer traditionele factsheet opgesteld om zo de nodige duiding te kunnen geven. Naast gedetailleerde gegevens over de genoemde onderwerpen, werden onder andere ook de resultaten van de Nationale Studentenenquête (NSE) en aanmeldingsgegevens voor het nieuwe studiejaar gepubliceerd.

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 institutional research de overige beleidsterreinen. In 2016 waren beleidsonderwerpen waaraan een bijdrage is geleverd onder andere:

- Uitgebreide analyse effecten invoering studievoorschot
- Lerarenagenda, KUO Next, studiesucces in Bètatechniek
- Ontwikkeling deeltijd- ad- en masteropleidingen
- Monitoring indicatoren prestatieafspraken
- Internationale/buitenlandse studenten

Om meer orde te brengen in het cijfermateriaal over praktijkgericht onderzoek wordt samengewerkt met onder andere Regieorgaan SIA, VKO, Surf en het Rathenau Instituut. In dat kader is ook bijgedragen aan de publicatie van laatstgenoemde partij over *Feiten & Cijfers - Praktijkgericht onderzoek bij lectoraten van hogescholen* (mei).

Ondersteuning informatieprocessen

Tot slot biedt institutional research ondersteuning aan de Bestuurscommissie ICT en de hogeschoolbestuurders die actief zijn in verband met Studiekeuze123, het Ketenregieoverleg Hoger Onderwijs en wordt deelgenomen aan het Samenwerkingsplatform Informatie Onderwijs (SION). De Bestuurscommissie ICT adviseert het bestuur over ICT-gerelateerde zaken en bewaakt de samenhang tussen het verenigingsbeleid en de activiteiten van SURF.

De inzet ten behoeve van Studiekeuze123 en het Ketenregieoverleg Hoger Onderwijs betreft een signalerende en adviserende functie in voorbereiding op de reguliere bestuurlijke bijeenkomsten. In 2016 is een discussie ontstaan over de governancestructuur van Studiekeuze123. Daarnaast zijn de vragenlijst van de Nationale Studenten Enquête (NSE) en de samenstelling van studiebijsluiter Studie in Cijfers herzien. Het Ketenregieoverleg Hoger Onderwijs stond met name stil bij de nieuwe selectieprocessen die vanaf studiejaar 2017/18 worden ingevoerd.

2.8 Extern gefinancierde activiteiten

Niet alle activiteiten betaalt het bureau uit de contributie van de leden. De personele ondersteuning van deze activiteiten wordt in de begroting en de jaarrekening ondergebracht onder de extern gefinancierde activiteiten. Deze activiteiten zijn onderverdeeld in projecten, de capaciteitsfunctie en (deels) het congresbureau. Geen winst en geen verlies is hier de (financiële) doelstelling. De legitimatie van deze activiteiten ligt in de sterke wisselwerking met de eigen beleidsactiviteiten, het bereiken van efficiëntie en het benutten van de wederzijdse kennis en expertise.

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

Programma 10voordeleraar

Leraren die hun vak en hun vakkennis beheersen, daar mag geen twijfel over bestaan. Daarom hebben de lerarenopleidingen in overleg met het ministerie van OCW een systeem van kennisborging ontwikkeld, dat bestaat uit kennisbases, landelijke kennistoetsen en peer-review. In eigen beheer, maar wel met stevig onafhankelijk toezicht. Het ministerie heeft voor de ontwikkeling en implementatie van deze instrumenten in de periode 2008-2017 een subsidie van € 25 miljoen beschikbaar gesteld. Alle activiteiten voor het versterken van de kenniscomponent zijn ondergebracht in het programma *10voordeleraar*, onder de paraplu van de Vereniging Hogescholen.

Vakdocenten vormen de spil van het programma en hebben de gezamenlijke regie over cruciale onderdelen. Ze ontwikkelen kennisbases en houden die actueel, construeren toetsvragen en toetsen, helpen de grens van zakken en slagen bepalen en via peer-review borgen ze bij elkaar de kwaliteit. Er is een enorme horizontale landelijke samenwerking ontstaan. Binnen het project werken 700 vakdocenten van verschillende hogescholen samen in redactie-teams, normeringspanels, peer-reviewgroepen en herijkingsgroepen kennisbases. De examencommissies van de lerarenopleidingen zijn verenigd in het landelijk overleg examencommissies. Daarnaast zijn er structurele landelijke vakoverleggen ontstaan. Vanuit het werkveld zijn 150 leraren uit het primair, voortgezet en middelbaar onderwijs betrokken bij de normering van de landelijke kennistoetsen. Er komt steeds meer aandacht voor kennisdeling

door openheid en transparantie. In alle lagen van de lerarenopleidingen worden resultaten en goede voorbeelden gedeeld. *10voordeleraar* vormt zo de motor in de versterking van de landelijke vakinhoudelijke samenwerking.

Het afgelopen jaar hebben vakdocenten een start gemaakt met de herijking van de in totaal 61 kennisbases. De eerste herijkingsvoorstellen zijn vastgesteld en vervolgens zijn schrijfgroepen begonnen met het herschrijven van de kennisbases. Voor de landelijke kennistoetsen hebben vakdocenten afgelopen kalenderjaar 38 landelijke kennistoetsen ontwikkeld en genormeerd. In totaal zijn er bijna 19.000 toetsen afgenomen, waarvan ruim 14.000 bij de pabo's en bijna 5.000 bij de tweedegraads opleidingen. Met betrekking tot peer-review zijn naast de tweedegraads lerarenopleidingen en de vakmasters nu ook de pabo's aangesloten en zijn er voorbereidingen getroffen voor de verduurzaming van de instellingsoverstijgende peer-review.

Er is de afgelopen jaren een stevige basis gelegd voor de borging van het kennisniveau. Dit heeft in de ogen van de Vereniging Hogescholen geresulteerd in een duurzame kwaliteitsimpuls en dit wordt erkend door onder andere het ministerie, de inspectie, de NVAO, directeuren en vakdocenten, maar volgt ook uit meerdere externe onderzoeken. Het programma wordt gekenmerkt als pionierswerk en een wereldwijd uniek project.

In het verslagjaar heeft de Algemene Ledenvergadering van de Vereniging Hogescholen besloten om de huidige werkwijze op de onderdelen kennisbases, landelijke kennistoetsen en peer-review te continueren. De werkwijze, ontwikkelrichting en de financiering van het programma *10voordeleraar* is voor de komende drie jaar vastgesteld. De komende twee jaar zal er een verkenning plaatsvinden rondom het langetermijnperspectief. De verkenning omvat de reikwijdte van het gehele programma en alle betrokken lerarenopleidingen. Een belangrijke vraag is hoe de netwerken van docenten en de instrumenten kennisbasis, kennistoetsen en peer-review bijdragen aan de agenda van de individuele lerarenopleidingen en de collectieve agenda van de gezamenlijke hogescholen. Een aandachtspunt is het versterken van het eigenaarschap bij de vakdocenten. Ook de vraag naar het toekomstige bestuursmodel maakt onderdeel uit van de verkenning. *10voordeleraar* presenteert begin 2017 een eigen jaarverslag.

Programma Een Goede Basis

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. Er zijn jaarlijks zes toetsvensters waarin de toetsen worden aangeboden.

2016 was het tweede jaar waarin de toetsen werden aangeboden. De landelijke uitslagen van de toetsen werden gedeeld met alle relevante gremia. De communicatie richting aspirant-studenten over de toelatingstoetsen verliep grotendeels via de website 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 eerder in de agenda voor de lerarenopleidingen *Opleiden voor de Toekomst* aangegeven voornemens te zijn deze kennistoetsen niet te ontwikkelen. Met het ministerie is dit jaar bekeken of het niet ontwikkelen van de toetsen inderdaad een optie is en welke alternatieve borging van de kennisbases dan mogelijk is. Besloten is om niet langer landelijke kennistoetsen voor deze vakken te ontwikkelen maar om de kenniscomponent te borgen met een systematiek van peer review. Dit onderdeel van het project Een Goede Basis is daarom voor verdere uitwerking ondergebracht bij het project *10voordeleraar*, als apart onderdeel binnen het brede project peer review.

Capaciteitsfunctie

Op verzoek van onze leden of andere stakeholders stelt de vereniging – tegen een kostendekkend tarief – personeel en desgewenst ook werkplekken beschikbaar voor de ondersteuning van stichtingen en sectorale netwerken.

In 2016 betrof het de onderstaande stichtingen, netwerken of instellingen:

- Stichting Zestor
- Stichting Zorgverzekering Gepensioneerden HBO
- Sectorraad bètatechniek
- Sectorraad HSS
- LO-Masters
- Sectorraad Economie

Congresbureau

Het congresbureau organiseerde in 2016 met 1,0 fte diverse (extern gefinancierde) bijeenkomsten voor onze leden. Het ging hierbij om studiedagen, congressen, themabijeenkomsten en trainingen. Daarnaast organiseerde het congresbureau ook bijeenkomsten die uit de contributie worden gefinancierd zoals de nieuwjaarsreceptie en de hbo-discours'. Zie verder de toelichting bij Verenigingszaken (paragraaf 2.2).

2.9 Financieel verslag en overige informatie

2.9.1 Samenvatting van het resultaat, balansontwikkeling en projecten

De staat van baten en lasten laat het volgende overzicht zien.

Staat van baten en lasten

Bedragen x € 1.000

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Contributie gefinancierde activiteiten			
Baten			
Contributie	4.514	4.736	4.504
Rentebaten	21	70	57
Overige baten	35	51	121
Totaal baten	4.570	4.857	4.682
Lasten			
Personeelskosten	5.277	5.083	5.075
Huisvesting, ICT en bureaunkosten	1.031	1.063	1.054
Kosten beleidsdomeinen	592	770	800
Totaal lasten bruto	6.900	6.916	6.929
Af: Toerekening aan projecten	1.253	1.068	1.202
Af: Toerekening aan capaciteitsfunctie	971	897	909
Af: Toerekening aan congresbureau	87	96	186
Totaal toerekening	2.311	2.061	2.297
Saldo lasten netto	4.589	4.855	4.632
Resultaat contributie gefinancierde activiteiten	-21	3	51

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Extern gefinancierde activiteiten			
Transport: resultaat contributie gefinancierde activiteiten	-21	3	51
Projecten			
Projectbaten	3.535	4.215	4.215
Af: Out-of-pocketkosten	2.282	3.147	3.013
Af: Toegerekende kosten vanuit vereniging	1.253	1.068	1.202
	-----	-----	-----
Resultaat projecten	0	0	0
Capaciteitsfunctie			
Baten capaciteitsfunctie	971	897	909
Af: Toegerekende kosten vanuit vereniging	971	897	909
	-----	-----	-----
Resultaat capaciteitsfunctie	0	0	0
Congresbureau			
Baten congresbureau	294	296	295
Af: Out-of-pocketkosten	186	200	142
Af: Toegerekende kosten vanuit vereniging	87	96	186
	-----	-----	-----
Resultaat Congresbureau	21	0	-33
	-----	-----	-----
Bedrijfsresultaat	0	3	18
	-----	-----	-----
Bijzondere baten en lasten	0	0	0
	-----	-----	-----
Totaal resultaat vereniging	0	3	18

Toelichting op de samenvatting van het resultaat

Het totaal resultaat vóór bijstelling van de contributie bedraagt €222.000 positief. Dit resultaat wordt teruggegeven aan de leden middels een verlaging van de contributie 2016. Hierdoor bedraagt het resultaat op contributie gefinancierde activiteiten na bijstelling €21.000 negatief. Het resultaat op de extern gefinancierde activiteiten bedraagt €21.000 positief (congresbureau). Het totaal resultaat komt daarmee uit op nul. In de begroting was rekening gehouden met een totaal resultaat van €3.000 positief.

Het resultaat op contributie gefinancierde activiteiten is inclusief een post WW-uitgaven/mutatie voorziening wachtgeldverplichtingen van €73.000. Deze post bestaat uit dotaties voor een bedrag van €264.000 en vrijvallen voor een bedrag van €191.000.

Zonder de contributiebijstelling en zonder de post WW-uitgaven/mutatie voorziening wachtgeldverplichtingen zou het resultaat contributie gefinancierde activiteiten €271.000 positief zijn geweest. Het totaal resultaat zou dan €292.000 positief zijn geweest.

Het verschil tussen het gerealiseerde totaal resultaat en het begrote totaal resultaat (€3.000) wordt verklaard door verschillende posten die positieve en negatieve effecten hebben. In aflopende volgorde van grootte zijn dat de volgende posten:

Verklaring verschil resultaat 2016

Bedragen x € 1.000

Effect op resultaat

Contributie gefinancierde activiteiten

Meer toerekening aan extern gefinancierde activiteiten	250
Hogere salariskosten extern gefinancierde activiteiten	-198
Lagere kosten beleidsdomeinen	178
Lagere salariskosten contributie gefinancierde activiteiten	161
WW-uitgaven/mutatie voorziening wachtgeldverplichtingen	-73
Hogere overige personeelskosten	-84
Lagere rente- en overige baten	-65
Lagere kosten huisvesting, ICT en bureaunkosten	32
Overig	-3

Effect op resultaat contributie gefinancierde activiteiten **198**

Extern gefinancierde activiteiten

Congresbureau	21
---------------	----

Effect op resultaat extern gefinancierde activiteiten **21**

Effect op totaal resultaat vóór bijstelling contributie **219**

Neerwaartse bijstelling contributie 2016	-222
--	------

Effect op totaal resultaat Vereniging Hogescholen **-3**

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

Meer toerekening aan extern gefinancierde activiteiten

(effect €250.000 positief)

De hogere toerekening aan de extern gefinancierde activiteiten bestaat voor €198.000 uit salariskosten (zie hieronder) en voor €52.000 uit overhead.

De hogere toerekening aan overhead is voor €38.000 te verklaren doordat er voor 10voordeleraar in de begroting was uitgegaan van een iets afnemend aantal werkplekken gedurende het jaar. Dit effect heeft zich in de werkelijkheid niet voorgedaan waardoor de doorbelasting van overhead hoger uitvalt dan begroot. Daarnaast is er €20.000 meer dan begroot doorbelast aan sectorraden. De doorbelasting aan het congresbureau is €6.000 lager dan begroot.

Hogere salariskosten extern gefinancierde activiteiten

(effect €198.000 negatief)

Door personeelsuitbreidingen bij 10voordeleraar en Zestor liggen salariskosten extern gefinancierde activiteiten hoger dan begroot. Omdat deze hogere kosten ook weer worden doorbelast heeft dit per saldo geen resultaatteffect.

Lagere kosten beleidsdomeinen (effect €178.000 positief)

Van de totale lagere kosten beleidsdomeinen wordt €143.000 verklaard door VKO (afgerond) en BKO (vertraagd gestart). Ook zijn er lagere bestedingen op extern advies (- €82.000) en op opleiden voor de toekomst / stuurgroep lerarenopleidingen (- €59.000). Daar tegenover staan onder andere overbestedingen op kosten bestuurscommissies (+ €35.000) en communicatieactiviteiten (+ €35.000). De overige effecten samen zijn goed voor + €36.000.

Lagere salariskosten contributie gefinancierde activiteiten (effect €161.000 positief)

Als gevolg van niet of later ingevulde vacatureruimte plus meer doorbelasting aan de sectorraad Bètatechniek is er een lagere besteding op salariskosten contributie gefinancierde activiteiten. Ook zijn de werkgeverslasten lager uitgekomen dan begroot. Daar staat de tijdelijke overlapping van de vertrekkende en nieuwe directeur tegenover.

WW-uitgaven/mutatie voorziening wachtgeldverplichtingen

(effect €73.000 negatief)

Per 1 september 2015 is het dienstverband met de voormalige woordvoerder/coördinator communicatie beëindigd. Inmiddels is de betrokkene weer aan het werk en drukt er nog een beperkte wachtgeldverplichting (loonsuppletie) op de vereniging. Het meerdere van de voorziening per 31 december 2016 kan hierdoor vrijvallen. De vrijval bedraagt €183.000.

Daarnaast is er voor een drietal personen een (aanvullende) dotatie gedaan van totaal €263.000.

Het betreft ten eerste een aanvullende dotatie van €203.000 voor de voormalige controller, aangezien de oorspronkelijke dotatie van €685.00 (2011) ontoereikend is gebleken. De totale dotatie voor betrokkene bedraagt daarmee €888.000.

Ten tweede is er per 1 maart een dotatie gedaan voor een bedrag van €111.000 wegens het niet verlengen van het contract met een communicatieadviseur.

De betrokkene heeft inmiddels een andere baan gevonden en er drukt nog een beperkte wachtgeldverplichting (loonsuppletie) op de vereniging. Het restant van de verplichting (€56.000) is per 31 december 2016 vrijgevallen. Per saldo betreft het een dotatie van €55.000.

Tot slot is er een dotatie gedaan van €4.000 wegens het niet verlengen van het contract van een projectmedewerker bij 10voordeleraar. Deze kosten zijn doorbelast aan 10voordeleraar.

Het restant bestaat uit een post van €1.000 voor aanvullende uitvoeringskosten.

Hogere overige personeelskosten (effect €84.000 negatief)

De overige personeelskosten zijn samen €84.000 hoger dan begroot. Dit is onder andere het gevolg van hogere wervingskosten vanwege de werving van een nieuwe directeur (+ €35.000) en extra kosten vanwege het afscheid van de vertrekkend directeur (+ €32.000). De kosten voor het afscheid van de vertrekkend directeur waren begroot op maximaal €50.000 maar staan in de begroting onder kosten beleidsdomeinen. Er is hier sprake van een verschuiving. Alle overige posten tezamen verklaren het restant van + €17.000.

Lagere rente- en overige baten (effect €65.000 negatief)

De rentebaten zijn lager uitgekomen door de lage rentestand in 2016. De overige baten zijn hoofdzakelijk lager uitgekomen doordat een drietal geplande validaties uit hoofde van VKO niet meer zijn doorgegaan.

Lagere kosten huisvesting, ICT en bureaunkosten (effect €32.000 positief)

Op deze drie categorieën is in totaal €32.000 bespaard, met name op huisvestingskosten en ICT.

Resultaat extern gefinancierde activiteiten (effect €21.000 positief)

Dit effect zit volledig bij het congresbureau. Van dit effect is €15.000 het gevolg van een gewijzigde methode om de vooruitbetaalde kosten en uren voor het jaarcongres 2017 te verwerken. Deze kosten en uren zijn opgenomen op de balans onder de vorderingen.

Neerwaartse bijstelling contributie 2016 (effect €222.000 negatief)

Net als in eerder jaren is de neerwaartse contributiebijstelling verwerkt voor resultaatbestemming en op de balans tot uitdrukking gebracht onder de kortlopende schulden.

De balansontwikkeling

In de balans is een onderverdeling gemaakt naar reguliere en projectgebonden vorderingen en liquide middelen. Uit de balans valt het volgende af te leiden: Het balanstotaal per 31 december 2016 is met €1.956.000 afgenomen ten opzichte van 31 december 2015.

Balans activa zijde:

- De immateriële vaste activa zijn met €17.000 afgenomen als gevolg afschrijvingen.
- De materiële vaste activa zijn met €285.000 toegenomen als gevolg van afschrijvingen voor een bedrag van €177.000 en investeringen voor een bedrag van €462.000 (onder ander verbouwde kantine en gang).
- De reguliere vorderingen zijn afgenomen met €953.000. Dit is voor het overgrote deel het gevolg van een lager debiteurensaldo. Er waren per 31 december 2016 geen vorderingen uit hoofde van projecten.
- De liquide middelen zijn afgenomen met een bedrag van €1.271.000 waarvan €576.000 betrekking heeft op de liquide middelen projecten. De overige liquide middelen zijn afgenomen met €695.000. De volledige mutatie in de liquide middelen is verklaard in het kasstroomoverzicht.

Balans passiva zijde:

- Het eigen vermogen is ten opzichte van 2015 ongewijzigd door een neerwaartse contributiebijstelling.
- Het totaal van de voorzieningen is ten opzichte van 2015 afgenomen met €25.000. Deze afname bestaat uit een toename van de voorzieningen onderhoud gebouwen en personeelsuitgaven en een afname van voorziening wachtgeldverplichtingen.
- Het saldo aan projectsubsidies is afgenomen met €1.327.000 als gevolg van de besteding van middelen.
- Het saldo aan kortlopende schulden projecten is afgenomen met €610.000 wat het gevolg is van een lagere schattingspost van lopende activiteiten per balansdatum binnen de projecten ten opzichte van vorig jaar. Dit is voor een deel het gevolg van een schattingswijziging. De lopende verplichtingen voor vraagproductie (10voordeleraar) zijn niet langer als verplichting opgenomen. Zie verder de toelichting bij de niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen.
- De kortlopende schulden zijn ten opzichte van 2015 per saldo toegenomen met €6.000. Zie de specificatie van de kortlopende schulden voor een nadere toelichting.

Projecten

In 2016 hebben de onderstaande projectactiviteiten plaatsgevonden:

Projectactiviteiten

Bedragen x € 1	Start	Einde	Status	Eindsaldo 2016	Eindsaldo 2015
Project					
10voordeleraar	2013	2017	Lopend	3.490.429	4.469.843
Een Goede Basis Implementatie	2013	2017	Lopend	893.918	1.155.753
Vreemde Ogen Dwingen	2014	2016	Afgerond	9.131	104.483
Kwaliteit en studiesucces	2015	2016	Afgerond	64.406	55.130
Totaal saldo projectsubsidies				4.457.884	5.785.209

Bovenstaand overzicht biedt inzicht in het saldo projectsubsidies op 31 december 2016 en 2015.

Het eindsaldo geeft aan welk deel van de bevoorschotte subsidie (nog) niet is besteed aan de projectactiviteiten en is op de balans opgenomen als schuld met een overwegend meerjarig karakter.

10voordeleraar

Als vervolg op WAK fase 2 zijn in 2013 drie nieuwe (deel)projecten gestart. Ultimo 2013 werd voor het deelproject 10voordeleraar (beheer en borging van kennisbases en toetsenbanken) uitgegaan van een looptijd tot met 2014. Oorspronkelijk was er vanuit gegaan dat vanaf 2015 een aparte rechtspersoon deze activiteiten zou overnemen en dat de subsidie die OCW tot 2017 beschikbaar stelt aan deze rechtspersoon beschikbaar zou worden gesteld. Op 10 februari 2014 heeft het bestuur van de vereniging het besluit genomen de besluitvorming over de rechtsvorm op te schorten tot 2016. In 2016 is het besluit genomen om 10voordeleraar tot en met 2019 als project respectievelijk activiteit binnen de vereniging voort te zetten waarvan in 2017 nog deels als gesubsidieerd project. Dit heeft tot gevolg dat dit deelproject tot en met 2017 als project binnen de vereniging blijft bestaan. Inmiddels is ook de subsidiebeschikking verlengd tot eind 2017.

Een Goede Basis

Het project Een Goede Basis is gedurende 2014 losgemaakt van 10voordeleraar. De oorspronkelijke looptijd, welke afliep in 2014, is verlengd tot eind 2017. Ook de subsidiebeschikking is verlengd tot eind 2017.

Implementatie Vreemde Ogen Dwingen

Dit project is afgesloten per 31 december 2016 en dient te worden afgerekend met de subsidieverstrekker (OCW).

Kwaliteit en studiesucces

Dit project is afgesloten per 31 december 2016 en dient te worden afgerekend met de subsidieverstrekker (OCW).

2.9.2 Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Op grond van bijlage 2 bij artikel 1.3, eerste lid, onderdeel e, van de WNT is deze ook van toepassing op de Vereniging Hogescholen.

Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op de Vereniging Hogescholen van toepassing zijnde regelgeving: het WNT-maximum voor het onderwijs, plafond €179.000.

Het bezoldigingsmaximum in 2016 voor de Vereniging Hogescholen is € 179.000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang en de duur van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte.

Bezoldiging van de topfunctionarissen

Bedragen x €1

Leidinggevende topfunctionarissen

Naam						
	dhr. mr. Th.C. de Graaf voorzitter	dhr. drs. R. Minnée directeur	dhr. drs. A.B. de Graaf directeur	dhr. drs. A.B. de Graaf senior projectleider	mw. drs. C.M. Hageman plaats- vervangend directeur	mw. drs. A. van Staa programma- manager
Duur dienst verband in 2016	1-1 t/m 31-12	1-8 t/m 31-12	1-1 t/m 13-9	14-9 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Omvang dienstverband (in fte)	0,9	1	1	0,33	1	1
Gewezen topfunctionaris	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Ja
Echte of fictieve dienstbetrekking?	Echt	Echt	Echt	Echt	Echt	Echt
Individueel WNT-maximum	161.100	74.828	125.691	17.592	179.000	179.000
Bezoldiging						
Beloning (inclusief bijtelling auto)	146.601	44.793	102.315	14.819	102.638	115.114
Belastbare onkosten- vergoedingen	0	0	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	14.099	6.169	10.258	0	14.284	14.351
Subtotaal	160.700	50.962	112.573	14.819	116.922	129.465
-/- onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	160.700	50.962	112.573	14.819	116.922	129.465
Gegevens 2015						
Duur dienstverband in 2015	1-1 t/m 31-12	n.v.t.	1-1 t/m 31-12	n.v.t.	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Omvang dienstverband (in fte)	0,9	0	1	0	1	1
Bezoldiging 2015						
Beloning (inclusief bijtelling auto)	165.057	0	122.534	0	97.354	103.747
Belastbare onkosten- vergoedingen	0	0	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	14.718	0	15.001	0	13.683	14.701
Totaal bezoldiging 2015	179.775	0	137.535	0	111.037	118.448
Individueel WNT-maximum 2015	160.200	0	178.000	0	178.000	178.000

De heer mr. Th.C. de Graaf is per 1 februari 2012 in dienst getreden.

De heer drs. R. Minnée is per 1 augustus 2016 in dienst getreden.

De heer drs. A.B. de Graaf is per 1 maart 1980 in dienst getreden. Per 14 september 2016 is hij afgetreden als directeur.

Per 31 december 2016 is hij uit dienst getreden.

Mevrouw drs. C.M. Hageman is per 1 oktober 2014 in dienst getreden.

Mevrouw drs. A. van Staa is per 1 januari 1996 in dienst getreden.

Leden bestuur (functievervulling anders dan op grond van een dienstverband)

Gegevens 2016

Naam	Functie	Duur functie- vervulling 2016	Omvang functie- vervulling (in fte)	Bezoldiging
mw. drs. G.M.C. de Ranitz	vice voorzitter	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
dhr. dr. C.P. Boele	lid	1-1 t/m 29-02	Nul	Onbezoldigd
dhr.dr. H.J. van Wijnen	adviserend lid	1-1 t/m 29-02	Nul	Onbezoldigd
dhr. dr. H.J. van Wijnen	lid	1-3 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
dhr. drs. J.W. Boomkamp	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
dhr. drs. M.J.G. Bormans	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
dhr. drs. P.L.A. Rüpp	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
dhr. mr. L. Klaassen	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd

Gegevens 2015

Naam	Functie	Duur functie- vervulling 2016	Omvang functie- vervulling (in fte)	Bezoldiging
mw. drs. G.M.C. de Ranitz	vice voorzitter	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
dhr. dr. C.P. Boele	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
dhr. drs. J.W. Boomkamp	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
dhr. drs. M.J.G. Bormans	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
dhr. drs. P.L.A. Rüpp	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
dhr. mr. L. Klaassen	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
dhr. dr. H.J. van Wijnen	adviserend lid	30-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd

De bezoldiging die de bestuursleden van hun eigen hogescholen ontvangen wordt verantwoord in de jaarverslagen van de betreffende hogescholen.

Toezichthoudende topfunctionarissen (functievervulling anders dan op grond van een dienstverband)

De Vereniging Hogescholen kent geen Raad van Toezicht maar een auditcommissie.

Gegevens 2016

Naam	Functie	Duur functie- vervulling 2016	Bezoldiging
dhr. mr. H. van Oorschot	voorzitter	1-1 t/m 31-12	Onbezoldigd
dhr. mr. L.K. Geluk	lid	1-1 t/m 31-12	Onbezoldigd

Gegevens 2015

Naam	Functie	Duur functie- vervulling 2015	Bezoldiging
dhr. drs. M.J.G. Bormans	voorzitter	1-1 t/m 26-3	Onbezoldigd
dhr. dr. C.P. Boele	lid	1-1 t/m 26-3	Onbezoldigd
dhr. mr. H. van Oorschot	voorzitter	27-3 t/m 31-12	Onbezoldigd
dhr. mr. L.K. Geluk	lid	27-3 t/m 31-12	Onbezoldigd

De bezoldiging die de leden van de auditcommissie van hun eigen hogescholen ontvangen wordt verantwoord in de jaarverslagen van de betreffende hogescholen.

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Er is in 2016 geen sprake geweest van uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2016 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2016 geen ontslag-uitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

2.9.3 Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties

In de onderstaande tabel staan de bestuurskosten vermeld die voor vergoeding in aanmerking komen en die in het jaarverslag zijn verantwoord.

Bestuurskosten

Bedragen x € 1

Functie	C.M. Hageman				Gezamenlijk	Totaal
	dhr. mr. Th.C. de Graaf voorzitter	dhr. drs. R. Minnée directeur	dhr. drs. A.B. de Graaf directeur	mw. drs. plaats- vervangend directeur		
Reis- en verblijfkosten binnenland	404	7.340 ¹	193	7.944 ²	0	15.881
Reis- en verblijfkosten buitenland	1.603	0	0	84	0	1.687
Representatie	85	0	55	0	1.989	2.128
Overige kosten	0	0	0	3.281	0	3.281
Totaal	2.092	7.340	248	11.308	1.989	22.977
Specificatie overige kosten						
Deelname aan congressen, cursussen en opleidingen	0	0	0	3.281	0	3.281
Totaal	0	0	0	3.281	0	3.281

Toelichting

Naast de kosten die via facturen worden betaald zijn de voorzitter, directeur en plaatsvervangend directeur uit hoofde van hun functie in het bezit van een zakelijke creditcard die zijn kunnen gebruiken voor functiegebonden uitgaven. Incidenteel worden ook niet functiegebonden (organisatie)kosten met deze creditcards voldaan. Hier wordt terughoudend mee omgegaan en er wordt eerst gekeken of de kosten niet per bank kunnen worden voldaan. Tevens is sinds oktober 2015 voor organisatiekosten een bedrijfscreditcard beschikbaar op naam van het hoofd financiële en interne zaken.

Voor alle creditcardbetalingen en –afrekeningen en onkostendeclaraties geldt dat, net als voor betalingen die via facturen verlopen, de reguliere interne beheersingsmaatregelen van toepassing zijn. De controlerend accountant toetst dit.

1 Betreft een OV-kaart (OV vrij reizen)

2 Betreft voor €7.340 een OV-kaart (OV vrij reizen)

2.9.4 Personeel

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

Gemiddelde personele bezetting per jaar

	Begroot 2016		Werkelijk 2016		Werkelijk 2015	
	fte	%	fte	%	fte	%
Contributie gefinancierde activiteiten						
Activiteiten	25,00		24,54		23,30	
Beleid	23,50		22,98		21,80	
Management	1,50		1,56		1,50	
Ondersteuning	12,00		11,69		12,30	
FIZ	4,50		4,64		4,50	
P&O	1,64		1,64		1,64	
Secretariaat	5,86		5,41		6,16	
Overig	0,80		0,73		0,67	
Ouderschapsverlof en PAS-regeling	0,80		0,73		0,67	
Totaal contributie gefinancierde activiteiten	37,80	64%	36,96	61%	36,27	61%
Extern gefinancierde activiteiten						
Projecten	11,40		12,60		12,18	
10voordeleraar	11,35		12,55		11,98	
Een Goede Basis	0,05		0,05		0,20	
Capaciteitsfunctie	9,03		9,58		9,18	
Zestor	8,13		8,28		7,98	
Ondersteuning sectorraden	0,80		1,20		0,80	
Ondersteuning SZVG	0,10		0,10		0,10	
Overig	0,00		0,00		0,31	
Congresbureau	0,82		1,00		1,49	
Totaal extern gefinancierde activiteiten	21,25	36%	23,19	39%	22,85	39%
Totale formatie vereniging	59,05	100%	60,15	100%	59,12	100%

Toelichting

Een deel van de formatie van FIZ en P&O wordt doorbelast aan de extern gefinancierde activiteiten. De formatie secretariaat is inclusief 1,9 fte ondersteuning directie en voorzitter. De capaciteit van het congresbureau valt voor 50% onder de contributie gefinancierde activiteiten.

2.9.5 Toekomstige ontwikkelingen

Begroting 2017 en meerjarenprognose 2018/2019

De door de algemene vergadering op 2 december 2016 goedgekeurde begroting 2017 en meerjarenprognose 2018/2019 zien er als volgt uit:

Begroting 2017 en meerjarenprognose 2018/2019

Bedragen x € 1

	Begroting 2017	Prognose 2018	Prognose 2019
Contributie gefinancierde activiteiten			
Baten			
Contributie	4.806	4.854	4.903
Rentebaten	20	20	20
Overige baten	10	10	10
Totaal baten	4.836	4.884	4.933
Lasten			
Personeelskosten	5.249	5.301	5.355
Huisvesting, ICT & bureaunkosten	1.026	1.036	1.047
Kosten beleidsdomeinen	731	738	746
Totaal lasten bruto	7.006	7.076	7.147
Af: Toerekening aan projecten	1.148	0	0
Af: Toerekening aan capaciteitsfunctie	917	926	935
Af: Toerekening beheerorganisatie 10vdl	0	1.159	1.171
Af: Toerekening aan congresbureau	113	114	115
Af: totaal toerekening	2.178	2.200	2.222
Totaal lasten netto	4.828	4.876	4.925
Resultaat contributie gefinancierde activiteiten	8	8	8

	Begroting 2017	Prognose 2018	Prognose 2019
Extern gefinancierde activiteiten			
Transport:			
resultaat contributie gefinancierde activiteiten	8	8	8
Projecten			
Projectbaten	5.018	0	0
Af: Out-of-pocket kosten	3.870	0	0
Af: Toegerekende kosten vereniging	1.148	0	0
Resultaat projecten	0	0	0
Capaciteitsfunctie			
Baten capaciteitsfunctie	917	926	935
Af: Out-of-pocket kosten	0	0	0
Af: Toegerekende kosten vereniging	917	926	935
Resultaat capaciteitsfunctie	0	0	0
Beheerorganisatie 10vdl			
Baten beheerorganisatie 10vdl	0	2.905	2.626
Af: Out-of-pocket kosten	0	1.746	1.455
Af: Toegerekende kosten vereniging	0	1.159	1.171
Resultaat beheerorganisatie 10vdl	0	0	0
Congresbureau			
Baten congresbureau	313	314	315
Af: Out-of-pocket kosten	200	200	200
Af: Toegerekende kosten vereniging	113	114	115
Resultaat congresbureau	0	0	0
Totaal resultaat vereniging	8	8	8

Toelichting begroting 2017 en meerjarenprognose 2018/2019

2017

De contributie voor 2017 is ten opzichte van 2016 met 1,47 procent (€69.622) verhoogd vanwege loon- en prijscompensatie.

Bij de salariskosten is rekening gehouden met vacatures, periodieken en verwachte in- en uitdiensttredingen. Verder is het rekenpercentage werkgeverslasten verlaagd tot 25 procent. De overige personeelskosten zijn licht gestegen. Overall stijgen de (bruto) personeelskosten met 3,3 procent, maar dit wordt voor een deel toegerekend aan de extern gefinancierde activiteiten.

Voor de overige kosten (huisvesting, ICT & bureaunkosten en beleidsdomeinen) zijn er begrotingsaanpassingen gedaan (zowel omlaag als omhoog) op grond de eindejaarsprognose 2016 (peildatum 30 juni 2016) en prioriteitsstellingen. Huisvesting, ICT & bureaunkosten dalen samen met 2,1 procent wat voor het grootste deel het gevolg is van lagere kosten voor ICT.

De kosten beleidsdomeinen dalen in z'n totaliteit met 6,9 procent, vooral door een lagere raming voor de out-of-pocket kosten voor opleiden voor de toekomst en door het wegvallen van de out-of-pocket kosten voor VKO. De kosten voor BKO waren al opgenomen in de begroting 2016 en leiden dus niet tot een verschil ten opzichte van 2017.

In de begroting 2017 is verder rekening gehouden met 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) dalen daardoor per saldo met 0,6 procent tot iets meer dan €4,8 miljoen.

De rente- en de overige baten zijn mee begroot in de contributie gefinancierde activiteiten. De begroting 2017 sluit op €8.000 positief.

2018 en 2019

Het resultaat van de meerjarenprognose voor 2018 en 2019 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. Voorsnog is voor de jaren 2018 en 2019 gerekend met dezelfde (geïndexeerde) bedragen als voor 2017, waarbij de toerekening aan de projecten is verschoven naar de beheerorganisatie 10voordeleraar.

De meerjarenprognose voor 2018 en 2019 laat net als 2017 een resultaat zien van €8.000 positief. Daarbij is zowel aan de baten- als aan de lastenkant gerekend met 1 procent loonstijging en 1 procent prijsstijging en dito compensatie.

Zie het Jaarplan en Begroting Vereniging Hogescholen 2017 voor een verdere toelichting en aanvullende informatie.

Financieel beleid

De in het bestuursverslag beschreven beleidsdomeinen leggen de basis voor de planning- en control cyclus van de vereniging. De verenigingsagenda is leidend voor alle werkzaamheden. De begroting, de managementrapportages en jaarrekening geven, naast een klassieke op kostensoorten gebaseerde indeling, ook zicht op de kosten van de beleidsdomeinen. Alle beleidsadviseurs hebben in hun resultaat- en ontwikkelplan de voorgenomen resultaten beschreven rond de beleidsdomeinen. Beleidsadviseurs werken niet in alle gevallen exclusief voor één beleidsdomein, maar in voorkomende gevallen voor twee beleidsdomeinen. Een tijdschrijfsystematiek biedt de mogelijkheid om de bestede uren bij te houden en te verwerken in de managementrapportages c.q. activiteitenrapportages. Per beleidsdomein zijn op deze wijze de uren en de lasten helder te verantwoorden.

In 2016 was er binnen het financieel beleid van de Vereniging Hogescholen, net als voorgaande jaren, aandacht voor de financiering en verantwoording van de contributie gefinancierde beleidsactiviteiten en voor de extern gefinancierde activiteiten waaronder de projecten. De toepassing van de P&C cyclus zorgt ervoor dat periodiek financiële verantwoordingen worden opgesteld ten behoeve van het management en derden zoals subsidievertrekkers. Daartoe worden driemaandelijks budgetgesprekken georganiseerd om afwijkingen van begrotingen te kunnen motiveren en ervoor te zorgen dat steeds aan de subsidie-eisen wordt voldaan. Daarnaast wordt driemaandelijks aan de directie gerapporteerd over de totale financiële uitputting van de begroting van de Vereniging Hogescholen waarbij de eindejaarsprognose het belangrijkste sturingsmiddel is. Per 30 juni van het lopende boekjaar wordt naast een financiële rapportage ook een uitgebreid bestuursverslag opgesteld waarin verslag wordt gedaan van de uitgevoerde werkzaamheden, behaalde successen en bereikte mijlpalen voor de activiteiten van de vereniging.

Tot slot wordt ten behoeve van het management en de coördinatoren een contributie-urenrapportage opgesteld en besproken. Deze rapportage volgt dezelfde frequentie als de managementrapportages. In deze urenrapportage worden per activiteit en per persoon de gerealiseerde uren afgezet tegen de begrote uren op jaarbasis en de begrote uren t/m de verslagperiode.

Beleggingsbeleid

De liquide middelen worden beheerd conform het treasurystatuut van de Vereniging Hogescholen. Het treasurystatuut vormt de voor de Vereniging Hogescholen van toepassing zijnde gedragscode. Er wordt voor overtollige liquide middelen alleen gebruik gemaakt van spaar- depositorekeningen. Ultimo 2016 stonden alle liquide middelen op een betaalrekening of op een spaarrekening. Over de stand van de liquide middelen en de naleving van het treasurystatuut wordt middels een treasuryrapportage halfjaarlijks gerapporteerd aan de treasurycommissie. Over de besteding van de projectgelden wordt aan de subsidiegever jaarlijks verantwoording afgelegd, al dan niet voorzien van een controleverklaring van een onafhankelijk accountant.

Beleid inzake omvang en functie van eigen vermogen

Het eigen vermogen van de Vereniging Hogescholen bestaat per balansdatum uit een algemene reserve en staat ter vrije beschikking. Negatieve resultaten worden onttrokken aan het eigen vermogen. Positieve resultaten worden in beginsel teruggegeven aan de leden middels een contributiekorting tenzij het risicoprofiel aanleiding geeft tot versterking van het eigen vermogen.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

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 van 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 erop 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 ontoereikend is. Het eigen vermogen van de Vereniging Hogescholen bedraagt ultimo 2016 ruim 8,2 miljoen.

2.9.6 Doelstelling

De Vereniging Hogescholen is een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid, is aangegaan voor onbepaalde tijd en is gevestigd te Den Haag.

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

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

De Vereniging Hogescholen beoogt geen winst.

2.9.7 Personalia

Het bestuur van de Vereniging Hogescholen kende in 2016 de volgende samenstelling:

- dhr. mr. Th.C. de Graaf, voorzitter (zitting tot 1 februari 2020)
- mw. drs. G.M.C. de Ranitz, lid/vice voorzitter (zitting tot 1 maart 2017)
- dhr. dr. C.P. Boele, lid (uitgetreden per 1 maart 2016)
- dhr. dr. H.J. van Wijnen, lid (aangetreden per 1 maart 2016, zitting tot 1 maart 2019)
- dhr. drs. J.W. Boomkamp, lid (zitting tot 1 maart 2018)
- dhr. drs. M.J.G. Bormans, lid (uitgetreden per 1 januari 2017)
- dhr. drs. P.L.A. Rüpp, lid (zitting tot 1 maart 2018)
- dhr. mr. L. Klaassen, lid (zitting tot 1 maart 2020)

De heer De Graaf is sinds 1 februari 2012 de voorzitter van de Vereniging Hogescholen. Op 2 oktober 2015 is de heer De Graaf door de algemene vergadering van de Vereniging Hogescholen herbenoemd als voorzitter.

Zijn herbenoemingsperiode is ingegaan per 1 februari 2016 en heeft een looptijd van vier jaar.

De zittingstermijn van mevrouw de Ranitz is per 1 maart 2017 beëindigd.

Met het besluit van de algemene vergadering van 2 december 2016 is de heer prof. mr. H. de Jong benoemd tot lid van het bestuur voor de periode van 1 maart 2017 tot 1 maart 2020.

De heer Van Wijnen is met het besluit van de algemene vergadering van 30 januari 2015 benoemd tot adviserend lid van het bestuur ter borging van de vertegenwoordiging van kleine(re) hogescholen in het bestuur. Met het besluit van de algemene vergadering van 11 december 2015 is de heer Van Wijnen per 1 maart 2016 benoemd tot (gewoon) lid van het bestuur voor een periode van 3 jaar (tot 1 maart 2019). De zittingstermijn van de heer Boele is per die datum beëindigd.

De zittingstermijn van de heer Bormans is per 1 januari 2017 beëindigd.

Met het besluit van de algemene vergadering van 2 december 2016 is mevrouw drs. E.C. Meijer benoemd tot lid van het bestuur voor de periode van 1 januari 2017 tot 1 maart 2020.

De eerste zittingstermijn van de heer Klaassen is per 1 maart 2017 beëindigd.

Met het besluit van de algemene vergadering van 2 december 2016 is hij herbenoemd tot lid van het bestuur voor de periode van 1 maart 2017 tot 1 maart 2020.

De heer drs. A.B. de Graaf was secretaris van het bestuur tot en met 13 september 2016.

De heer drs. R. Minnée is secretaris van het bestuur sinds 1 augustus 2016.

Mevrouw drs. C.M. Hagemans is plaatsvervangend secretaris van het bestuur.

De auditcommissie van de Vereniging Hogescholen kende in 2016 de volgende samenstelling:

- dhr. mr. H. van Oorscot, voorzitter (aangetreden per 27 maart 2015)
- dhr. mr. L.K. Geluk, lid (aangetreden per 27 maart 2015)

De auditcommissie is met het besluit van de algemene vergadering van 27 maart 2015 omgevormd van een commissie van het bestuur tot een commissie van de algemene vergadering.

De directie van de Vereniging Hogescholen kende in 2016 de volgende samenstelling:

- dhr. drs. A.B. de Graaf, directeur (afgetreden per 13 september 2016)
- dhr. drs. R. Minnée, directeur (aangetreden per 1 augustus 2016)
- mw. drs. C.M. Hageman, plaatsvervangend directeur



3 Jaarrekening

Balans per 31 december 2016 (na bestemming resultaat)

Activa

Bedragen x € 1

	2016	2015
1 Immateriële vaste activa		
1a Website	66.790	83.487
1b Software	0	161
	66.790	83.648
2 Materiële vaste activa		
2a Gebouwen	3.892.697	3.627.267
2b Meubilair	238.732	279.483
2c Machines en apparatuur	133.749	73.516
	4.265.178	3.980.266
3 Vlottende activa		
3a Vorderingen		
3a.i Regulier	1.554.833	2.508.139
3a.ii Projecten	0	0
	1.554.833	2.508.139
3b Liquide middelen		
3b.i Regulier	5.191.809	5.886.985
3b.ii Projecten	5.503.715	6.079.330
	10.695.524	11.966.315
Totaal	16.582.325	18.538.368

Passiva

Bedragen x € 1

2016**2015****4 Eigen vermogen**

4a Algemene reserve

8.248.765

8.248.765

4b Bestemde reserve

0

0

8.248.765**8.248.765****5 Voorzieningen****1.368.013****1.393.280****6 Projecten**

6a Saldo projectsubsidies

4.457.884

5.785.209

6b Kortlopende schulden projecten

205.089

814.607

4.662.973**6.599.816****7 Kortlopende schulden**

2.302.574

2.296.507

2.302.574**2.296.507****Totaal****16.582.325****18.538.368**

Staat van baten en lasten 2016

Bedragen x €1

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Contributie gefinancierde activiteiten			
Baten			
8 Contributie	4.513.649	4.736.175	4.503.587
9 Rentebaten	20.588	70.000	57.136
10 Overige baten	34.548	51.000	121.167
Totaal baten	4.568.785	4.857.175	4.681.890
Lasten			
11 Personeelskosten	5.277.107	5.082.633	5.075.403
12 Huisvesting, ICT en bureaunkosten	1.031.426	1.062.543	1.053.048
13 Kosten beleidsdomeinen	591.847	770.000	800.089
<i>Totaal lasten bruto</i>	<i>6.900.380</i>	<i>6.915.176</i>	<i>6.928.540</i>
14 Af: Toerekening aan projecten	1.252.527	1.068.461	1.202.409
15 Af: Toerekening aan capaciteitsfunctie	971.197	896.661	908.676
16 Af: Toerekening aan congresbureau	87.032	95.905	186.210
<i>Totaal toerekening</i>	<i>2.310.756</i>	<i>2.061.027</i>	<i>2.297.295</i>
Saldo lasten netto	4.589.624	4.854.149	4.631.245
Resultaat contributie gefinancierde activiteiten	-20.839	3.026	50.645

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Extern gefinancierde activiteiten			
Transport:			
resultaat contributie gefinancierde activiteiten	-20.839	3.026	50.645
Projecten			
17 Projectbaten	3.534.993	4.215.461	4.215.457
18 Af: Out-of-pocketkosten	2.282.466	3.147.000	3.013.048
14 Af: Toegerekende kosten vanuit vereniging	1.252.527	1.068.461	1.202.409
Resultaat projecten	0	0	0
Capaciteitsfunctie			
19 Baten capaciteitsfunctie	971.197	896.661	908.676
15 Af: Toegerekende kosten vanuit vereniging	971.197	896.661	908.676
Resultaat capaciteitsfunctie	0	0	0
Congresbureau			
20 Baten congresbureau	294.201	295.905	295.693
21 Af: Out-of-pocketkosten	186.330	200.000	142.007
16 Af: Toegerekende kosten vanuit vereniging	87.032	95.905	186.210
Resultaat congresbureau	20.839	0	-32.524
Bedrijfsresultaat	0	3.026	18.121
22 Bijzondere baten en lasten	0	0	0
Totaal resultaat vereniging	0	3.026	18.121
Bestemming resultaat			
Algemene reserve:			
Resultaat boekjaar exclusief onttrekking bestemde reserve	0	0	169.121
Bestemde reserve:			
Onttrekking 40-jarig jubileum Vereniging	0	0	-151.000
Totaal (mutatie eigen vermogen)	0	0	18.121

Kasstroomoverzicht 2016

Bedragen x €1

	2016	2015
Kasstroom uit operationele activiteiten		
<i>Bedrijfsresultaat inclusief</i>		
<i>financiële baten en lasten</i>	0	18.121
Aanpassingen voor:		
– Afschrijvingen immateriële vaste activa	16.858	968
– Afschrijvingen materiële vaste activa	177.171	171.127
– Mutatie voorzieningen	-25.267	78.962
– Veranderingen in werkkapitaal:		
– Mutatie vorderingen	953.306	838.577
– Mutatie onderhandenwerk projecten	-1.936.843	847.592
– Mutatie kortlopende schulden	6.067	-2.594.324
	-808.708	-657.098
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	-808.708	-638.977
– Saldo financiële baten en lasten	0	0
– Saldo bijzondere baten en lasten	0	0
	0	0
Kasstroom uit operationele activiteiten	-808.708	-638.977
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
– Investerings in immateriële vaste activa	0	-83.487
– Investerings in materiële vaste activa	-462.083	-54.937
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-462.083	-138.424
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
– Ontvangsten uit langlopende schulden	0	0
– Aflossingen van langlopende schulden	0	0
– Betaald dividend	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
Mutatie liquide middelen	-1.270.791	-777.401

Toelichting op de kasstroom

Uit het kasstroomoverzicht blijkt dat de liquide middelen zijn afgenomen met €1.271.000. Deze afname wordt voor €576.000 veroorzaakt door een afname van de liquide middelen projecten en voor €695.000 door een afname van de overige liquide middelen.

Algemene toelichting bij de jaarrekening

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

Grondslagen van waardering en van bepaling van het resultaat

Waardering balans

Immateriële vaste activa

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

Materiële vaste activa

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

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Vorderingen regulier

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

Onderhandenwerk projecten

Door de Vereniging Hogescholen zijn activiteiten uitgevoerd waarvoor vorderingen bestaan op derden die samenhangen met projectactiviteiten.

Het saldo van uitgevoerde activiteiten dat te vorderen is van derden ten behoeve van projectactiviteiten is op de balans opgenomen onder de vorderingen projecten.

Voorziening onderhoud gebouwen

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

Voorziening wachtgeldverplichtingen

De Vereniging Hogescholen is eigen risicodragers voor de wachtgeldverplichtingen. Voor de hiermee samenhangende verplichtingen is een voorziening getroffen.

De voorziening betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

Voorziening personeelsuitgaven (jubilea)

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

Projecten

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

Kortlopende schulden

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

(Verplichting) overige personeelsbeloningen

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

Resultaatbepaling

Resultaatbepaling

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

Belastingen

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

Pensioenen

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

Overig

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Vreemde valuta

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

Toelichting op de balans per 31 december 2016

1 Immateriële vaste activa

Bedragen x €1

	Website	Software	Totaal
1 januari 2016			
Aanschafwaarde	83.487	46.829	130.316
Cumulatieve afschrijvingen	0	-46.668	-46.668
Boekwaarde 1 januari 2016	83.487	161	83.648
Mutaties in 2016			
Investerings	0	0	0
Afschrijvingen	-16.697	-161	-16.858
Inhaalafschrijvingen	0	0	0
Desinvesteringen	0	0	0
Cum.afsch.desinvesteringen	0	0	
Totaal mutaties in 2016	-16.697	-161	-16.858
31 december 2016			
Aanschafwaarde	83.487	46.830	130.317
Cumulatieve afschrijvingen	-16.697	-46.830	-63.527
Boekwaarde 31 december 2016	66.790	0	66.790

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

Website: 5 jaar

Software: 3 jaar

2 Materiële vaste activa

Bedragen x €1

	Gebouwen	Meubilair	Mach./app.	Totaal
1 januari 2016				
Aanschafwaarde	4.394.889	826.036	612.066	5.832.991
Cumulatieve afschrijvingen	-767.622	-546.553	-538.550	-1.852.725
Boekwaarde 1 januari 2016	3.627.267	279.483	73.516	3.980.266
Mutaties in 2016				
Investerings	327.263	36.192	98.628	462.083
Afschrijvingen	-61.833	-75.697	-38.395	-175.925
Inhaalafschrijvingen	0	-1.246	0	-1.246
Desinvesteringen	0	-6.166	0	-6.166
Cum.afsch.desinvesteringen	0	6.166	0	6.166
Totaal mutaties in 2016	265.430	-40.751	60.233	284.912
31 december 2016				
Aanschafwaarde	4.722.152	856.062	710.694	6.288.908
Cumulatieve afschrijvingen	-829.455	-617.330	-576.945	-2.023.730
Boekwaarde 31 december 2016	3.892.697	238.732	133.749	4.265.178

Toelichting

De in 2016 gepleegde investeringen zijn als volgt te specificeren:

Gebouwen

Verbouwing gang en kantine	327.263
Totaal	327.263

Meubilair

Meubilair kantine	19.609
Raambekleding gang en kantine	4.346
Raambekleding overig	563
Vergadertafel en -stoelen	11.674
Totaal	36.192

Machines en apparatuur

PC's, laptops en tablets	28.575
Servers en infrastructuur	44.351
Presentatiescherm kantine	6.423
Presentatieschermen overig (2 maal)	17.452
Geluidsapparatuur kantine	1.827
Totaal	98.628

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

Gebouw Jan Evertstraat: 50 jaar

Verbouwingen: 10 jaar

Meubilair: 10 jaar

Automatiseringsapparatuur: 3 jaar

Apparatuur repro: 5 jaar

Op het pand aan de Prinsessegracht wordt niet afgeschreven, op het pand aan de Jan Evertstraat wel. Het totale pand is in november 2012 getaxeerd op een marktwaarde van €6.030.000. De WOZ-waarde bedroeg op 1 januari 2016 €3.475.000.

3 Vlottende activa

3a Vorderingen

Bedragen x € 1	2016	2015
3a.i Regulier		
Debiteuren	1.156.065	2.159.787
Nog te factureren en ontvangen bedragen	191.330	185.720
Vooruitbetaalde bedragen	207.438	162.632
Totaal vorderingen regulier	1.554.833	2.508.139

Toelichting De post debiteuren bestaat voornamelijk facturen voor het voorschot voor de HBO-monitor 2016, afrekeningen sectorraden en facturen aan Zestor.

De voorschotfacturen voor de contributie 2017 zijn verzonden in januari 2017 en zitten derhalve niet in het debiteurensaldo.

De post nog te factureren en ontvangen bedragen betreft met name nog te ontvangen rente en nog te factureren bijdragen aan sectorraden.

De post vooruitbetaalde bedragen heeft met name betrekking op het collectieve HTM-abonnement, bevoorschotting voor NS-abonnementen, de contributie voor het lidmaatschap van Neth-ER voor 2017 en diverse vooruitbetaalde bedragen voor abonnementen en licentiekosten (overlopende posten).

3b Liquide middelen

Bedragen x € 1	2016	2015
3b.i Regulier		
Saldo kas	168	307
Saldi banken	5.191.641	5.886.678
Totaal liquide middelen regulier	5.191.809	5.886.985
3b.ii Projecten		
Saldi banken	5.503.715	6.079.330
Totaal liquide middelen projecten	5.503.715	6.079.330
Totaal liquide middelen	10.695.524	11.966.315

4 Het eigen vermogen

4a Algemene reserve

Bedragen x € 1	2016	2015
Saldo 1 januari	8.248.765	8.079.144
Af/Bij: resultaatbestemming	0	169.621
Totaal algemene reserve	8.248.765	8.248.765

4b Bestemde reserve

Bedragen x € 1	2016	2015
Saldo 1 januari	0	151.500
Af: Onttrekking 40-jarig jubileum vereniging	0	-151.500
Totaal algemene reserve	0	0

5 Voorzieningen

Bedragen x € 1	2016	2015
Voorziening onderhoud gebouwen	373.971	322.768
Voorziening wachtgeldverplichtingen	878.059	967.441
Voorziening personeelsuitgaven (jubilea)	115.983	103.071
Voorziening reorganisatie	0	0
Totaal voorzieningen	1.368.013	1.393.280
Kort (= < jaar)	683.314	389.522
Lang (> jaar)	684.699	1.003.758
Totaal	1.368.013	1.393.280

Van de totale post voorzieningen heeft een bedrag €683.314 betrekking op verplichtingen met een looptijd tot één jaar en €684.699 op verplichtingen met een looptijd langer dan een jaar.

Voorziening onderhoud gebouwen

Bedragen x € 1	2016	2015
Saldo 1 januari	322.768	303.401
Dotatie	244.043	239.568
Onttrekking	-192.840	-220.201
Totaal voorziening onderhoud gebouwen	373.971	322.768

De onderhoudsvoorziening wordt gebruikt als egalisatievoorziening ter financiering van het meerjarig onderhoudsplan 2012-2035 dat is opgesteld door een bouwkundig adviseur. Aan de onderhoudsvoorziening is in 2016 conform plan een bedrag van €244.043 gedoteerd. In de toekomstige jaarlijkse dotaties wordt rekening gehouden met prijsstijgingen.

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

In 2016 is er €192.840 onttrokken aan de voorziening in verband met diverse geplande onderhoudswerkzaamheden.

Voorziening wachtgeldverplichtingen

Bedragen x € 1	2016	2015
Saldo 1 januari	967.441	871.353
Dotatie	263.084	209.495
Onttrekking	-161.232	-113.407
Vrijval	-191.233	0
Totaal voorziening wachtgeldverplichtingen	878.059	967.441

Het saldo per 31 december 2016 heeft betrekking op zes personen waaronder twee personen waarmee het dienstverband in 2016 is beëindigd.

De dotatie in 2016 heeft betrekking op deze twee personen en betreft daarnaast een aanvullende dotatie voor een persoon waarmee in 2011 het dienstverband is beëindigd.

De onttrekkingen hebben betrekking op alle zes personen die gedurende 2016 geheel of gedeeltelijk in de wettelijke of bovenwettelijke wachtgeldregeling zaten.

De vrijval betreft twee personen die inmiddels een nieuwe baan hebben gevonden en waarvoor alleen nog een beperkte (loonsuppletie) verplichting bestaat.

Voorziening personeelsuitgaven (jubilea)

Bedragen x € 1	2016	2015
Saldo 1 januari	103.071	133.296
Dotatie	23.407	0
Onttrekking	-10.495	-4.321
Vrijval	0	-25.904
Totaal voorziening personeelsuitgaven (jubilea)	115.983	103.071

Voorziening reorganisatie

Bedragen x € 1	2016	2015
Saldo 1 januari	0	6.268
Dotatie	0	0
Onttrekking	0	-18
Vrijval	0	-6.250
Totaal voorziening reorganisatie	0	0

6 Projecten

6a Saldo projectsubsidies

Bedragen x €1

Specificatie van de projecten onderhandenwerk per 31 december

	Start	Einde	Status	Eindsaldo 2016	Eindsaldo 2015
<hr/>					
Project					
10voordeleraar	2013	2017	Lopend	3.490.429	4.469.843
Een Goede Basis	2013	2017	Lopend	893.918	1.155.753
Implementatie Vreemde Ogen Dwingen	2014	2016	Afgerond	9.131	104.483
Kwaliteit en studiesucces	2015	2016	Afgerond	64.406	55.130
				<hr/>	<hr/>
Totaal saldo projectsubsidies				4.457.884	5.785.209

6b Kortlopende schulden projecten

Bedragen x €1

	2016	2015
<hr/>		
Nog te betalen bedragen	205.089	814.607
	<hr/>	<hr/>
Totaal kortlopende schulden projecten	205.089	814.607

7 Kortlopende schulden

Bedragen x € 1

	2016	2015
Schulden aan leveranciers	584.614	903.611
Te betalen Belastingdienst	221.397	144.300
Te betalen vakantietoeslag en eindejaarsuitkering	197.825	192.716
Te betalen vakantiedagen	120.007	140.915
Nog te betalen bedragen	76.291	74.749
Terug te betalen contributie 2014	0	27.273
Terug te betalen contributie 2016	222.526	0
Vooruitontvangen bedragen	1.643	0
Vooruitgefactureerde bedragen	12.588	0
Training examencommissies	0	7.907
HBO-monitor 2015	0	453.000
HBO-monitor 2016	472.434	0
AON samenwerkingscontract	9.394	9.394
AC-scholenoverleg	231.496	189.262
Platform examencommissies	2.197	19.419
UAS net	85.392	93.571
Personeelsvereniging	39.967	34.240
Saldo diversen	24.803	6.150
Totaal kortlopende schulden	2.302.574	2.296.507

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Leaseverplichtingen

De Vereniging Hogescholen heeft leasecontracten voor printers/kopieerapparaten, koffieapparaten en voor een auto voor de voorzitter.

De contracten lopen door tot september 2019 (koffieapparaten), november 2019 (printers/kopieerapparaten) en december 2019 (auto voorzitter).

Het leasecontract voor de auto van de heer A.B. de Graaf is beëindigd en afgekocht per 31 december 2016.

De heer R. Minnée heeft geen leaseauto maar een OV-abonnement.

De leaseverplichtingen voor de resterende looptijd bedragen in totaal €209.609, berekend tegen het prijspeil van ultimo 2016.

Ten gevolge van een schattingswijziging is de lopende verplichting uit hoofde van het programma 10voordeleraar voor vraagproductie niet langer opgenomen in de balans omdat niet goed te bepalen is welk deel van de totale verplichting betrekking heeft op het lopende verslagjaar en dus per balansdatum opeisbaar is. De totale verplichting bedraagt €857.277 tot en met 31 augustus 2017.

Toelichting op de staat van baten en lasten 2016

Contributie gefinancierde activiteiten

Baten

Bedragen x € 1

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
8 Contributie			
Basiscontributie	4.736.175	4.736.175	4.503.587
Af: contributiebijstelling	222.526	0	0
Totaal contributie	4.513.649	4.736.175	4.503.587
9 Rentebaten	20.588	70.000	57.136
10 Overige baten	34.548	51.000	121.167
Totaal baten	4.568.785	4.857.175	4.681.890

8 Contributies

Onder deze post zijn de contributiebijdragen opgenomen die de vereniging conform de begroting 2016 aan haar leden in rekening heeft gebracht. Het overschot 2016 wordt gerestitueerd aan de leden.

9 Rentebaten

De rentebaten bestaan uit rentevergoedingen op liquide middelen. Het betreft uitsluitend spaarrekeningen en deposito's bij drie Nederlandse systeemrelevante banken. Overtollige liquide middelen worden beheerd conform het treasury statuut. De realisatie is lager dan begroot ten gevolge van de lage rentestanden.

10 Overige baten

Dit betreft vacatiegelden, opbrengst cao-boekjes, opbrengsten van voor derden uitgevoerde administraties en batig saldo uit enkele administratieve afboekingen.

Lasten

11 Personeelskosten

Bedragen x € 1	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Salarissen			
Salarissen inclusief sociale lasten/pensioenen	4.772.229	4.735.133	4.529.238
Totaal salarissen	4.772.229	4.735.133	4.529.238
Overige personeelskosten			
Arbovoorzieningen/Sociaal beleid	45.826	40.000	60.481
Diensten van derden / inhuur externen	36.673	36.000	33.333
Diversen (w.o. kosten afscheid en jubilea)	36.993	6.000	3.575
Dotatie/vrijval reorganisatievoorziening	0	0	-6.250
Leaseauto's	36.562	36.000	39.359
Reiskosten woon-werk	127.783	120.000	106.576
Reis- en verblijfkosten zakelijk	18.860	12.000	13.187
Uitzendkrachten	23.951	20.000	26.425
Vorming en opleiding	62.686	70.000	47.647
Wervingskosten	42.402	7.500	11.370
WW-uitgaven/mutatie voorziening wachtgeldverplichtingen	73.142	0	210.462
Totaal overige personeelskosten	504.878	347.500	546.165
Totaal personeelskosten	5.277.107	5.082.633	5.075.403

Salarissen

De salariskosten liggen in totaal €37.000 boven begroot bestaande uit lagere kosten op de contributie gefinancierde activiteiten (€161.000 onder begroot) en hogere kosten op de extern gefinancierde activiteiten (€198.000 hoger dan begroot, maar dit drukt niet op het resultaat van de vereniging).

De lagere contributie gefinancierde salariskosten zijn het gevolg van niet of later ingevulde vacatureruimte plus meer doorbelasting aan de sectorraad. Daar staat de tijdelijke overlap van de vertrekkende en nieuw aangetreden directeur tegenover. Ook is het percentage werkgeverslasten lager uitgekomen dan begroot (begroot 25,45%, werkelijk 22,9%).

Overige personeelskosten

De overige personeelskosten liggen €157.000 boven begroot, waarvan €73.000 wordt verklaard door de WW-uitgaven/dotatie aan de voorziening wachtgeldverplichtingen.

De overige posten liggen in totaal €84.000 boven begroot. Dit is onder meer het gevolg van hogere wervingskosten vanwege de werving van een nieuwe directeur (+ €35.000) en de kosten van het afscheid van de vertrekkende directeur (+ €32.000). De kosten van het afscheid van de directeur waren begroot op €50.000 maar staan in de begroting onder de kosten beleidsdomeinen. Er is dus sprake van een verschuiving. Alle overige posten tezamen verklaren het restant van + €17.000.

12 Huisvesting, ICT en bureaunkosten

Bedragen x €1

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Huisvesting			
Afschrijvingskosten gebouwen + verbouwingen	61.834	69.000	53.081
Afschrijvingskosten meubilair	76.943	75.000	75.541
Diverse belastingen	2.302	2.500	1.659
Diverse huisvestingskosten	143	1.000	0
Dotatie aan onderhoudsvoorziening	244.043	244.043	239.568
Energiekosten	50.797	60.000	51.247
Gereedschap en materiaal	0	0	112
Onderhoud meubilair	0	0	2.691
Onroerendzaakbelasting	15.801	15.000	15.817
Schoonmaakkosten	65.394	75.000	70.331
Servicekosten	52.018	52.500	69.142
Water	1.370	1.500	1.455
Totaal huisvestingskosten	570.645	595.543	580.644
ICT			
Afschrijvingskosten machines & apparatuur	38.396	44.000	42.504
Afschrijvingskosten software	161	1.000	968
Kosten internet	19.996	17.500	14.225
Leasekosten printers	48.445	47.500	48.843
Machines en apparatuur (aanschaffingen < 1.000)	12.881	30.000	34.228
Onderhoud machines en apparatuur	2.056	3.000	3.786
Onderhoud, support en licenties software	35.707	40.000	37.750
Onderhoud website	10.877	15.000	17.756
Software	1.621	1.000	4.235
Systeembeheer	93.249	86.000	86.590
Totaal ICT	263.389	285.000	290.885
Bureaunkosten			
Accountantskosten	20.278	24.000	24.471
Assurantiën	26.618	22.000	20.958
Diverse bureaunkosten	15.569	3.000	5.825
Documentatie en bibliotheek	35.637	27.000	27.825
Kantine / koffie- en theevoorziening	30.283	33.000	33.995
Kantoorbenodigdheden	12.288	10.000	7.580
Papierkosten	1.139	3.000	2.913
Portokosten	14.572	18.000	16.458
Telefoonkosten	41.008	42.000	41.494
Totaal bureaunkosten	197.392	182.000	181.519
Totaal huisvesting, ICT en bureaunkosten	1.031.426	1.062.543	1.053.048

In totaal is op huisvesting, ICT en bureaunkosten €31.000 minder besteed dan begroot.

De huisvestingskosten zijn €25.000 lager dan begroot. De energiekosten en de schoonmaakkosten zijn lager uitgevallen dan begroot. Verder zijn er weinig opvallende verschillen.

De ICT-kosten zijn 22.000 lager uitgevallen onder andere door een lagere besteding op de post machines en apparatuur (aanschaffingen < 1.000).

De bureaunkosten zijn €15.000 hoger uitgekomen, onder andere door een onderzoek dat is uitgevoerd naar de fiscale positie van de vereniging.

13 Kosten beleidsdomeinen

Bedragen x € 1	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Vereniging			
Activiteiten rondom 40-jarig jubileum vereniging	-	-	-
- Bijeenkomst Diligentia	0	0	48.822
- Hbo-boek	363	0	85.685
- Essays	0	0	19.669
- Externe projectleider	0	0	48.443
- Interne toerekening congresbureau	0	0	9.965
- Overig (waaronder aangepast briefpapier e.d.)	0	0	4.805
Algemene vergadering	33.833	35.000	30.946
Bestuurscommissies	69.587	35.000	18.130
Bestuurskosten	12.430	20.000	14.442
Deelname externe organisaties	101.268	100.000	100.440
Diverse verenigingskosten	41.425	30.000	56.263
Sectorale adviescolleges	14.700	16.000	16.208
Totaal vereniging	273.606	236.000	453.818

Bureau

Bestuurlijke informatievoorziening	20.363	21.000	20.059
Brancheprotocol Kwaliteit Onderzoek (BKO)	24.714	117.000	0
Communicatie-activiteiten	79.458	45.000	22.616
Diverse representatiekosten	24.674	17.000	33.620
Diverse activiteiten / internationalisering	10.829	10.000	19.428
Drukwerk en marketing	21.549	5.000	4.861
Extern advies	17.981	100.000	33.490
HBO-discours	9.509	8.000	18.796
Nieuwjaarsreceptie	6.824	10.000	16.143
Opleiden voor de toekomst / stuurgroep lerarenopleidingen	41.273	100.000	0
Sectorplannen	21.791	30.000	28.744
Validering kwaliteit onderzoek (VKO)	-188	51.000	113.487
Vergaderkosten bureau	21.315	20.000	18.415
Bouw website	0	0	16.612
Afschrijving website	16.697	0	0
Nagekomen kosten bouw website	1.452	0	0
Totaal bureau	318.241	534.000	346.271
Totaal kosten beleidsdomeinen	591.847	770.000	800.089

De kosten beleidsdomeinen bestaan uit twee delen, de aan de vereniging gerelateerde kosten (voorheen de verenigingskosten) en de aan het bureau gerelateerde kosten (voorheen informatie, communicatie en advisering). Al deze kosten hebben een relatie met de beleidsdomeinen en zijn ook in de activiteitenbegroting en -rapportage gekoppeld aan de beleidsdomeinen.

De kosten beleidsdomeinen zijn in totaal €178.000 lager dan begroot. Hiervan wordt €143.000 verklaard door VKO (afgerond) en BKO (vertraagd gestart). Ook zijn er lagere bestedingen op extern advies (- €82.000) en op opleiden voor de toekomst/stuurgroep lerarenopleidingen (- €59.000).

Daar staan onder andere overbestedingen tegenover op kosten bestuurscommissies (+ €35.000) en communicatie-activiteiten (+ €35.000). De overige effecten samen zijn goed voor + €36.000.

14 Af: Toerekening aan projecten

Bedragen x €1	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Salarissen	1.050.016	903.796	987.725
Overhead	202.511	164.665	214.684
Totaal toerekening aan projecten	1.252.527	1.068.461	1.202.409

De Vereniging Hogescholen rekent vanuit de eigen exploitatie salaris- en overheadkosten toe aan de projecten. De salariskosten betreffen uitsluitend personeel dat op de loonlijst van de vereniging staat. De overhead betreft vooral werkplekken en daarnaast ook P&O-ondersteuning. De toegerekende overhead ligt hoger dan begroot omdat in de begroting rekening was gehouden met minder afname van werkplekken. De afname van werkplekken is echter constant gebleven. Ook de toegerekende salariskosten liggen hoger. Dit is het gevolg van personele uitbreidingen bij 10voordeleraar.

15 Af: Toerekening aan capaciteitsfunctie

Bedragen x € 1	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Salarissen	761.379	706.374	705.945
Overhead	209.818	190.287	202.731
Totaal toerekening aan capaciteitsfunctie	971.197	896.661	908.676

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

Deze toerekeningen hebben betrekking op de volgende stichtingen en sectorraden:

- Stichting Zestor
- Stichting Zorgverzekering Gepensioneerden HBO
- Sectorraad bètatechniek
- Sectorraad HSS
- LO-Masters
- Sectorraad economie

De toegerekende salariskosten liggen wat hoger door een extra toerekening aan de sectorraad bètatechniek (Roadmap) en een personele uitbreiding bij Zestor. Ook de toegerekende overhead is iets hoger uitgekomen, deels door de extra toerekening aan de sectorraad bètatechniek.

16 Af: Toerekening aan congresbureau

Bedragen x € 1	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Salarissen	49.995	53.360	97.412
Overhead	37.037	42.545	88.798
Totaal toerekening aan congresbureau	87.032	95.905	186.210

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

Projecten

Het projectresultaat is, zoals begroot, neutraal aangezien de projectbaten gelijk zijn de out-of-pocket kosten plus de toegerekende salaris- en overheadkosten.

In 2016 heeft dit betrekking op de volgende projecten:

- 10voordeleraar
- Een Goede Basis
- Kwaliteit en studiesucces
- Implementatie Vreemde ogen dwingen

De projectbaten hebben voor €2.825.246 betrekking op 10voordeleraar. Dit betreft 70% subsidie (€1.077.672) en 30% eigen bijdragen van hogescholen (€847.574).

De projectbaten hebben voor €523.729 betrekking op Een Goede Basis. Dit betreft 100% subsidie.

De projectbaten hebben voor €90.631 betrekking op Kwaliteit en studiesucces. Dit betreft 100% subsidie.

De projectbaten hebben voor €95.388 betrekking op Implementatie Vreemde ogen dwingen. Dit betreft 100% subsidie.

Capaciteitsfunctie

Het resultaat op de capaciteitsfunctie is, zoals begroot, neutraal aangezien de baten op de capaciteitsfunctie exact gelijk zijn aan de toegerekende salaris- en overheadkosten.

Congresbureau

Het resultaat op het congresbureau bedraagt €21.000 positief wat overwegend het gevolg is van een positief resultaat op de apparaatskosten.

Den Haag, 21 april 2017

Namens het bestuur,



mr. Th.C. de Graaf,
voorzitter



drs. R. Minnée,
secretaris

Overige gegevens

- 1 *Bestemming resultaat.*
Het bedrijfsresultaat wordt middels een neerwaartse bijstelling van de contributie 2016 aan de hogescholen teruggestort. Het totaal resultaat bedraagt hierdoor € 0.
- 2 *Controleverklaring van de onafhankelijke accountant.*
Deze is bijgevoegd.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering en het bestuur van de Vereniging Hogescholen

A. Verklaring over de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van de Vereniging Hogescholen te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit rapport opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Vereniging Hogescholen per 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 "Organisaties zonder winststreven".

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2016;
2. de staat van baten en lasten over 2016; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

Wij zijn onafhankelijk van Vereniging Hogescholen zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle of anderszins, overwogen of de andere informatie

Leidse Schouw 2
2408 AE Alphen aan den Rijn
Postbus 352
2400 AJ Alphen aan den Rijn

T (0172) 78 21 30
alphenaandenrijn@vanreeacc.nl
www.vanreeacc.nl
KvK nr. 64599892

materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met RJ-Richtlijn 640 "Organisaties zonder winststreven".

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 "Organisaties zonder winststreven". In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de vereniging in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vereniging te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vereniging haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de

Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vereniging;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vereniging haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de vereniging haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de audit commissie onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Alphen aan den Rijn, 21 april 2017

Van Ree Accountants

Was getekend: mr.drs. G.J. de Jong RA

Bijlagen

Bijlage 1

Activiteitenrapportage

Bedragen x €1.000

Specificatie van de projecten onderhandenwerk per 31 december

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie t.o.v. Begroting 2016	Jaarrekening 2015
Beleidsdomeinen				
1 Algemeen onderwijsbeleid	471	480	-9	466
2 Sectoraal onderwijsbeleid	608	652	-44	471
3 Onderzoek en Internationalisering	652	809	-157	737
4 Arbeidsvoorwaarden	519	518	1	446
5 Financiën en Governance	370	331	38	342
6a Verenigingsaangelegenheden	635	741	-106	797
6b Communicatie	705	669	36	718
7 Informatievoorziening	267	301	-35	270
Totaal beleidsdomeinen	4.227	4.502	-275	4.247
Overig				
8 Management	363	353	10	384
Totaal overig	363	353	10	384
Totaal contributie gefinancierde activiteiten	4.590	4.854	-265	4.631

Toelichting

Voor de begrotingsopstelling 2016 is gebruik gemaakt van een systematiek waarbij de totale lasten van de activiteiten één-op-één zijn te relateren aan de staat van baten en lasten. De overige uren (dit zijn uren die niet worden toegeschreven aan primaire werkzaamheden) worden sinds 2013 in het tarief verdisconteerd, waardoor deze niet meer apart gerapporteerd worden.

In de bovenstaande tabel zijn de gerealiseerde uren op de activiteiten vermenigvuldigd met de nacalculatorische tarieven. Vervolgens zijn de gerealiseerde out-of-pocket kosten van de activiteiten daarbij opgeteld. Het totaal van de realisatie 2016 in bovenstaande tabel (€4.590.000) sluit aan op het saldo netto lasten op contributie gefinancierde activiteiten zoals vermeld in de staat van baten en lasten.

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

In de realisatie en de begroting zijn de hieronder vermelde tarieven gehanteerd.

Uurtarief	Realisatie	Begroting	Vershil	%
Voorzitter en directie	€ 150,30	€ 156,71	-€ 6,41	-4,1%
Beleid	€ 98,44	€ 102,65	-€ 4,21	-4,1%

De in de realisatie gehanteerde tarieven liggen lager dan de in de begroting gehanteerde tarieven omdat de totale kosten lager waren en er meer uren zijn geschreven dan begroot. Hierdoor komen de kosten per uur lager te liggen.

Per activiteit vindt u onderstaand een korte verklaring van de verschillen tussen de begrote kosten en de gerealiseerde kosten.

Algemeen onderwijsbeleid

De kosten voor deze activiteit zijn bijna conform de begroting ondanks dat er iets meer uren (+ 3%) zijn besteed.

Sectoraal onderwijsbeleid

De kosten op deze activiteit liggen €44.000 lager dan begroot. De uren laten een overbesteding zien van €26.000 en de out-of-pocket kosten zijn €70.000 lager dan begroot. Een en ander is veroorzaakt door de inzet voor de activiteit opleiden voor de toekomst/stuurgroep lerarenopleidingen. De personele inzet was oorspronkelijk begroot als out-of-pocket kosten, maar de feitelijke inzet was via eigen personeel.

Onderzoek en Internationalisering

De gerealiseerde kosten voor de activiteit onderzoek liggen €157.000 lager dan begroot. De out-of-pocket kosten vallen €134.000 lager uit dan begroot en dit is overwegend het gevolg van minder kosten voor VKO (afgerond) en BKO (vertraagd gestart). Daarnaast is er wat minder besteding op uren (-4%, €23.000).

Arbeidsvoorwaarden

De activiteit arbeidsvoorwaarden is nagenoeg gelijk aan begroot. De out-of-pocket kosten zijn € 17.000 hoger door extra bijeenkomsten in het kader van de cao. Daarnaast is er wat minder besteding uren (-3%, € 16.000).

Financiën en Governance

De kosten op deze activiteit liggen €38.000 hoger dan begroot. De oorzaak van de overschrijding is tweeledig. Er is meer op uren besteed (+6%, €18.000) en de out-of-pocket kosten zijn hoger dan begroot (+€ 20.000). Dit laatste is vooral veroorzaakt door de extra kosten voor commissie onderzoek prestatieafspraken hbo (commissie Slob).

Verenigingsaangelegenheden

De kosten voor verenigingsaangelegenheden zijn €106.000 lager dan begroot. Dit wordt overwegend veroorzaakt door lagere out-of-pocket kosten (-23%, €76.000) en dit betreft onder andere lagere kosten op extern advies (-€82.000). Ook is er wat minder besteding op uren (-7%, €30.000).

Communicatie

De activiteit communicatie laat een overbesteding zien van €36.000. De out-of-pocket kosten zijn €69.000 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt hogere kosten voor drukwerk en marketing (+€17.000 onder ander door nieuwe huisstijl), communicatieactiviteiten (+ €34.000) en afschrijving website (€17.000, niet begroot). Daar staan door tijdelijke vacatureruimte lagere kosten op uren tegenover (-5%, €33.000).

Informatievoorziening

De kosten voor informatievoorziening liggen €35.000 lager dan begroot en dit is grotendeels toe te schrijven aan een verschuiving van de gerealiseerde uren (-11%, €31.000) naar arbeidsvoorwaarden.

Management

De overbesteding van €10.000 op management is volledig toe te schrijven aan meer gerealiseerde uren dan begroot.

Bijlage 2

Urenrapportage

Sinds 2014 wordt ten behoeve van het management en de coördinatoren een (contributie)urenrapportage opgesteld en besproken. Deze rapportage volgt dezelfde frequentie als de managementrapportages (3-maandelijks). In deze urenrapportage worden per activiteit en per persoon de gerealiseerde uren afgezet tegen de begrote uren op jaarbasis en de begrote uren t/m de verslagperiode. De begrote uren t/m de verslagperiode worden lineair verdeeld en houden dus geen rekening met seizoensinvloeden zoals vakanties en piekbelastingen e.d.

Aan deze urenrapportage wordt geen eindejaarsprognose gekoppeld.

In de onderstaande tabel is per activiteit weergegeven hoeveel uren er waren begroot voor 2016 plus het procentuele aandeel dat die activiteit vertegenwoordigt in het totale aantal begrote uren voor 2016. Dit gegeven is afgezet tegen de gerealiseerde uren per activiteit plus de procentuele verdeling van de gerealiseerde uren. Vervolgens is het verschil in de procentuele verdelingen aangegeven. Hoewel deze tabel dus zowel de absolute uren als de verdeling daarvan toont, ligt de nadruk op de verdeling van de uren.

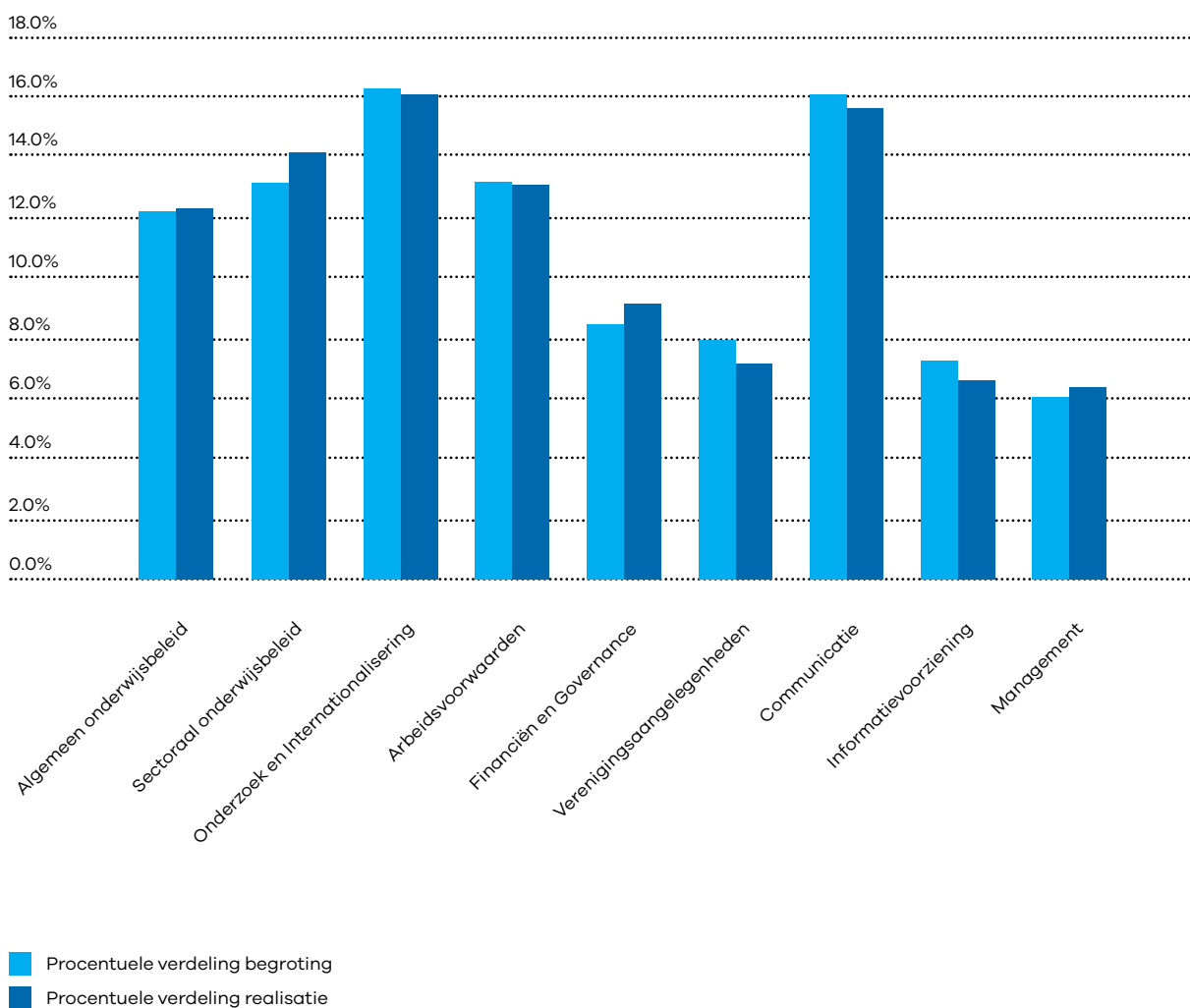
Verdeling uren over activiteiten (absoluut en procentueel)

Uren x 1

		Begroting Procentuele		Realisatie Procentuele		Vershil
		2016	verdeling	2016	verdeling	
1	Algemeen onderwijsbeleid	4.550	12,1%	4.666	12,2%	0,1%
2	Sectoraal onderwijsbeleid	4.905	13,1%	5.377	14,1%	1,0%
3	Onderzoek en Internationalisering	6.068	16,2%	6.095	16,0%	-0,2%
4	Arbeidsvoorwaarden	4.920	13,1%	4.964	13,0%	-0,1%
5	Financiën en Governance	3.150	8,4%	3.469	9,1%	0,7%
6a	Verenigingsaangelegenheden	2.955	7,9%	2.719	7,1%	-0,8%
6b	Communicatie	6.000	16,0%	5.921	15,5%	-0,5%
7	Informatievoorziening	2.700	7,2%	2.501	6,6%	-0,6%
8	Management	2.250	6,0%	2.415	6,3%	0,3%
Totaal		37.498	100%	38.125	100%	0%

Hieronder staat de procentuele verdeling van de uren over de activiteiten (begroot versus werkelijk) grafisch weergegeven. De linker kolommen betreffen de begroting en de rechter kolommen de realisatie.

Procentuele verdeling uren over activiteiten



Colofon

Uitgave

Vereniging Hogescholen

Tekst en realisatie

Communicatie Vereniging Hogescholen

Vormgeving

WIM Ontwerpers

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