



Vereniging Hogescholen Jaarplan & begroting 2019



Den Haag, 30 november 2018
Status: definitief
Vastgesteld BV 2 november 2018
Goedgekeurd AV 30 november

Vereniging Hogescholen

Vereniging Hogescholen

Jaarplan & begroting 2019

Inhoudsopgave

1	Inleiding	6
2	Meerjarenperspectief Vereniging 2019-2021	7
3	Jaarplan 2019	9
3.1	Inleiding	9
3.2	Verenigingszaken en communicatie	10
3.3	Onderwijs	11
3.4	Onderzoek	13
3.5	De sectoren	15
3.6	Internationalisering	18
3.7	Arbeidsvoorwaarden (mens, werk & organisatie)	22
3.8	Financiën & Governance	23
3.9	Bestuurlijke informatievoorziening	24
3.10	Extern gefinancierde activiteiten	25
3.11	Bureau(formatie)	26
4	Financiën en sturing	28
4.1	Begrotingsjaar 2019 en verder	28
4.2	Activiteitenbegroting en toelichting	29
4.3	Risicoparagraaf	30
5	Begroting 2019 en meerjarenbegroting	32
5.1	Begroting 2019 en meerjarenprognose	32
5.2	Toelichting op resultaat contributie	34
5.3	Toelichting op extern gefinancierde activiteiten	38

1 Inleiding: #hbo2030

Het gaat goed met het hoger beroepsonderwijs in Nederland. Steeds meer jongeren weten, ondanks de invoering van de wet studievoorschot, de weg naar het hbo te vinden. Ons onderwijs moet ten alle tijden toegankelijk zijn en blijven voor een ieder met capaciteit en motivatie.

In 2018 hebben we een sectorakkoord gesloten met minister Van Engelshoven. Daarin doen we wederzijds beloftes om ons onderwijs nog beter te maken, toegankelijk te zijn en onderzoek blijvend te bevorderen.

2018 stond ook in het teken van de hernieuwde discussie over het stelsel (Veerman 2.0). Het rapport *Differentiëren in drievoud* uit 2010 over toekomstbestendig hoger onderwijs blijkt nog verrassend actueel maar mag ook afgestoft worden. Alleen als studenten, hogescholen en universiteiten de handen ineen slaan kan Nederland weer tot de Top-5 van meest concurrerende kenniseconomieën gaan behoren, zo betoogde Veerman acht jaar geleden. Onderwijs en onderzoek zijn cruciaal om onze welvaart in de toekomst te kunnen handhaven. Een hogere kwaliteit en een grotere diversiteit zijn noodzakelijk.

Eind 2018 hebben we onze nieuwe voorzitter, Maurice Limmen verwelkomd. Samen met hem, het bestuur, de AV en de hogescholen gaan we een nieuw strategisch traject in, uitmondend in een nieuwe meerjarenagenda. En dat is nodig want de ontwikkelingen gaan snel en onze verantwoordelijkheid rijkt ver.

Deze agenda zal mede input leveren aan de strategische agenda van de minister die in de zomer van 2019 het licht zal zien. De toekomst (inclusief bekostiging) van ons hoger onderwijsstelsel, het volwassen worden van ons praktijkgericht onderzoek met aandacht voor een derde cyclus, assortimentsontwikkeling voor blijvend ontwikkelen (LLL), aansluiting voortgezet onderwijs en hbo en duurzaamheid zijn belangrijke thema's uit die agenda. Maar ook het lerarentekort, studentenwelzijn en onze internationale agenda vergen blijvend aandacht.

Ik nodig u allen uit om bij te dragen aan de totstandkoming van deze agenda!

Namens bestuur en directie Vereniging Hogescholen,

Huib de Jong, waarnemend voorzitter

2 Meerjarenperspectief vereniging 2019-2021

Nieuw strategietraject

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

Strategietraject Wendbaar & Weerbaar 2.0

In 2019 starten we onze eigen strategietraject ten behoeve van een nieuwe meerjarenagenda, in aanloop naar de nieuwe strategische agenda van OCW (najaar 2019). Net als in 2015 zal de hele vereniging bijdragen aan dit traject. De thema's uit *Wendbaar & Weerbaar* zijn nog altijd actueel, de context is een compleet andere. Digitalisering, leven lang ontwikkelen, kansengelijkheid, duurzaamheid, zwaartepuntvorming en toekomst van het HO-stelsel zullen o.a. meer nadruk krijgen. De door de vereniging gekozen thema's worden aan diverse tafels uitgewerkt. Het Jaarcongres in het voorjaar 2019 zal gebruikt worden om de uitkomsten zo breed mogelijk met de achterban te delen en om nieuwe input op te halen. Ook de bestuurstweedaagse in juni staat in het teken van de nieuwe strategie.

De vereniging als netwerkorganisatie

De Vereniging Hogescholen heeft 37 leden: 36 bekostigde hogescholen en sinds 2018 de Politieacademie als geassocieerd lid. Alle hogescholen zijn vertegenwoordigd in de algemene vergadering. Het bestuur bestaat uit zes leden en een voorzitter met elk aandachtsgebieden en onderwijssectoren in portefeuille. De diverse bestuurlijke overleggen (bestuurscommissies), waarin voorzitters en leden van college van bestuur zitting hebben, adviseren over inhoudelijke thema's. De bestuurscommissies hebben een portefeuillehouder in het bestuur. Daarnaast kent de vereniging zes onderwijssectoren met sectorale adviescolleges (SAC's) met ook weer een portefeuillehouder in het bestuur. Daarbuiten kent de vereniging ook (tijdelijke) coalities met hun eigen overleg, zoals de AD7, de UAS10 en Sino-Dutch.

Het bureau van de Vereniging Hogescholen is georganiseerd in vijf beleidsteams: onderwijs, onderzoek & internationalisering, financiën, governance & informatie, arbeidsvoorwaarden en sectoraal. Communicatie ondersteunt deze teams.

Vanaf 2018 is de vereniging meer gaan werken in tijdelijke, bestuurlijke projectgroepen (met een bestuurlijke trekker). Voorbeelden daarvan waren de werkgroepen LLL, professionalisering bestuurders, digitale versnellingsagenda, diversiteit en doorwerking onderzoek. Ook in 2019 zullen diverse ad-hoc werkgroepen van start gaan waardoor we snel op de actualiteit kunnen blijven reageren.

Bestuur en directie gaan samen met de nieuwe voorzitter de governance van de vereniging verkennen en deze met de leden en relevante stakeholders bespreken. Er wordt gestreefd naar minder formele structuren en naar meer ruimte voor participatiemodellen. Daarbij maken we meer en meer gebruik van de aanwezige slimme netwerken binnen onze eigen organisaties. Ook bij onze lobby willen we de aanwezige talenten binnen de vereniging beter benutten.

Ondanks de vele ambities zoals geformuleerd in de strategische visie #hbo2025 en de aanvullende thema's, is het ons uitgangspunt om alle activiteiten in 2019 binnen het bestaande budget en fte-begroting uit te voeren. Hieronder treft u in het kort de omvang van baten en lasten van de contributiegebonden activiteiten en de aan de vereniging gelieerde externe activiteiten.

Samenvatting baten en lasten

	Begroting 2018	Prognose 2018	Begroting 2019	Prognose 2020	Prognose 2021
<i>Bedragen x €1.000</i>					
Baten					
Contributie	4.896	4.909	5.054	5.138	5.190
Rentebaten	0	5	0	0	0
Baten evenementen	180	156	170	173	175
Overige baten	5	24	71	16	5
Projectbaten	0	281	621	621	621
Baten capaciteitsfunctie	900	981	1.006	1.023	1.033
Baten beheerorganisatie 10vdl	2.793	2.502	3.142	3.142	3.142
Totaal baten	8.774	8.858	10.064	10.113	10.165
Lasten					
Instellingslasten	5.060	5.233	5.295	5.327	5.369
Projectlasten	0	281	621	621	621
Lasten capaciteitsfunctie	900	979	1.006	1.023	1.033
Lasten beheerorganisatie 10vdl	2.793	2.502	3.142	3.142	3.142
Totaal lasten	8.753	8.995	10.064	10.113	10.165
Resultaat	21	-137	0	0	0

3 Jaarplan 2019

3.1 Inleiding

Ons uitgangspunt is en blijft de eigen strategische visie *#hbo2025: Wendbaar & weerbaar*. Tijdens de bestuurdersconferentie in juni 2017 hebben we deze visie tijdens een *midterm review* opnieuw geijkt. Er is, zo constateerden we, veel bereikt op het gebied van onderwijskwaliteit, studenttevredenheid, versterking van praktijkgericht onderzoek, profilering van de hogescholen en eigentijdse arbeidsvoorwaarden. Maar de wereld verandert snel dus de context waarin we opereren eveneens. De hogescholen hebben een stevige opdracht ten aanzien van talentontwikkeling, zo zien we terug in onder andere de gelijke kansen agenda. Leven Lang Leren, digitalisering en studiesucces vragen extra aandacht. Tot onze maatschappelijke opdracht behoren ook de verdere versterking van praktijkgericht onderzoek en het aanmoedigen van creativiteit en ondernemerschap. Maar ook privacy en veiligheid, diversiteit en internationalisering zijn nieuwe aandachtspunten.

Het voorjaar van 2018 stond voor een belangrijk deel in het teken van het nieuw te sluiten sectorakkoord. In het akkoord zijn de kwaliteitsafspraken hoger onderwijs, de wijze van profilering van de hogescholen, de aansluiting op de arbeidsmarkt en de gedeelde prioriteiten voor de periode 2019 tot 2022 vastgelegd. De minister roept op tot een verkenning naar de verdere verdieping van onderwijs en onderzoek in het hbo binnen het stelsel, in lijn met advies van de commissie Veerman, én een met de VSNU gezamenlijke visie op de toekomst van de opleiding tot leraar.

In de zomer van 2018 is ook de toenmalige commissie Veerman uitgenodigd een reflectie te schrijven op hun advies uit 2010. Dit advies uit 2010 *Differentiëren in drievoud*, is nog altijd een belangrijke inspiratiebron. Veel is bereikt maar er is ook werk aan de winkel.

De uitkomsten van dit proces vormen mede input voor de nieuwe *Strategische Agenda Hoger Onderwijs en onderzoek* van de minister van OCW. Dit traject is na de zomer van 2018 gestart. In aanloop daarop zal de vereniging haar eigen traject doorlopen en een nieuwe strategische visie 'Wendbaar en weerbaar 2.0' opleveren.

Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek

De nieuwe Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek van OCW wordt naar verwachting in december 2019 naar de Tweede Kamer gestuurd. In die agenda moeten de belangen van de Vereniging Hogescholen zo goed als mogelijk een plek krijgen. De inzet van OCW is om een agenda af te stemmen met de VSNU en de VH met maximaal draagvlak door het veld. De agenda geeft richting aan:

- a Concrete beleidsmaatregelen voor de korte termijn om het stelsel (snel) te verbeteren;
- b Stelselwijzigingen gericht op de middellange termijn die in gang worden gezet;
- c Benoemen van strategische lange termijnvragen (met oog op de volgende verkiezingen en een nieuw Regeerakkoord).

Het traject van de strategische agenda hangt daarmee samen met een aantal grote strategische discussies die momenteel binnen de vereniging lopen, zoals die rondom de differentiatie in het stelsel (inclusief derde cyclus) en de reflectie door de Commissie Veerman op hun rapport uit 2010 (Veerman 2.0), de bekostigingssystematiek, Leven Lang Leren, de vernieuwing van het accreditatiestelsel en de verkenning die de Vereniging samen met OCW en SIA uitvoert naar praktijkgericht onderzoek. Het bureau zal zorgen voor de benodigde bestuurlijke input en dekking, door zowel het bestuur als de overige leden nauw te betrekken bij het proces. De bestuurdersconferentie in mei 2019 zal in het teken staan van onze eigen Strategische Agenda *Wendbaar & weerbaar 2.0*. Op alle bestuurders wordt een beroep gedaan om bij te dragen.

3.2 Verenigingszaken en communicatie

Verenigingszaken

In 2018 zorgden enkele wisselingen in het bestuur en in de bestuurscommissies voor nieuwe invullingen. Daarbij werd rekening gehouden met continuïteit, regionale spreiding en evenwichtige vertegenwoordiging van kleine, middelgrote en randstadhogescholen. In de zomer van 2018 heeft Thom de Graaf zijn vertrek aangekondigd. Er is direct gestart met de zoektocht naar een nieuwe voorzitter van de vereniging. Deze is gevonden in de persoon van Maurice Limmen die op 1 december j.l. van start is gegaan.

De vereniging kent een netwerkstructuur met veel vertakkingen en participanten. Komend jaar gaan we de netwerken verder vormgeven, uitbouwen en meer bottom-up benutten. Hoe maken we beter gebruik van de talenten binnen de vereniging en hoe benutten we die talenten in onze collectieve lobby? Het bureau zal de verenigingszaken, naast de gebruikelijke verenigingsdagen actief ondersteunen middels kennisdelingssessies, stakeholderlunches, discussiebijeenkomsten en diners-pensants. Ook komend jaar doen we een gericht aanbod aan bestuurders ten behoeve van de eigen professionalisering en onderlinge kennisdeling. Zo wordt ieder jaar een kennismakingsdag voor nieuwe bestuurders gepland. Een themareis naar Noorwegen staat gepland vanwege een vergelijkbaar onderwijsstelsel.

Het team evenementen van de vereniging organiseert wederom het jaarcongres, diverse netwerkbijeenkomsten, studiedagen, masterclasses en kennisdelingssessies voor leden, #HBOdiscours' en een nieuwjaarsreceptie. Dit alles draagt bij aan de goede relaties met eigen leden en onze politieke en maatschappelijke omgeving.

Communicatie

De strategische speerpunten uit onze eigen agenda worden in overleg met de beleidsteams uitgewerkt in communicatie-strategieën. Voor elk speerpunt wordt een centrale boodschap geformuleerd, waarbij de inzet aan communicatiemiddelen wordt geformuleerd en een planning. Een en ander wordt afgestemd op de public affairs agenda, de geplande bijeenkomsten en het gebruik van social media. Op onze website wordt dit vertaald in de herijking van de standpunten, het inrichten van speciale spotlights en het regelmatig plaatsen van achtergrondartikelen en blogs.

Ook in 2019 organiseren we symposia en #HBOdiscours' over actuele onderwerpen die verbonden zijn aan onze speerpunten. Hier worden geïnteresseerden en betrokkenen uit het hoger onderwijs, het werkveld, politici en beleidsmakers geïnformeerd over verenigingsthema's gevolgd door een debat. Regelmatig vinden er in het land overleggen plaats met de hoofden marketing en communicatie van de hogescholen over communicatievraagstukken die de individuele hogeschool overstijgen. Bij de jaaropening 2018/2019 hebben de hogescholen een gemeenschappelijk thema benoemd, te weten Diversiteit. Hogescholen zullen elk afzonderlijk het Diversiteitspact ondertekenen en gedurende het jaar zal diverse malen teruggegrepen worden op dit thema. Ook bij de jaaropening 2019/2020 zullen we kiezen voor een gemeenschappelijk thema.

In het kader van de interne communicatie naar de leden versturen we tweewekelijks een ledenbericht aan ruim 1500 abonnees, nieuwsflitsen voor CvB-leden en andere betrokkenen. Maar ook de nieuwsoverzichten en speciale themapagina's op onze website geven onze leden een platform voor specifieke onderwerpen.

Public affairs en perscontacten

In 2019 zullen we ons wederom inzetten op (de beïnvloeding van) de uitvoering van het kabinetsbeleid en de maatschappelijke en politieke discussies. Belangrijke doelgroepen daarbij zijn de politiek en de

beleidsmakers bij de diverse externe stakeholders, maar ook de studenten. Onze kernboodschappen worden doorlopend uitgedragen. Vele communicatiemiddelen zullen hiervoor wederom worden ingezet: pers- en nieuwsberichten, blogs en vlogs, social media, woordvoering, gesprekken, interviews, factsheets, infographics en standpuntennotities.

Het bestuur wil meer investeren in collectieve visievorming en -ambities op lange termijn. Vanuit een bottom-up strategie formuleren we onze collectieve lobby. Daarbij zullen we meer dan voorheen een beroep doen op de aanwezige kennis en talenten binnen de vereniging.

Resultaten

- Organisatie #HBOdiscours' en andere (pers)bijeenkomsten;
- Persberichten, ledenberichten, web berichten, nieuwsflitsen, factsheets, themapagina's en artikelen, blogs;
- Continue verbetering van de website en inzet social media;
- Organisatie van evenementen zoals het jaarcongres, themabijeenkomsten, kennismakingsdag bestuurders, themareis bestuurders naar Noorwegen, diners-pensants;
- Beter benutten aanwezige talenten binnen de vereniging ten behoeve van collectieve lobby.

3.3 Onderwijs

Het verzorgen van kwalitatief hoogstaand onderwijs is de kernopdracht van de hogescholen. Onderwijs dat studenten voorbereidt op een loopbaan waarin zij hun talenten optimaal kunnen ontplooiën. Dat vraagt van de hogescholen dat zij steeds 'vooruit denken' en in het onderwijs anticiperen op relevante maatschappelijke ontwikkelingen.

Onderwijs op maat

De roep om meer maatwerk is groot. De wens om meer maatwerk te leveren eveneens. De vraag is hoe we daar zo goed mogelijk invulling aan kunnen geven. Maatwerk kan veel vormen krijgen.

- Op het niveau van het portfolio van de hogescholen: naast de bachelor opleidingen bieden de hogescholen steeds meer Ad en Ma opleidingen aan. Inzet is te zorgen voor een kwalitatief hoogwaardig en toegankelijk aanbod dat aansluit op de vraag uit de samenleving. Daartoe worden bestuurlijke en andere relevante platforms ondersteund zoals dat van de Ad opleidingen en het Landelijk platform professionele Masters.
- In het deeltijdonderwijs: de lopende pilots flexibilisering lijken goed bij te dragen aan betere afstemming van het onderwijs op de behoeften van de (volwassen) studenten en het bedrijfsleven. Het aantal studenten in deeltijd neemt verder toe. De experimenten vraagfinanciering lopen minder goed dan gewenst. Punt van zorg zijn de grote uitvoeringslasten, waaronder de lasten van de accreditaties die vanaf 2019 plaats gaan vinden. Inzet is deze tot een aanvaardbaar niveau terug te dringen.
- Door de introductie van flexstuderen waarbij de student betaalt per vak dat hij daadwerkelijk volgt. In het experiment flexstuderen wordt ervaring opgedaan met de aanpassingen die dit vraagt van onderwijs en organisatie. Ervaringen die breder tussen de hogescholen zullen worden gedeeld en mee kunnen worden genomen bij een mogelijke verbreding van het experiment.
- Een andere, flexibeler opzet van het deeltijdonderwijs aan volwassen studenten. Door de werkgroep LLL zijn daar voorstellen voor gedaan die in de vereniging positief zijn ontvangen. De nadere uitwerking in een nieuw arrangement zal veel overleg en begeleiding vragen. In goed overleg met werkgevers en andere belanghebbende partijen willen we de contouren ontwikkelen van een op de volwassen professional toegesneden stelsel met eigen aanbod- en deelnamecondities.

Aansluiting vo/mbo op HBO

Toegankelijkheid en kansengelijkheid zijn hoekstenen van ons onderwijsbestel. Hogescholen hebben een hoogwaardig en fijnmazig geheel aan activiteiten en regelingen ontwikkeld die moeten bevorderen dat studenten de opleiding kiezen die bij hun talenten en ambities past. Toch laat het studiesucces nog steeds te wensen over. Het onderstreept het belang dat de hogescholen hechten aan een soepele overgang van leerlingen uit mbo en vo naar het hbo. Daarvoor werken we op brancheniveau nauw samen met MBO Raad en VO-raad, mede aan de hand van bestuurlijke agenda's. We bevorderen onderzoek en kennisdeling, en dragen waar mogelijk bij aan de vorming van regionale en professionele netwerken. Ook zorgen we ervoor dat de hogescholen nauw worden betrokken bij de vernieuwingen die in het voortgezet onderwijs met het project *Curriculum.nu* op stapel staan. Op die manier werken we verder aan het verbeteren van het studiesucces van onze studenten.

Digitalisering

Vrijwel alle bestaande beroepen ondergaan grote verandering door de verdere toepassing van ICT. Dat vraagt om aanpassing van curricula. Maar daarmee kunnen we niet volstaan. De digitalisering beïnvloedt ons onderwijs op alle mogelijke niveaus. Samen met SURF en de VSNU voeren we de 'Versnellingsagenda onderwijsinnovatie met ICT' uit om de voordelen van digitalisering in het hoger onderwijs maximaal uit te nutten. We richten ons op de volgende vier dimensies van digitalisering:

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

Ontwikkeling van het stelsel van hoger onderwijs

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

De toekomst van het HO-stelsel

'In 2025 geven universiteiten en hogescholen samen invulling aan het brede palet aan bachelor-, deeltijd-, praktijk-, professionele en wetenschappelijke masteropleidingen. Alle betrokkenen kiezen voor een eigen focus, met individuele karakters, onderlinge betrokkenheid en specifieke voorkeuren en ontwikkeling. De overheid stelt zich terughoudend op. In de toekomst moet een theoretisch getalenteerde hbo'er probleemloos kunnen doorstromen naar een wo-research master, en kan een wo-bachelor die de praktijk wil beproeven, kiezen voor een professionele master aan een hogeschool als vervolgstap. Niet de grenzen van het ooit gekozen stelsel zullen in de toekomst maatgevend moeten zijn, maar de mogelijkheden en kansen van studenten. Dat vraagt om flexibiliteit en experimenteerruimte, gelijkwaardige bekostiging van alle bachelor- en masteropleidingen en gelijkwaardige behandeling van verschillende soorten onderzoek.' Uit: #hbo2025 Wendbaar & weerbaar

Studentenwelzijn

Er zijn steeds meer signalen dat studenten problemen ondervinden bij studie en studentenleven. Zij doen veelvuldig een beroep op extra ondersteuning, financieel maar ook, studie gerelateerd. Faalangst, uitstelgedrag, concentratieproblemen, gebrek aan discipline of motivatie, studiestress, negatief zelfbeeld, studeer- of afstudeerproblemen vergen onze aandacht. Hogescholen willen graag kennis delen op dit terrein. Op uitnodiging van het ministerie van VWS dragen we bij aan een nationaal preventieakkoord. In dit akkoord leggen we gezamenlijke maatregelen vast om gezondheidsproblemen aan te pakken.

Resultaten

- Borging van de kwaliteit en toegankelijkheid van het hbo, mede in relatie tot vernieuwingen in het vo;
- Verkenning van ontwikkelperspectieven in het stelsel van hoger onderwijs;
- Verbetering van de aansluiting tussen mbo en hbo;
- Verbetering van het studiesucces van onze studenten;
- Versterking van de positie van het deeltijdonderwijs;
- Nieuw arrangement voor het onderwijs aan volwassen professionals;
- Verdere uitbouw van het aanbod van professionele masters;
- Verdere uitbouw van het aanbod van Ad opleidingen.

3.4 Onderzoek

In 2018 werd duidelijk dat het praktijkgericht onderzoek op extra middelen van OCW kon rekenen. In een olopende reeks krijgt het hbo 25 miljoen euro extra in 2020. Daarnaast kunnen de 2%-middelen voor profilering en zwaartepuntvorming door hogescholen zelf worden ingezet voor onder andere Centres of Expertise. Tegenover deze extra middelen staan ook toezeggingen van onszelf waaronder de afspraak dat de Vereniging een sectorbreed kader voor Centres zal ontwikkelen en een onafhankelijke commissie zal instellen om over de ontwikkeling van Centres of Expertise en zwaartepuntvorming te adviseren. Daarnaast heeft de Vereniging de afspraak gemaakt dat zij samen met OCW en SIA een verkenning zal uitvoeren naar praktijkgericht onderzoek, wat onder andere moet leiden tot een toekomstbeeld.

Centres of Expertise en Zwaartepuntvorming

In 2018 zijn de middelen voor de financiering van Centres of Expertise van OCW teruggevloeid in de lumpsum van de hogescholen. Deze ontwikkeling is door de Vereniging aangegrepen om een gezamenlijk kader te ontwikkelen met daarin doel en kenmerken van een Centre of Expertise en een aantal afspraken over landelijke afstemming. Dit kader is leidend voor de doorontwikkeling van bestaande en de inrichting van nieuwe Centres.

Onderdeel van het kader is ook de opdrachtschrijving voor een nieuwe commissie. In 2019 zal deze commissie aanbevelingen doen ten aanzien van het verenigingskader op basis van de ervaringen die zij opdoen. Verder adviseert de commissie de Vereniging over de ontwikkeling van het aanbod van Centres (het starten van nieuwe Centres en de doorontwikkeling van bestaande Centres) op basis van een analyse van het bestaande aanbod vis à vis de voor de sector relevante landelijke kennisagenda's, en in relatie tot andere vormen van profilering en zwaartepuntvorming.

Verkenning praktijkgericht onderzoek

In het sectorakkoord uit april 2018 is de afspraak opgenomen dat de Vereniging Hogescholen en de minister van OCW een gezamenlijke verkenning starten naar de relevante beleidsvragen en prioriteiten voor praktijkgericht onderzoek en een toekomstbeeld schetsen ten behoeve van een nieuwe Strategische Agenda Hoger Onderwijs. Deze afspraak is voortvarend opgepakt door de betrokken partijen. In 2019 zal een werkgroep bestaande uit beleidsmedewerkers van het team onderzoek, HO&S en OWB van het ministerie van OCW en van Regieorgaan SIA uitvoering geven aan het plan van aanpak.

Randvoorwaarden praktijkgericht onderzoek op orde

Er zal in 2019 een vervolg gegeven worden aan de werkgroep functieprofielen onder leiding van Fontys-bestuurder Joep Houterman; hierin worden aanbevelingen gedaan voor het updaten van het profiel van de lector en wordt een aanzet gegeven voor een functiehuis voor onderzoeksfuncties. Ook het onderwerp 'derde cyclus in het hbo' blijft prominent op de agenda staan. Inzet is om ruimte te krijgen om te experimenteren met een eigen derde cyclus in het hbo, met een bijzondere rol voor KUO. Daar worden vervolgens lessen uit getrokken voor de ontwikkeling van een professional doctorate voor de hele sector.

Kwaliteit van praktijkgericht onderzoek

In 2018 heeft de Commissie Evaluatie Kwaliteitszorg Onderzoek haar eerste brancherapportage gepubliceerd sinds de implementatie van het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO). In deze rapportage concludeert de CEKO voorzichtig dat hogescholen nog moeten wennen aan het nieuwe kwaliteitszorgsysteem voor praktijkgericht onderzoek. Komend jaar zal het proces van implementatie van het nieuwe BKO dan ook wederom de nodige aandacht vragen.

Zichtbaar maken van de meerwaarde van praktijkgericht onderzoek

In september 2018 is het rapport *Meer waarde met hbo* over doorwerking van praktijkgericht onderzoek verschenen. Dit rapport laat duidelijk zien hoe hogescholen werken aan het creëren van maatschappelijke impact door middel van doorwerking naar de beroepspraktijk, onderwijsinnovatie en kennisontwikkeling. Dit is een waardevolle hbo-bijdrage in het kader van de evaluatie van het Valorisatieprogramma en het KNAW-advies *Impact in kaart*. In 2019 zullen de aanbevelingen uit het rapport op verenigingsniveau worden opgepakt om aldus de meerwaarde van het praktijkgericht onderzoek verder zichtbaar te maken.

Platform praktijkgericht onderzoek

In het kader van Open Science hebben Vereniging Hogescholen, Regieorgaan SIA, HKI (hogeschoolbibliotheken) en SURF begin 2018 besloten om samen te werken aan de zichtbaarheid en ontsluiting van de resultaten van praktijkgericht onderzoek. Zij willen daarmee bijdragen aan open access van praktijkgericht onderzoek om daarmee kennisdisseminatie, kenniscirculatie en kenniscocreatie te bevorderen. Daartoe wordt gestart met de ontwikkeling van een platform dat bijdraagt aan de zichtbaarheid, de toegankelijkheid en het delen van praktijkgericht onderzoek. Door de samenvoeging van de HBO Kennisbank, POdium, SIA projectenbank en de Atlas ontstaat aldus een landelijk aanbod en overzicht van praktijkgericht onderzoek. Het platform bevat niet alleen publicaties in de volle breedte maar geeft ook inzage in de het onderzoeksproces, de partners en de samenwerkingsverbanden. Het platform wordt eind 2021 opgeleverd.

De Vereniging Hogescholen heeft de nieuwe Gedragscode wetenschappelijke integriteit ondertekend, samen met KNAW, NFU, NWO, TO2-federatie en VSNU. De nieuwe code is toepasbaar voor zowel fundamenteel als toegepast en praktijkgericht onderzoek. De nieuwe code bevat duidelijke normen die onderzoekers van veel verschillende onderzoeksorganisaties kunnen toepassen in de dagelijkse praktijk. Binnen de Vereniging wordt komend jaar gewerkt aan de uitvoer van het implementatieplan om per 1 januari 2020 aan de zorgplichten van de code te voldoen.

Verknoping met de Nederlandse en Europese kennisinfrastructuur

In 2018 is het nieuwe NWA-programma ingericht. In 2019 zullen meerdere calls worden gepubliceerd waar hogescholen aan kunnen deelnemen in samenwerking met andere partners uit de kennisketen. Om de deelname van hogescholen te stimuleren en te faciliteren heeft Regieorgaan SIA een project ingericht en budget vrijgemaakt.

In 2019 blijft de Vereniging participeren in de Kenniscoalitie. Daar waar relevant zal de kenniscoalitie gezamenlijk blijven optrekken om onderzoek- en innovatiebeleid positief te beïnvloeden.

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

Ook in Europa wordt het een spannend jaar voor praktijkgericht onderzoek. De lobby voor het nieuwe kaderprogramma, de opvolger van Horizon 2020 is inmiddels gestart. Komend jaar zullen we natuurlijk optrekken met Neth-ER maar we willen daarnaast ook inzetten op een lobby op basis van eigen kernboodschappen specifiek gericht op de profilering van praktijkgericht onderzoek.

Resultaten

- Verenigingskader rond zwaartepuntvorming en Centres of Expertise;
- Ontwikkelen toekomstbeeld praktijkgericht onderzoek;
- Ontwikkeling van 'richtsnoer' voor de topondernemersregeling voor alle hogescholen, om het combineren van ondernemen en studeren voor studenten makkelijker te maken;
- Implementatie van het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek en het advies over kwaliteit van praktijkgericht onderzoek en het lectoraat;
- De werkgroep functies brengt advies uit over functies, functieomschrijvingen en doet een voorstel voor een eventueel aangepast profiel van de lector;
- Implementatie van de zorgplichten uit de Gedragscode Wetenschappelijk Integriteit.

3.5 Sectoren

Sectorbeleid algemeen

In de sectoren komen het algemene hbo-brede beleid en de specifieke kenmerken van sectoren samen. De focus van de sectorale netwerken is gericht op het onderwijs, het praktijkgerichte onderzoek en de wisselwerking daartussen. Het sectoraal beleid volgt de ontwikkelingen, brengt dit in de sectoren of haalt er relevante informatie voor die gebieden uit op. Uiteraard volgen de sectoren ook de ontwikkelingen uit de Veerman-agenda en de nieuwe strategische agenda van OCW. Beide zullen zeker impact hebben op het specifieke sectorbeleid.

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

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

De beleidsadviseurs van de vereniging ondersteunen de sac's. Bij sommige sectoren – hss, htno en heo – is op verzoek van de betreffende hogescholen sprake van extra capaciteitsondersteuning voor een sectorraad of netwerk. In 2019 komt hier hgzo en mogelijk ook kuo bij.

Voor de vereniging bieden zij de mogelijkheid om op sectorniveau kennis op te halen, te delen en tevens om hbo-breed draagvlak te creëren. De verschillende sectoren zoeken elkaar steeds vaker op om overstijgende, gemeenschappelijke onderwerpen uit te wisselen en verder te brengen.

De verschillende sectoren zijn de afgelopen jaren zelf voortvarend aan de slag gegaan met het uitvoeren van sectorale verkenningen. Dit zijn doorgaans lang cyclische verkenningen met een grote impact voor de sector. De grootste waren de techniek- en economieconversie. Aan de grote sectorale verkenningen en conversies liggen afspraken met OCW ten grondslag.

Het hbo heeft de sectorplannen ter hand genomen en grotendeels zelf gefinancierd. Dit benadrukt het belang dat de sector hecht aan een sectorale verkenning. In het in april 2018 gesloten sectorakkoord tussen de Vereniging Hogescholen en OCW zijn er afspraken gemaakt over de aansluiting op de arbeidsmarkt. De hogescholen en de minister van OCW ambiëren een transparant opleidingsaanbod dat goed aansluit op de arbeidsmarkt, vervolgopleidingen, de wetenschap en de maatschappij. Daarbij is ook heldere voorlichting, onder andere via de studiebijsluiter, van groot belang.

De komende tijd wordt samen met de sac's de governance rond sectoraal beleid, de rol van het bestuur en de afzonderlijke instellingen in kaart gebracht om te komen tot heldere en efficiënte werkwijzen.

Sector onderwijs

De educatieve sector staat dit jaar onder extra grote politieke en maatschappelijke druk. Het lerarentekort in het po is een groot maatschappelijk probleem. Ook in het vo voorzien we tekorten in een aantal specifieke vakken en in het mbo komen er tekorten vanwege uittredende leraren. Hoewel de instroom in de pabo's flink is toegenomen, zien we voor de sector vo voor sommige vakken juist een afname. Onder andere via de landelijke stuurgroep van OCW brengen we onze inzet onder de aandacht en dragen we op constructieve wijze bij aan het terugdringen van het tekort.

Met de VO-raad, de vakbonden, VSNU en de vo-directie van OCW wordt in een landelijke werkgroep gesproken over de toekomst van het bevoegdhedenstelsel. Het stelsel is een onoverzichtelijk bolwerk van verschillende wet- en regelgeving geworden; er wordt vanuit het veld om meer maatwerk gevraagd en de harde knip tussen po en vo lijkt onhoudbaar. Parallel aan deze ontwikkelingen loopt 'Curriculum.nu'. De uitkomsten van dit ontwikkeltraject kunnen grote gevolgen hebben voor de vormgeving van het onderwijs op scholen en voor de curricula van lerarenopleidingen en daarmee ook voor de bevoegdheden.

Verder werken de lerarenopleidingen steeds nauwer samen met scholen in zogeheten samenwerkingsverbanden (opleidingsscholen). Dit leidt tot kwaliteitsverbetering van de gehele sector en alle betrokken actoren. Voor het vmbo en het mbo geldt dat de samenwerking met bedrijven ook verder versterkt wordt. De ambitie van alle sectoren is dat samen opleiden en professionaliseren de norm wordt. De uitkomsten van het ADR-onderzoek naar de geldstromen en de uitwerking van enkele cases binnen de po-, vo- en mbo-sector binnen *Samen opleiden en professionaliseren* moeten gaan uitwijzen in hoeverre deze ambitie gerealiseerd kan worden.

Naast het lerarentekort, het bevoegdhedenstelsel (mede in het licht van het Onderwijsraad advies 'Ruim baan voor leraren') en *Samen opleiden en professionaliseren*, is er binnen de educatieve sector nu veel aandacht voor flexibel opleiden, opleiden voor beroepsgerichte vakken, R&D en de accreditatie.

Resultaten

- Er wordt een nieuwe lerarenagenda ontwikkeld als vervolg op *Opleiden voor de Toekomst*. Hiervoor verkennen we met de VSNU in hoeverre we een gezamenlijk lerarenbeleid kunnen voeren, zoals opgenomen in het sectorakkoord;
- Communicatieplan om de pabo's en lerarenopleidingen beter zichtbaar te maken voor de buitenwereld;
- Uitwerking /realiseren van de ambities in de gezamenlijke agenda met de MBO-Raad, vastgesteld in de zomer van 2018;
- Onderzoek of en hoe het aantal croho's in het croho-onderdeel onderwijs gereduceerd kan worden;
- In het voorjaar van 2019 presenteert de sector hpo samen met de po-, vo- en mbo-raad en de VSNU een plan van aanpak voor een gezamenlijke kennisinfrastructuur. Dit plan zal worden aangeboden aan beide ministers van OCW.

Sector Agro & Food

In het verlengde van het door de bestuurders opgestelde hao sectorplan (het huidige loopt van 2015-2019) stelt het sac hao steeds een periodiek uitvoeringsplan op. De afgelopen jaren betroffen de activiteiten in het kader van dat plan onder andere inventarisaties op thema's als ondernemerschap en digitalisering: wie doet wat en waar kunnen we van elkaar leren? Voor de komende periode zal de nadruk liggen op kennisoverdracht op deze thema's, middels kennismiddagen of andere sector brede activiteiten.

Daarnaast zal het sac een hao brede publicatie (folder- en filmmateriaal), gericht op het stimuleren van internationale samenwerking vormgeven.

Ook zijn de bestuurders gestart met een eerste brainstorm in het kader van het nieuwe sectorplan.

Het sac zal de komende periode betrokken worden bij de verdere uitwerking van dit nieuwe sectorplan.

Sector economie

Het jaar 2019 staat in het teken van de implementatie van de heo-conversie van september 2018.

Het aantal Croho opleidingen is gereduceerd van 50 naar 30. In 2019 zullen alle landelijke opleidingsprofielen gewijzigd dan wel vernieuwd zijn.

In september 2018 is tevens het moratorium op aanvragen nieuwe opleidingen in de sector economie afgelopen en in september 2019 loopt het moratorium op nieuwe afstudeerrichtingen af. In 2021 zal de herordeningsoperatie worden geëvalueerd en wordt gestart met een deelverkenning heo. Het streven is gericht op verdere doorontwikkeling van het opleidingsaanbod en eventueel verdere reductie in de vorm van brede bachelors met meer afstudeerrichtingen. Het economisch domein wil meer regie op de ontwikkeling van Ad's en masters.

In 2019 wordt voorts uitvoering gegeven aan de Meerjarige beleidsagenda 2018-2020 van de sector.

In de 2-daagsen van de sectorraad komt telkens een van de beleidsthema's uit deze agenda aan bod.

Het sac heo concentreerde zich tot op heden uitsluitend op de bacheloropleidingen maar wil zich in de toekomst tevens richten op de groei en ontwikkeling van Ad's en masters.

Sector sociale studies

De implementatie van het landelijk opleidingsdocument Sociaal werk wordt in 2019 afgerond. De HvA is de laatste hogeschool die op 1 september 2019 overgaat naar de brede bachelor Social Work. Naast de bachelor Social Work blijft bij een flink aantal hogescholen ook de opleiding Pedagogiek bestaan. Daarnaast zet de sector zich in om de toegevoegde waarde van de opgeleide professionals in het sociaal domein zichtbaar en voelbaar te maken voor werkveld en stakeholders. Dat geldt voor Social Work en Pedagogiek maar ook voor Toegepaste Therapie, Vaktherapie en Godsdienst Pastoraal werk. Het brede sociale domein is zichtbaar in het boekje *Werken in het hart van de samenleving*, dat in april 2018 is verschenen. In 2019 staan de volgende vragen in dialoog met stakeholders centraal: Hoe gaan we om met de complexiteit van en samenwerking binnen de samenleving? Welke ontwikkelingen zijn er in de arbeidsmarkt en hoe springen we daarop in? Hoe brengen we ethische vragen naar voren en welk praktijkgericht onderzoek kan daarbij helpen? Hoe geeft het sociaal domein vorm aan de ambitie van een Leven Lang Ontwikkelen?

Sector Kunst

In 2019 wordt de implementatie van de agenda KUO-NEXT 2016-2020 vervolgd. Begin 2019 organiseert het kunstonderwijs een werkconferentie met het veld in het kader van deze agenda. Er wordt verder gewerkt aan de ontwikkeling van een eigen derde cyclus voor het kunstonderwijs in samenhang met de brede ambitie van de vereniging op dit vlak. Rond de zomer wordt de jaarlijkse rapportage aan het ministerie over KUO Next opgesteld. In 2019 zal ook het vervolg op de agenda in gang worden gezet.

Sector techniek

De sector is actief betrokken bij nationale coalities die zich richten op het tackelen van maatschappelijke uitdagingen, zoals de Bouwagenda en de Klimaattafels / Klimaatagenda. In 2019 wordt nog nadrukkelijker gezocht naar samenwerking in het kader van de nationale uitdagingen. Belangrijk daarbij is dat opleidingen flexibel genoeg zijn ingericht om aan te sluiten bij de snel veranderende beroepsprofielen die bijvoorbeeld de energietransitie met zich meebrengen. In 2019 zal de nodige aandacht worden besteed aan het werken met leeruitkomsten.

Daarnaast wordt ingezet op het vinden van oplossingen voor het dreigende docententekort in bepaalde domeinen van de htno-sector, waarbij onder meer zal worden gekeken naar mogelijkheden voor samenwerking met het werkveld (hybride docenten en andere vormen).

Sector gezondheidszorg

Vanwege grote tekorten op de arbeidsmarkt heffen per september 2019 alle hogescholen, met uitzondering van de Hanze hogeschool, de numerus fixus op. Belangrijk is nu de kwaliteit hoog te houden en goede afspraken te maken over stageplekken.

Daarnaast is er aandacht voor de Gezonde School en de rol van het hbo in het Nationaal Preventieakkoord van VWS. Er komt een nieuw sectorplan zorg. Dit behelst geen nieuwe verkenning, maar geeft uitwerking aan de aanbevelingen en conclusies van de eerdere sectorale verkenning onder leiding van Anton Westerlaken en de twee rapporten van de commissie Innovatie Zorgberoepen & Opleidingen.

3.6 Internationalisering

Hogescholen werken actief aan internationalisering van hun onderwijs en onderzoek. Dat doen zij omdat internationale studenten en docenten een belangrijke bijdrage leveren aan de versterking van de Nederlandse kenniseconomie. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat leren in een internationale context het studieresultaat ten goede komt. Internationalisering zorgt voor een breder blikveld en stimuleert kritisch denken. Internationalisering bereidt de student voor op een samenleving en carrière die in toenemende mate internationaal gericht is en zal blijven.

Met als vertrekpunt de Gezamenlijke Internationaliseringsagenda van de Vereniging Hogescholen en de VSNU (mei 2018) zet de vereniging zich in op de vier speerpunten uit die agenda.

- Inclusieve internationalisering die gericht is op kwaliteit;
- Het aantrekken en binden van internationaal talent;
- Het versterken van de internationale positie van het Nederlandse hoger onderwijs;
- Meer balans in de mobiliteit van studenten.

Uiteraard volgt de vereniging de internationale ontwikkelingen op de voet – zoals een aankomende Brexit – en zorgt voor een zo effectief mogelijke informatievoorziening richting hogescholen.

Uitwerking internationaliseringsagenda

De Vereniging Hogescholen heeft in mei 2018 samen met de VSNU een internationaliseringsagenda gepresenteerd. De komende jaren zal gewerkt worden aan het uitwerken van de vier speerpunten van deze agenda (zie hierboven). Voor 2019 betekent dat o.a.:

- Het bevorderen van de uitgaande mobiliteit voor een grotere groep studenten, met nadruk op sociale inclusie binnen de uitgaande mobiliteit, zodat bijvoorbeeld meer eerste generatiestudenten gebruikmaken van de mogelijkheid tot een buitenlandverblijf;
- De onderwijstaal; het voornemen is om in 2019 een gezamenlijke Talendag te organiseren waarbij het onder meer gaat over de afweging voor een bepaalde instructietaal en de taalontwikkeling van student en docent;



- Daarnaast zal veel aandacht liggen bij het door de minister aangekondigde wetsvoorstel Internationalisering. Naar verwachting wordt in dit wetsvoorstel onder meer de wetgeving met betrekking tot de taalkeuze van een opleiding gemoderniseerd en wordt bij numerus fixus opleidingen een verschil aangebracht tussen Engelstalige en Nederlandstalige tracks;
- Positionering van het hbo internationaal door o.a. inzet op de landenstrategie, NESO-beleid en branding;
- Een aanpassing in de Kennismigrantenregeling zodat het makkelijker wordt om (gast)docenten aan te trekken van buiten de EER.

UAS4EUROPE en UAS10

In aanloop naar de Europese Parlementsverkiezingen (eind maart 2019) worden in Brussel een aantal belangrijke programma's ontwikkeld of vernieuwd, waaronder Erasmus en Horizon Europe. De Vereniging zet in op een versteviging van de eigenstandige lobby in Europa, onder meer via bestaande netwerken zoals UAS10 en UAS4EUROPE. Een aantal hogescholen heeft de handen ineen geslagen om samen een sterkere vuist te maken in Brussel: de UAS10. Deze hogescholen hebben als gemene deler het belang van de gezamenlijke profilering van een UAS en de daarbij behorende Europese onderzoeksambities. Om inzichtelijk te maken welk type onderzoek op de hogeschool vanuit Europese fondsen wordt gefinancierd heeft de Vereniging in de zomer van 2018 een publicatie ontwikkeld waarin deze voorbeelden staan geëtaleerd: *Impact in Europe*. In samenwerking met UAS10 zal worden bezien op welke wijze onze lobby verder kan worden vormgegeven en toegespitst op een aantal prioritaire thema's. Daarnaast is invulling gegeven aan de wens om de relatie ten opzichte van UAS4EUROPE te intensiveren, onder meer door het plaatsen van een (tijdelijke) UAS4EUROPE-trainee in Brussel. Deze trainee kan het pad plaveien voor een mogelijke structurelere vertegenwoordiging van de hogescholen in Brussel.

Naast deze nationale samenwerking in de Europese lobby werkt de Vereniging nauw samen met het gehele Nederlandse kennisveld, zoals in Neth-ER verband. Om de slagkracht van Neth-ER te optimaliseren zet de Vereniging in op een versterking van de tailormade-lobbyfunctie om zodoende de zichtbaarheid en positionering van hogescholen in Brussel te vergroten.

Via het aanbieden van hoogwaardig onderwijs en praktijkgericht onderzoek leveren hogescholen zowel op nationaal als internationaal niveau een concrete bijdrage aan grensoverschrijdende maatschappelijke vraagstukken, zoals eerder is opgenomen in de beleidsnotitie *Knowledge for All* van de Vereniging Hogescholen en VSNU. Hogescholen zien voor zichzelf in toenemende mate een maatschappelijke rol weggelegd om bij te dragen aan duurzame ontwikkeling. Dit gebeurt onder andere via het nieuwe Orange Knowledge Programme (capaciteitsopbouw en institutionele samenwerking).

Global Sustainable Development

Via het aanbieden van hoogwaardig onderwijs en praktijkgericht onderzoek leveren hogescholen zowel op nationaal als internationaal niveau een concrete bijdrage aan grensoverschrijdende maatschappelijke vraagstukken. Deze mondiale uitdagingen zijn onder meer verzameld in de

Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. De Sustainable Development Goals of duurzame ontwikkelingsdoelen moeten een eind maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering in 2030. De 17 doelen van de mondiale agenda zijn opgesteld om de wereld tot 'een betere plek te maken in 2030'. Hogescholen zien voor zichzelf in toenemende mate een maatschappelijke rol weggelegd om bij te dragen aan duurzame ontwikkeling, zoals ook eerder is opgenomen in de beleidsnotitie *Knowledge for All* van de Vereniging Hogescholen en VSNU. De Vereniging zet zich in om deze maatschappelijke functie van de hogescholen verder te ondersteunen. Onze kennisinstellingen dragen bij aan de sociale, culturele en economische ontwikkeling van de samenleving. We beschouwen duurzaamheid niet als een keuze maar als een noodzaak en een maatschappelijke plicht aan de volgende generaties. Een toekomstbestendige wereld is één van deze verantwoordelijkheden. Diverse hogescholen hebben de Charter SDG reeds ondertekend. Ook als sector willen we volgen.

Klimaatakkoord

In het verlengde hiervan heeft het kabinet zichzelf de opdracht gesteld om tot een breed gedragen klimaatakkoord te komen. Daarmee is het startschot gegeven voor de besprekingen met het bedrijfsleven, maatschappelijke partijen en medeoverheden om te komen tot een akkoord waarin door een heel scala van zowel publieke als private partijen wordt vastgelegd dat de CO₂ uitstoot in 2050 met 95% wordt gereduceerd. Deze afspraken worden uitgewerkt in concrete programma's. Ook OCW is inmiddels met de hogescholen in gesprek hierover. Begin 2019 moet het Klimaatakkoord gereed zijn. Ook voor de hogescholen ligt hier een grote opgave, namelijk CO₂ reductie in de eigen organisatie. In mei 2019 moet een routekaart gereed zijn waarin is opgenomen op welke wijze de hbo-sector de doelstelling in 2050 gaat halen. Een jaar later zal elke individuele hogeschool een eigen routekaart gereed moeten hebben.

Resultaten

- Een gezamenlijk plan (in samenwerking met diverse belanghebbenden) om uitgaande mobiliteit voor een grotere groep studenten (en de sociale inclusie daarbij) te bevorderen;
- Meer flexibiliteit in beurzenprogramma's zoals het Holland Scholarship en in Europees verband inzet op verhoging middelen voor Erasmus+, waarbij meer focus komt te liggen op uitgaande mobiliteit en inclusiviteit;
- De organisatie van een gezamenlijke hbo Talendag;
- Inbreng hbo-specifieke invalshoek in maatschappelijk debat over verengelsing van het hoger onderwijs;
- Betere positionering van het hoger beroepsonderwijs internationaal door inzet op specifieke landen en instrumenten; gezamenlijke hoger onderwijs branding;
- Een aanpassing in de Kennismigrantenregeling zodat het gemakkelijker wordt om (gast)docenten aan te trekken van buiten de EER;
- Het faciliteren van hogescholen om een bijdrage te leveren aan duurzame mondiale ontwikkeling via onderlinge kennisuitwisseling en/of via het gebruik van bestaande instrumenten zoals het Orange Knowledge Programme (Nuffic);
- Verhoogde deelname van hogescholen in Europese onderzoeks- en innovatieprogramma's zoals Horizon Europe en structuurfondsen. Dit kan worden gefaciliteerd via bestaande partnerschappen, waaronder UAS10 (*nationaal* netwerk) en UAS4EUROPE (*Europees* netwerk). Daarnaast zal er een jaarlijks terugkerende bestuurlijke missie naar Brussel worden georganiseerd.

3.7 Arbeidsvoorwaarden (mens, werk & organisatie)

Wendbaar & weerbaar

Het thema Wendbaar & Weerbaar uit de strategische agenda *#hbo 2025* is het uitgangspunt voor de visie van werkgevers op eigentijdse arbeidsverhoudingen. De ontwikkelingen stellen hoge eisen aan de wendbaarheid en het aanpassingsvermogen van medewerkers en aan de responsiviteit van hogescholen als arbeidsorganisaties. Er zullen ook andere en hogere eisen worden gesteld aan het HRM-beleid en aan de organisatieontwikkeling met gevolgen voor de vormgeving van arbeidsrelaties en de daarmee verbonden arbeidsvoorwaarden. Hogescholen transformeren naar netwerkorganisaties en de daarmee gepaard gaande transformatie van werk en dienstverband.

Volwassen arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden

Werkgevers streven naar volwassen arbeidsverhoudingen met daarbij passende, eigentijdse arbeidsvoorwaarden. Het doel is het realiseren van 'state of the art' hoger onderwijs en onderzoek door hogescholen die bezig zijn de omslag te maken naar lerende netwerkorganisaties. Sleutelbegrippen zijn dialoog, het goede gesprek tussen leidinggevende en medewerker en daaruit voortkomende maatwerkafspraken die passen bij de professional en de hogeschool.

De cao kan aan die ontwikkeling bijdragen mits deze ruimte biedt voor vertrouwen door minder regels voor hogescholen. Werkgevers streven naar afspraken die echt werken en die uitgaan van goed werkgeverschap en goed werknemerschap en van een welwillende houding van werknemers en werkgevers.

Met de tweejarige cao hbo 2018-2020 is een volgende stap gezet om deze lange termijn agenda te realiseren. Op belangrijke thema's als werkdruk, arbeidsrelaties, professionalisering en functiewaardering zijn afspraken gemaakt die het accent verder verschuiven van confectie op niveau van de sector naar maatwerk op instellingsniveau. Daarbij wordt een grote verantwoordelijkheid belegd bij de medezeggenschap om maatwerk op hogeschoolniveau te helpen vormgeven.

Uitvoering lopende cao-afspraken

De implementatie, toepassing en uitvoering van de cao-afspraken over werkdruk, arbeidsrelaties en daaraan ten grondslag liggende principes die tot een betere balans tussen vast en flexibel moeten leiden, zullen veel vergen van hogescholen. Het is van belang dat hogescholen tijdens de looptijd van de cao daadwerkelijk gaan leveren wat is afgesproken. Onze visie op arbeidsverhoudingen en de daaraan verbonden speerpunten bemensen, beoordelen, belonen, organiseren en ontwikkelen is daarbij de leidraad. Als werkgevers doen wat is afgesproken bouwen hogescholen vertrouwen op bij bonden en zal hun bereidheid toenemen om verdergaande afspraken mogelijk te maken.

De opdracht voor team AVW is om de cao-afspraken zo goed mogelijk over het voetlicht te brengen bij hogescholen – met name bij de leidinggevenden - en werknemers, en knelpunten op te halen om afspraken mogelijk te verbeteren. Welke effectieve en moderne communicatiemiddelen kunnen worden ingezet om leidinggevenden en werknemers te bereiken?

Human resources en organisatieontwikkeling

In de context van bovenstaande ontwikkelingen en het besef dat medewerkers van hogescholen als professionals het kernkapitaal zijn om kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek te realiseren, is het de ambitie van de bestuurscommissie arbeidsvoorwaarden om versterkt aandacht te besteden aan bestuurlijk strategische vraagstukken op het gebied organisatieontwikkeling en de ontwikkeling van medewerkers.

Resultaten

- Het ophalen van praktijkervaringen van hogescholen met werkdruk, diverse typen arbeidsrelaties en de beweging naar een goede balans tussen vast en flexibel. Dat gebeurt middels het organiseren van

bijeenkomsten met hogescholen door en namens sociale partners. Daarnaast zal team AVW werkbezoeken afleggen aan diverse hogescholen. Het doel is een ongefilterde terugkoppeling te krijgen van ervaringsdeskundigen en management uit de eerste lijn over de werkbaarheid en effectiviteit van cao-afspraken op de werkvloer;

- Het zo mogelijk in co-creatie met bonden herontwerpen van cao-afspraken in relatie tot de beoogde meerjarenagenda;
- Het organiseren van bijeenkomsten om de dialoog te stimuleren tussen bestuurders onderling en tussen bestuurders, management en professionals. Hoe ga ik als bestuurder, manager met nieuwe inzichten aan de slag? Wat betekent dat voor de inrichting van mijn organisatie en mijn HRM-beleid?

3.8 Financiën & Governance

Met het sectorakkoord hbo (april 2018) tussen de minister van OCW en de Vereniging Hogescholen is uitwerking gegeven aan de wijze waarop de komende jaren de studievoorschotmiddelen beschikbaar komen voor het hbo. Het is nu aan de hogescholen zelf om – in overleg met de eigen hogeschool-organisatie – hierin keuzes te maken en deze vast te leggen in decentrale kwaliteitsafspraken met de medezeggenschap. De inzet van de vereniging is de komende jaren dit proces nauwgezet te volgen en waar mogelijk te ondersteunen, zonder interventies door de landelijke overheid die de autonomie om tot een eigen invulling te komen mogelijk ondermijnen. Belangrijke randvoorwaarde daarbij zijn de financiële kaders.

Adequate overheidsfinanciering

De hogescholen vervullen hun publieke taak met middelen die zij van de overheid ontvangen en eigen bijdragen van studenten. De omvang van de beschikbare middelen is van direct belang voor de kwaliteit van de activiteiten die de hogescholen kunnen realiseren. Daarnaast bepaalt de hoogte van de private bijdragen (w.o. collegegelden) in belangrijke mate ook de toegankelijkheid van het hoger onderwijs voor met name minder draagkrachtige studenten. Afhankelijk van die ontwikkeling zal de vereniging aandacht blijven vragen voor maatregelen om de toegankelijkheid te waarborgen. Daarnaast moet gewaakt worden voor de meerjarige ontwikkeling van het macrobudget in relatie tot de ontwikkeling van het totale aantal studenten.

De besteding van de studievoorschotmiddelen in het hoger onderwijs, die vanaf 2018 geleidelijk beschikbaar komen uit de opbrengsten van de afgeschafte basisbeurs, staan nadrukkelijk op de agenda. Bovendien wordt het financieel meerjarenkader voortdurend bedreigd door nieuwe bezuinigingen. De lobby is er op gericht om te voorkomen dat deze afgewenteld worden op de hogescholen.

Daarnaast is in het Regeerakkoord Rutte-III het voornemen opgenomen om de noodzaak van eventuele aanpassingen in het bekostigingsmodel van het hoger onderwijs te onderzoeken. Na een verkennend onderzoek door Cheps, heeft de minister hiervoor in het najaar van 2018 een adviescommissie ingesteld, onder leiding van oud-staatssecretaris Van Rijn. De vereniging zal in 2019 haar standpunt en inzet bepalen ten aanzien van de inhoud en het advies van deze commissie.

Verdiend vertrouwen

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

branchecode (die het laatst is bijgesteld in 2013). In 2019 zal over deze herziening in de vereniging besluitvorming plaatsvinden.

De 'kwaliteitsafspraken' zoals door de hogescholen op instellingsniveau gemaakt worden vergen ook verantwoording op landelijk niveau hoe de sector met deze eigen verantwoordelijkheid is omgegaan. De vereniging vervult hierbij een overkoepelende rol.

Resultaten

- Lobby om de hoogte van de Rijksbijdrage die de hogescholen van de overheid ontvangen positief te beïnvloeden, zowel gericht op de huidige regeerperiode, als het lange termijn perspectief;
- Maximale ruimte in overheidsbeleid en wet- en regelgeving zodat hogescholen daarbinnen zelf invulling kunnen geven aan hun profiel en bijbehorende prioriteiten;
- Monitoren van de naleving door hogescholen van de branchecode goed bestuur en actualisatie op basis van de evaluatie hiervan;
- Kennisdeling en ondersteuning bij en politieke beïnvloeding gericht op de kanteling van verticale sturing naar horizontale verantwoording.

3.9 Bestuurlijke informatievoorziening

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

Sectordashboard

De basis van de activiteiten op het gebied van informatievoorziening is het systematisch beschikbaar stellen en publiceren van gegevens uit allerlei bronnen. Concreet gaat het om verzameling van gegevens over onder andere studenten en achtergrondkenmerken, studenttevredenheid, arbeidsmarkt, praktijkgericht onderzoek, personeel en financiën. In dit verband wordt ook de HBO-Monitor – het landelijke onderzoek onder hbo-afgestudeerden – georganiseerd en bijgedragen aan de Nationale Studenten Enquête van Studiekeuze123.

In het sectorakkoord is met de minister van OCW afgesproken dat het hbo een sectordashboard inricht waarop informatie over de inspanningen van de hogescholen op een overzichtelijke wijze worden gepubliceerd. De vereniging bouwt hierbij voort op de opgebouwde reputatie van een grote verzameling gegevens die publiekelijk beschikbaar is. In 2019 wordt hierin de volgende stap gezet, waarbij ook de gebruikte webapplicatie vernieuwd zal worden.

Analyse en trends

Naast het verzamelen en publiceren van kwantitatieve informatie, is er aandacht voor verbinding van de gegevens aan strategie en beleid van de vereniging. Wat zien we? Wat is daarin de ontwikkeling en hoe kunnen we dit interpreteren? Op die manier voedt de informatievoorziening de overige beleidsterreinen. In het bijzonder zal aandacht uitgaan naar analyses rondom de effecten van de invoering van het studievoorschot en de ontwikkeling van uitval en studiesucces, beide ook in relatie tot het bredere thema kansengelijkheid. Waar mogelijk zal daarnaast worden bijgedragen aan de discussie rond de vorming van kwaliteitsafspraken als vervolg op de prestatieafspraken in de achterliggende periode. Tot slot worden demografische ontwikkelingen regionaal en nationaal gemonitord met aandacht voor krimpregio's.

Ondersteuning informatieprocessen

Tot slot biedt de kerntaak informatievoorziening ondersteuning aan de hogeschoolbestuurders die actief zijn in verband met Studiekeuze123, het Ketenregieoverleg HO en wordt deelgenomen aan het Samenwerkingsplatform Informatie Onderwijs (SION).

3.10 Extern gefinancierde activiteiten

Capaciteitsfunctie

Op verzoek van onze leden of andere stakeholders stelt de vereniging tegen een kostendekkend tarief personeel beschikbaar voor de ondersteuning van stichtingen en sectorale netwerken. Aan de stichting Zestor en de stichting Zorgverzekering Gepensioneerden in het hbo (SZVG) wordt in totaal 8,3 fte beschikbaar gesteld. In de sectorale ondersteuning wordt gestreefd naar meer eenheid. Alle sectoren krijgen standaard 1 dag per week ondersteuning vanuit het bureau, met uitzondering van kuo en hpo die vanouds extra ondersteuning genieten. Voor ondersteuning van netwerken (sectorraden) kan tegen kostendekkend tarief capaciteit worden ingekocht (middels retributie).

Ook het project 10voordeleraar wordt de komende drie jaar vanuit de leden met lerarenopleidingen bekostigd.

10voordeleraar

Vanaf 2018 is het project *10voordeleraar* onderdeel van de exploitatie van het bureau. Ook in 2019 organiseert *10voordeleraar* landelijke kennistoetsen voor de pabo-vakken rekenen-wiskunde en Nederlandse taal en voor 14 tweedegraads lerarenopleidingen. De afname vindt digitaal plaats op 44 pabo locaties en op 12 locaties voor tweedegraads opleidingen. *10voordeleraar* organiseert tezamen met de hogescholen naast de toetsafname ook de vraagontwikkeling en de uitslagbepaling. Op alle onderdelen zijn vakdocenten van de lerarenopleidingen nauw betrokken. Voor de lerarenopleidingen die geen landelijke toetsen hebben, is een systeem van peer- review in uitvoering genomen. Dit zijn naast een aantal tweedegraads lerarenopleidingen ook de eerstegraads-, de kunstvakdocentopleidingen en de opleidingen voor groen onderwijs en lichamelijke opvoeding en de overige pabo-vakken.

In 2019 worden een aantal innovaties doorgevoerd. Zo zal een nieuw digitaal toetsafnamesysteem in gebruik worden genomen en zullen een aantal bestaande landelijke kennistoetsen op flexibelere basis worden afgenomen. Tevens zal de uitslagverstrekking sneller plaatsvinden dan voorheen. In het kader van de doorontwikkeling van *10voordeleraar* heeft hoogleraar-emeritus Human Resource Development Joseph Kessels de opdracht gekregen om het gezamenlijk eigenaarschap te verhogen van de kwaliteitsborging van de tweedegraadslerarenopleidingen en hun afgestudeerden. Eind 2018 ligt hiervoor een veranderagenda gereed. Hieraan zal vanaf begin 2019 uitvoering worden gegeven. Dit kan o.a. inhouden dat peer-review verder zal worden ingevoerd en verduurzaamd, andere toetsvormen worden verkend en andere samenwerkingsvormen ontstaan met landelijke vakoverleggen. Accent hierbij zal liggen op de verdere professionalisering van de lerarenopleiders. OCW ondersteunt het proces wederom met subsidie.

Instroom pabo

Met ingang van studiejaar 2015-2016 gelden er voor de lerarenopleidingen basisonderwijs toelatingseisen op het terrein van aardrijkskunde, geschiedenis en natuur & techniek. Aspirant Pabo-studenten – die niet op een andere wijze kunnen aantonen te voldoen aan de toelatingseisen – kunnen hiervoor toelatingstoetsen maken. De organisatie van deze toetsen is in handen van de vereniging, met subsidie van het ministerie van OCW. De toetsen zelf zijn, in opdracht van de vereniging en in nauwe samenwerking met de VvE Mens & Wereld, door Cito ontwikkeld. In de komende jaren wordt de toetsenbank door Cito verder aangevuld. Er zijn jaarlijks zes toetsvensters waarin de toetsen worden aangeboden. Het beheer van een aparte website en de organisatie van een landelijk ondersteuningsaanbod werd tot 1 september 2018 uitgevoerd door Stichting MBO Diensten, ook met ondersteuning vanuit OCW.

De in juni 2018 door de Vereniging Hogescholen bij de Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen (DUS-I) ingediende subsidieaanvraag *Instroom Pabo 2018-2022* van ca. € 2,7 miljoen is inmiddels toegekend. Concreet houdt dit in dat met ingang van 1 september 2018 tot en met 31 augustus 2022 de afname van de toelatingstoetsen, het beheer van de website www.goedvoorbereidnaardepabo.nl, de organisatie van (beperkt) landelijk ondersteuningsaanbod en de formulering van een duurzaam perspectief op de bijzondere nadere vooropleidingseisen vanuit *10voordeleraar* wordt opgepakt.

3.11 Bureau (formatie)

Op het bureau van de vereniging werken op begrotingsbasis – inclusief vacatures¹ – 75 personen (64,74 fte) waarvan 41,60 fte ten behoeve van de contributie gebonden activiteiten en 23,14 fte ten behoeve van extern gefinancierde activiteiten. Al deze medewerkers zijn of komen in dienst van de vereniging. Extern gefinancierde, ingehuurde krachten (bij 10voordeleraar) staan niet in het formatieoverzicht, maar worden rechtstreeks ten laste van de out of pocketkosten van de beheerorganisatie 10voordeleraar gebracht. De voor 2019 begrote personele formatie van het bureau van de vereniging is als volgt opgebouwd. Ter vergelijking is de begrote formatie voor 2018 opgenomen.

	2019		2018	
	FTE	%	FTE	%
Contributie gefinancierde activiteiten				
Activiteiten ²	29,13		28,15	
Beleid	27,63		26,65	
Management	1,50		1,50	
Ondersteuning ³	10,77		11,52	
FIZ	4,65		4,90	
P&O	1,44		1,64	
Secretariaat ⁴	4,68		4,98	
Overig ⁵	1,70		0,90	
Ouderschapsverlof, PAS-regeling, detachering	1,70		0,9	
Totaal contributie gefinancierde activiteiten	41,60	64%	40,57	64%
Extern gefinancierde activiteiten				
Projecten	0,60		0,00	
Instroom Pabo	0,60		0,00	
Een Goede Basis	0,00		0,05	
Capaciteitsfunctie	9,27		8,89	
Zestor	7,97		8,29	
Ondersteuning sectorraden	1,20		0,50	
Ondersteuning SZVG	0,10		0,10	
Beheerorganisatie 10voordeleraar	13,27		13,70	
Totaal extern gefinancierde activiteiten	23,14	36%	22,59	36%
Totale formatie vereniging	64,74	100%	63,16	100%

1 Op het moment van opstellen

2 Zie de specificatie op de volgende pagina

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

5 Waarvan 1 fte ten behoeve van detachering

Per beleidsdomein (inclusief management) wordt de onderstaande capaciteit ingezet op activiteiten, kennisdeling en resultaten. Het betreft in totaal 29,13 fte. Dat is een verhoging van bijna 1 fte ten opzichte van de begroting 2018 ten behoeve van uitbreiding bij de sector hpo en internationalisering. Daarnaast is er sprake van enkele verschuivingen tussen de verschillende domeinen.

	2019	2018	Vershil
Capaciteit			
Onderwijs	6,63	6,10	0,53
Onderwijs algemeen	3,63	3,37	0,26
Onderwijs sectoraal	3,00	2,73	0,27
Onderzoek	4,09	4,35	-0,26
Onderzoek algemeen	4,09	4,35	-0,26
Internationalisering	2,04	1,33	0,71
Internationalisering onderwijs	0,90	0,40	0,50
Internationalisering onderzoek	1,14	0,93	0,21
Bedrijfsvoering hogescholen	5,53	5,58	-0,05
Arbeidsvoorwaardenbeleid	3,43	3,48	-0,05
Financiën en governance	2,10	2,10	0,00
Informatievoorziening	1,90	1,80	0,10
Verenigingszaken & communicatie	7,44	7,49	-0,05
Verenigingszaken	1,50	1,40	0,10
Communicatie	5,94	6,09	-0,15
Totaal beleid	27,63	26,65	0,98
Totaal management	1,50	1,50	0,00
Totaal activiteiten	29,13	28,15	0,98

4 Financiën en sturing

4.1 Begrotingsjaar 2019 en verder

2019

De contributie voor 2019 is ten opzichte van 2018 met 2,9 procent (€ 142.421) verhoogd vanwege loon- en prijscompensatie.

In de salariskosten is rekening gehouden met vacatures, periodieken, verwachte in- en uitdiensttredingen en met de effecten van de cao Rijk over de periode 1 januari 2018 tot en met 30 juni 2020. Het rekenpercentage werkgeverslasten is verhoogd tot 26,25 procent vanwege de verwachte stijging van de ABP-premies. Verder zijn de overige personeelskosten met 10,1 procent gestegen door hogere uitgaven ARBO en de werkgeversbijdrage in de collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering. Overall stijgen de bruto personeelskosten met 10,4 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 2018 en benodigde prioriteitsstellingen.

Huisvesting, ICT & bureaunkosten dalen samen met 2,4 procent, wat voor het grootste deel het gevolg is van lagere huisvestingskosten doordat de afschrijvingskosten op meubilair dalen.

De out of pocketkosten beleidsdomeinen zijn in totaal met 14,4 procent verlaagd. Een taakstellende bezuiniging (met name op de post extern advies) is noodzakelijk om de stijgende personeelskosten op te vangen. Daartegenover staat personeelsuitbreiding (met name ten behoeve van de sector hpo).

In de begroting 2019 is verder rekening gehouden met een dekking op de bruto lasten vanuit de extern gefinancierde activiteiten. In totaal wordt hier bijna € 2,4 miljoen aan toegerekend (personeel en overhead). De netto lasten (bruto lasten minus de toerekening) stijgen per saldo met 5,3 procent tot ruim € 5,3 miljoen.

Er zijn geen rentebaten begroot en de overige baten zijn verhoogd tot €71.000.

De begroting 2019 sluit hiermee op nul.

2020 en verder

Het resultaat van de meerjarenprognose voor 2020 en 2021 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. Vooral nog is voor de jaren 2020 en 2021 gerekend met dezelfde (geïndexeerde) bedragen als voor 2019.

De meerjarenprognoses voor 2020 en 2021 laten sluitende resultaten zien. Daarbij is aan de lastenkant gerekend met 2 procent loonstijging voor 2020 en 1 procent voor 2021. Verder is in beide jaren gerekend met 1 procent prijsstijging op de overige kosten. De systematiek van de contributie volgend is derhalve voor 2020 gerekend met 1,67 procent contributieverhoging en voor 2021 met 1 procent. Tevens is de taakstellende bezuiniging in 2019 voor de jaren 2020 en 2021 teruggebracht tot een niveau dat leidt tot sluitende prognoses voor die jaren.

4.2 Activiteitenbegroting en toelichting

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

De werkzaamheden die per beleidsdomein worden verricht, staan beschreven in hoofdstuk 3.

De extern gefinancierde activiteiten zijn niet opgenomen in deze activiteitenbegroting.

	Kosten capaciteit	Specifieke kosten	Totaal 2019
<i>Bedragen x €1.000</i>			
Beleidsdomeinen			
Verenigingszaken	323	256	579
Communicatie	875	340	1.215
Algemeen onderwijsbeleid	535	4	539
Onderzoek	603	90	693
Sectoraal onderwijsbeleid	442	48	490
Internationalisering	301	15	316
Arbeidsvoorwaarden	506	18	524
Financiën en Governance	310	8	318
Informatievoorziening	280	18	298
Totaal beleidsdomeinen	4.175	797	4.972
Overig			
Management	323	0	323
Totaal overig	323	0	323
Totaal kosten	4.498	797	5.295
Financiering			
Contributie			5.054
Rentebaten			0
Baten evenementen			170
Overige baten			71
Totaal financiering			5.295
Resultaat activiteitenbegroting			0

Toelichting activiteitenbegroting

In de activiteitenbegroting staan de beleidsdomeinen en management opgenomen.

Kosten van de activiteiten

De begroting per activiteit bestaat uit twee elementen:

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

Bij de berekening van de kosten op basis van uren x tarief is gebruikgemaakt van twee tarieven. Eén tarief voor de voorzitter en de twee directieleden van € 144 per uur en één tarief van € 98 per uur voor alle beleidsmedewerkers en -adviseurs (beide afgerond). Beide tarieven zijn inclusief de toegerekende kosten van de ondersteunende afdelingen en gebaseerd op een urennorm van 1.500 uur per jaar voor een fulltime medewerker. De specifieke kosten per beleidsdomein zijn niet in het tarief opgenomen.

De inzet van de medewerkers op de activiteiten is op basis van fte's bepaald aan de hand van going concern inzet, nieuwe beleidsprioriteiten en de totaal beschikbare capaciteit. In totaal is in de activiteitenbegroting 29,13 fte gealloceerd op de activiteiten (27,63 fte beleid en 1,50 fte management).

Resultaat activiteitenbegroting

Het resultaat van de activiteitenbegroting sluit op nul. Dit sluit aan op het begrote resultaat in de organieke begroting.

4.3 Risicoparagraaf

In 2015 is een notitie opgesteld over de gewenste hoogte van het eigen vermogen in relatie tot de (financiële) risico's die de vereniging loopt. Deze notitie is goedgekeurd in de algemene vergadering van 11 december 2015. Met de goedkeuring van deze notitie is besloten de minimumnorm voor de solvabiliteit te verhogen tot 40 procent en om de maximumnorm te laten vervallen. Tevens is besloten om een risico-identificatie 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-identificatie en -evaluatie, onder externe begeleiding door een gespecialiseerd bureau, plaatsgevonden. Tijdens een eerste sessie zijn door diverse medewerkers (directie, beleid, staf) risico's in kaart gebracht en ingeschat op kans en impact. Tijdens een tweede validatiesessie zijn de in kaart gebrachte risico's geschoond op dubbelingen en zijn verbeteringen aangebracht. Over de daaruit voortgekomen lijst met risico's is door het begeleidende bureau een Monte Carlo simulatie uitgevoerd. Een Monte Carlo simulatie is 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.

Met de auditcommissie is medio 2018 afgesproken het onderwerp risicoanalyse c.q. risicobeheersing jaarlijks te agenderen. De eerder uitgevoerde risicoanalyse hoeft niet jaarlijks of met een vaste frequentie te worden herhaald, maar blijft wel jaarlijks op de agenda. Dat kan ook in een minder mathematische vorm.

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 (weerstands)vermogen van 7,6 miljoen niet toereikend is. Het eigen vermogen van de Vereniging Hogescholen bedraagt ultimo 2018 naar verwachting ruim 8,2 miljoen.

5 Begroting 2019 en meerjarenprognose

5.1 Begroting 2019 en meerjarenprognose

	Begroting 2018	Prognose 2018	Begroting 2019	Prognose 2020	Prognose 2021
<i>Bedragen x €1.000</i>					
Contributie gefinancierde activiteiten					
Baten					
Contributie	4.896	4.909	5.054	5.138	5.190
Rentebaten	0	5	0	0	0
Baten evenementen	180	156	170	173	175
Overige baten	5	24	71	16	5
Totaal baten	5.081	5.094	5.295	5.327	5.370
Lasten					
Personeelskosten	5.364	5.765	5.923	5.932	5.969
Huisvesting, ICT & bureaunkosten	958	963	935	944	954
Kosten beleidsdomeinen	931	857	797	828	834
Totaal lasten bruto	7.253	7.585	7.655	7.704	7.757
Af: Toerekening aan projecten	0	0	0	0	0
Af: Toerekening aan capaciteitsfunctie	900	979	1.006	1.023	1.033
Af: Toerekening beheerorganisatie 10vdl	1.293	1.373	1.354	1.354	1.354
Af: totaal toerekening	2.193	2.352	2.360	2.377	2.387
Totaal lasten netto	5.060	5.233	5.295	5.327	5.370
Resultaat contributie	21	-139	0	0	0

Vervolg tabel pagina 32:

	Begroting 2018	Prognose 2018	Begroting 2019	Prognose 2020	Prognose 2021
<i>Bedragen x €1.000</i>					
Extern gefinancierde activiteiten					
Projecten					
Projectbaten	0	281	621	621	621
Af: Out of pocketkosten	0	261	557	557	557
Af: Toegerekende kosten 10vdl	0	20	64	64	64
Resultaat projecten	0	0	0	0	0
Capaciteitsfunctie					
Baten capaciteitsfunctie	900	981	1.006	1.023	1.033
Af: Out of pocketkosten	0	0	0	0	0
Af: Toegerekende kosten vereniging	900	979	1.006	1.023	1.033
Resultaat capaciteitsfunctie	0	2	0	0	0
Beheerorganisatie 10vdl					
Baten beheerorganisatie 10vdl	2.793	2.502	3.142	3.142	3.142
Af: Out of pocketkosten	1.500	1.149	1.852	1.852	1.852
Af: Toegerekende kosten vereniging	1.293	1.373	1.354	1.354	1.354
Bij: Toerekening aan project Instroom Pabo	0	20	64	64	64
Resultaat beheerorganisatie 10vdl	0	0	0	0	0
Totaal resultaat vereniging	21	-137	0	0	0

5.2 Toelichting op resultaat contributie

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

Baten

Contributie

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de opbouw van de contributie voor het begrotingsjaar 2019. Ter vergelijking zijn ook de contributiegegevens over 2018 opgenomen. De contributie voor 2019 is ten opzichte van 2018 gestegen. Conform artikel 6 lid 2 van het huishoudelijk reglement is een verhoging van 2,9 procent van de contributie doorgevoerd voor loon- en prijscompensatie 2019. Hierbij is de contributie 2018 eerst verhoogd met de contributie op jaarbasis voor de Politieacademie, die in 2018 is toegetreden. De indexering is vervolgens toegepast over de totale contributie 2018 inclusief de Politieacademie.

De gehanteerde systematiek voor loon- en prijscompensatie van de contributie is vergelijkbaar met de systematiek voor loon- en prijscompensatie van de bekostiging voor de hogescholen en bestaat uit 2/3 x 3,2 procent voor het loongevoelige deel en 1/3 x 2,3 procent voor prijsgevoelige deel. De verwachte verhoging van 2,90 procent is daarmee afgeleid uit het Centraal Economisch Plan 2018 van het Centraal Planbureau (tabel 1.1, kolom 2019).

	2018	2018	2019	2019
	€	%	€	%
Contributie				
Basiscontributie	4.805.797		4.895.665	
Bij: Politieacademie (toegetreden in 2018)	0		15.418	
	4.805.797		4.911.083	
Verhogingen				
Loon - en prijscompensatie 2019	89.868	1,87%	-	-
Loon - en prijscompensatie 2019	-	-	142.421	2,90%
Totaal verhogingen	89.868		142.421	
Totale contributie	4.895.665	1,87%	5.053.504	2,90%

Rentebaten

Voor 2019 is geen rente begroot. Liquide middelen worden beheerd conform het treasurystatuut.

Overige baten

Onder de overige baten zijn de detachering van een medewerker aan een hogeschool en vacatiegelden opgenomen. Bij de detachering betreft het 50 procent van de begrote loonkosten.



Lasten

Personeelskosten

De personeelskosten bestaan uit de salariskosten (inclusief werkgeverslasten, eindejaarsuitkering en vakantietoelage) van alle medewerkers (contributie gefinancierd en extern gefinancierd) en de overige personeelskosten. In de salariskosten is rekening gehouden met vacatures, periodieken, verwachte in- en uitdiensttredingen en met de effecten van de cao Rijk over de periode 1 januari 2018 tot en met 30 juni 2020. Het rekenpercentage werkgeverslasten is vanwege de verwachte stijging van de ABP-premies verhoogd tot 26,25 procent. Onder de overige personeelskosten staan de kosten voor onder andere vorming en opleiding, reiskosten woon-werk, gezondheidsbeleid, ARBO-voorzieningen, leaseauto's en inhuur externen en uitzendkrachten. Ook de post reis- & verblijfkosten (dienstreizen) is sinds 2016 als centraal budget ondergebracht onder de overige personeelskosten.

De *contributie gefinancierde salariskosten* zijn € 372.000 hoger dan in de begroting 2018. Dit heeft vijf oorzaken. Ten eerste is er de loonsverhoging welke volgt uit de nieuwe cao. Ten tweede stijgen de ABP-premies naar verwachting waardoor de werkgeverslasten ook stijgen. Ten derde is de formatie uitgebreid met 1 fte wat voor 0,8 fte op de contributie drukt. Ten vierde zijn de loonkosten van de voormalige programmamanager *10voordeleraar* volledig opgenomen onder de contributie gefinancierde salariskosten. Deze kosten worden voor 50 procent doorbelast aan een hogeschool (zie bij de overige baten). Tot slot zijn er de individuele effecten van toegekende periodieken.

De *extern gefinancierde salariskosten* liggen € 151.000 hoger dan de begroting 2018. Daar staat externe financiering tegenover.

De *overige personeelskosten* stijgen met € 36.000, hoofdzakelijk door een hogere uitgaven voor ARBO-voorzieningen en gezondheidsbeleid. Daarnaast zijn voor 2019 kosten begroot van de werkgeversbijdrage (50 procent) in de collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering. Die post was voor 2018 nog niet begroot.

Huisvesting, ICT & bureaunkosten

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

In totaal zijn de kosten in de begroting 2019 met 2,4 procent gedaald tot € 935.000 (2018: € 958.000).

De daling zit vooral bij de huisvestingskosten. De verklaringen hiervoor zijn als volgt.

De *huisvestingskosten* dalen ten opzichte van 2018 met € 31.000 (5 procent) door lagere afschrijvingskosten op meubilair. De hoofdmoot van het meubilair is in 2018 volledig afgeschreven en brengt dus geen kosten meer met zich mee. Aangezien het meubilair nog goed bruikbaar is, is een vervangingsinvestering de komende jaren niet noodzakelijk.

De *ICT-kosten* stijgen met € 8.000 (4 procent) door diverse plussen en minnen.

De *bureaunkosten* zijn per saldo ongewijzigd op € 139.000. Er is wel sprake van enkele onderlinge verschuivingen.

Kosten beleidsdomeinen

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

De benodigde bezuinigingen om te komen tot een sluitende begroting zijn hoofdzakelijk binnen deze categorie gevonden. In de praktijk zit in deze kostencategorie ook de meeste ruimte.

De begrote kosten beleidsdomeinen zijn gebaseerd op de eindejaarprognose 2018 en (taakstellende) bezuinigingen en liggen € 134.000 lager dan de begroting 2018. Dat zit in de hieronder genoemde posten.

Extern advies	-98.000
BKO/CEKO	-40.000
Deelname externe organisaties	+31.000
Communicatieactiviteiten	-20.000
Bestuurscommissies	-9.000
Bestuurlijke informatievoorziening	-7.000
Algemene vergadering	+5.000
Diverse verenigingskosten	+5.000
Sectorale adviescolleges	-1.000
Totaal	-134.000

Extern advies is ten opzichte van 2018 op € 2.000 na vervallen. Dit is inclusief een taakstelling van €48.000 om te komen tot een sluitende begroting.

De post BKO/CEKO (out of pocketkosten) is verlaagd met € 40.000 omdat is gebleken dat deze ruimte er over het algemeen is.

Deelname externe organisaties is verhoogd met €31.000 waarvan € 15.000 ten gevolge van de verwachte verhoging van de contributie van Neth-ER en tevens €15.000 vanwege de verwachte extra kosten vanwege de verwachte zelfstandige positionering van ZPW (Zelfstandige Publieke Werkgevers). De communicatieactiviteiten zijn verlaagd met € 20.000, verdeeld over de subcategorieën A (eigen kosten) en B (kosten volgend uit de activiteiten van de overige beleidsdomeinen). De overige aanpassingen (omhoog en omlaag) zijn gedaan op basis van de eindejaarsprognose of andere verwachte wijzigingen, zoals bijvoorbeeld een verwachte wijziging in de gebruikte (goedkopere) software voor bestuurlijke informatievoorziening vanaf september 2019.

Toerekeningen aan de extern gefinancierde activiteiten

Vanuit de bruto lasten worden kosten toegerekend aan de extern gefinancierde activiteiten. In 2019 betreft het een bedrag van bijna € 2,4 miljoen, een stijging met 7,6 procent (€ 167.000) ten opzichte van 2018.

De stijging bij de capaciteitsfunctie bedraagt € 106.000. Deze stijging betreft met name een extra doorbelasting aan de sectorraden ten opzichte van de begroting 2018. Het betreft de extra inzet voor de roadmap HTNO (deze is wel reeds zichtbaar in de realisatie 2018 maar was nog niet opgenomen in de begroting). Verder is de inzet voor HEO gedurende 2018 verhoogd naar 0,2 fte (uitbreiding niet begroot). Tot slot wordt ook de sectorraad HGZO wordt sinds 1 september 2018 ondersteund met 0,2 fte (geheel niet begroot). Voor ondersteuning van de sectoren KUO en HPO is nog geen retributie overeengekomen. Daarnaast is sprake van kleine mutaties bij Zestor en Stichting Zorgverzekering Gepensioneerden door de gestegen loonkosten (dus ook een gestegen toerekening) en een ten onrechte voor 2018 begrote toerekening aan LO-masters. Deze is inmiddels stopgezet.

De stijging bij de beheerorganisatie 10voordeleraar bedraagt € 61.000 wat voor het grootste deel (€ 57.000) bestaat uit hogere loonkosten door de loonsverhoging en stijging werkgeverslasten en personele mutaties. Het restant van € 4.000 bedraagt meer doorbelasting van overhead.

5.3 Toelichting op extern gefinancierde activiteiten

Projecten

In 2019 is het project Instroom PABO in uitvoering. Dit project wordt bemenst vanuit de beheerorganisatie 10voordeleraar. 10voordeleraar rekent vanuit de eigen kosten in totaal € 64.000 toe aan dit project (€56.000 salariskosten en € 8.000 overhead). Het project kent verder out of pocketkosten (begroot op € 557.000) en wordt gefinancierd uit een subsidie vanuit OCW.

Capaciteitsfunctie

De baten uit de capaciteitsfunctie bestaan uit de facturatie van salariskosten en overhead aan stichtingen en sectorraden. Het gaat hier volledig om kosten die vanuit de primaire kosten van de vereniging worden toegerekend aan de capaciteitsfunctie. Out of pocketkosten komen niet voor op de capaciteitsfunctie.

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

In totaal wordt in de begroting 2019 een bedrag van € 1.006.000 doorbelast aan de genoemde stichtingen en sectorraden. In de realisatie zal hier een klein verschil ontstaan aangezien er wordt gefactureerd op basis van vooraf afgesproken (voorcalculatorische) tarieven terwijl de salariskosten worden geboekt op basis van werkelijke kosten.

Beheerorganisatie 10voordeleraar

De activiteiten van de beheerorganisatie 10voordeleraar worden in ieder geval gedurende 2019 uitgevoerd als onderdeel van de vereniging maar met financiering door de deelnemende hogescholen (dus niet door *alle* hogescholen). Er is echter geen sprake meer van een project (de projectfase liep ultimo 2017 ten einde) en ook niet van een activiteit onder de capaciteitsfunctie (daaronder verstaan we de dienstverlening aan externe zelfstandige partijen zoals Zestor). Om die reden heeft de beheerorganisatie 10voordeleraar vanaf 2018 een aparte vermelding. De beheersorganisatie krijgt vanuit de primaire kosten van de vereniging € 1.354.000 toegerekend, bestaande uit € 1.165.000 aan salariskosten en € 189.000 aan overhead. Hiervan rekent 10voordeleraar weer € 64.000 door aan het project *Instroom PABO*. Verder is een bedrag aan € 1.852.000 aan out of pocketkosten begroot, inclusief €600.000 voor doorontwikkeling peer-review. Deze €600.000 komt ten gunste aan de hogescholen die actief participeren in peer-review en wordt gefinancierd uit een bijdrage van OCW. Deze bijdrage is middels de onderwijsopslag in de periode 2018 tot en met 2021 toegevoegd aan de bekostiging van Fontys. Het gaat in totaal om €2.400.000. Fontys treedt op als penvoerder en 10voordeleraar voert uit. De overige totale kosten (exclusief de eerdergenoemde €600.000) worden gedragen door de deelnemende hogescholen.

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