

Vereniging Hogescholen Jaarplan & begroting 2020



Den Haag, 6 december 2019
Status: definitief
Vastgesteld: BV 8 november 2019
Goedgekeurd: AV 6 december 2019

Vereniging Hogescholen

Vereniging Hogescholen

Jaarplan & begroting 2020

Inhoudsopgave

1	<i>Inleiding</i>	5
2	<i>Meerjarenperspectief Vereniging Hogescholen</i>	7
2.1	Professionals van morgen: bestuurlijke context jaarplan 2020	7
2.2	Profiel en werkwijze van de vereniging	8
3	<i>Jaarplan 2020</i>	11
3.1	Verenigingszaken en communicatie	11
3.2	Onderwijs	13
3.3	Onderzoek	16
3.4	De sectoren	18
3.5	Internationalisering	20
3.6	Mens & Organisatie	23
3.7	Financiën & Governance	24
3.8	Bestuurlijke informatievoorziening	24
3.9	Extern gefinancierde activiteiten	25
3.10	Bureau(formatie)	28
4	<i>Financiën en sturing</i>	31
4.1	Begrotingsjaar 2020 en verder	31
4.2	Activiteitenbegroting en toelichting	33
4.3	Risicoparagraaf	34
5	<i>begroting 2020 en meerjarenbegroting</i>	36
5.1	Begroting 2020 en meerjarenprognose	36
5.2	Toelichting op resultaat contributie	38
5.3	Toelichting op extern gefinancierde activiteiten	41

1 Inleiding

Goede professionals afleveren die gewild zijn op de arbeidsmarkt en de samenleving van morgen mede vormgeven. Dat is onze ambitie. Als hogescholen maken we daarom werk van een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, van een goede doorstroom van ieder talent en van het beperken van de uitval daarvan. En we maken werk van een leven lang ontwikkelen, zodat professionals ook later in hun loopbaan zich kunnen blijven ontwikkelen. Kortom we werken aan een toekomst waarbij we de professional opleiden die niet alleen klaar is voor een eerste baan, maar ook voor de vijfde baan is voorbereid. Dit zijn de ambities uit onze nieuwe strategische agenda voor het hbo: 'Professionals voor morgen'. In deze agenda beschrijven we onze ambities en strategische doelen voor de komende vier jaar.

Om zo goed mogelijk invulling te kunnen geven aan de opdracht die we hebben geformuleerd in onze strategische agenda, willen we ons als vereniging verder ontwikkelen naar een toekomstgerichte, proactieve, wendbare en kwalitatief hoogwaardige netwerkorganisatie die zichtbaar is in de omgeving.

Hoe we dit willen doen werken we uit in de uitvoeringagenda in de vorm van een langjarig programma. Daarin betrekken we ook de ambities uit de educatieve agenda en de uitwerking van het position paper met de VSNU. Onderdeel van dit langjarig programma wordt het werken met een strategische bestuurlijke agenda waarin we onze ambities vertalen naar een bestuurlijke agenda voor de Algemene Vergadering, bestuur en bestuurscommissies. Ook zal onze strategische agenda input vormen voor de sectorale adviescommissies en de inhoudelijke netwerken met hogescholen.

Dit jaarplan vormt de eerste stap in het verwezenlijken van onze strategische ambities. Ik nodig u allen uit om samen met ons in de moderne netwerkorganisatie waar we voor staan te werken aan onze ambities!

Maurice Limmen, voorzitter Vereniging Hogescholen



2 Meerjarenperspectief Vereniging Hogescholen

2.1 Professionals voor morgen: bestuurlijke context jaarplan 2020

In september 2019 hebben we als Vereniging Hogescholen onze nieuwe strategische agenda gepresenteerd Professionals voor morgen. In deze agenda beschrijven we onze ambities en strategische doelen voor de komende vier jaar.

De agenda is opgebouwd langs vijf strategische lijnen die ieder zijn uitgewerkt in een inzet voor de komende vier jaar. Deze strategische lijnen zijn:

- 1 Ieder talent verzilveren** Voor hogescholen is het succes van studenten in hun latere loopbaan en hun rol in de samenleving maatgevend. Met het centraal stellen van studentsucces geven hogescholen uitdrukking aan het belang van de bredere persoonsvorming van studenten die naast de kwalificatie voor een beroep wezenlijk onderdeel uitmaakt van hun voorbereiding op de toekomst. We willen onnodige uitval en vertraging tegenaan, want die zijn een verspilling van talent. Daarbij blijft het doel onverkort dat hogescholen studenten begeleiden tot het behalen van een diploma.;
- 2 Inspelen op de arbeidsmarkt** Hogescholen nemen hun verantwoordelijkheid om goed in te spelen op ontwikkelingen op de (inter)nationale arbeidsmarkt (op korte- en lange termijn), juist ook om de emancipatiefunctie van het hoger beroepsonderwijs te borgen, daarbij rekening houdend met de keuzevrijheid van studenten. Leven Lang Ontwikkelen en de daarmee samenhangende flexibilisering zijn hierbij belangrijke instrumenten. Om die reden werken hogescholen ook aan een doorbraak op Leven Lang Ontwikkelen;
- 3 Werken aan maatschappelijke vraagstukken** Kennisinstellingen worden steeds belangrijker bij de aanpak van maatschappelijke problemen op regionaal, landelijk en Europees niveau. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de Sustainable Development Goals. Hogescholen en hun Centres of Expertise zijn bij uitstek geëquipeerd om met praktijkgericht onderzoek bij te dragen aan de aanpak van deze vraagstukken. Om aan deze opgave te kunnen voldoen is een verruiming van de onderzoeksfinanciering noodzakelijk;
- 4 Doorontwikkeling hoger beroepsonderwijs in het stelsel** Om het gelijkwaardige karakter van het hbo in het ho-stelsel te benadrukken is het noodzakelijk dat hogescholen hun masterportfolio kunnen uitbreiden en een derde cyclus krijgen. Daarbij is het onze gezamenlijke ambitie met de universiteiten, dat het ho-stelsel zich ontwikkelt tot een ruimte waarin een student zich vrij kan bewegen en kan studeren op een manier en plek die hem of haar past;
- 5 De hogeschool in continue verbinding met de omgeving** Hogescholen zullen zich de komende periode verder omvormen tot krachtige netwerkorganisaties. We voelen ons als sector gezamenlijk verantwoordelijk voor het aanbieden van opleidingen en onderzoek dat zo veel mogelijk voorziet in de maatschappelijke behoefte in alle regio's. Daarbij versterken en intensiveren hogescholen de horizontale dialoog met hun (regionale) stakeholders.

In het verlengde van deze brede agenda hebben we ook een beleidsagenda specifiek voor de educatieve sector ontwikkeld. In deze agenda staan drie kernambities centraal, namelijk het realiseren van een toekomstbestendig bevoegdheidsstelsel, het flexibiliseren van onze opleidingen en bieden van maatwerk aan leraren in opleiding en zittende leraren en ten slotte zeten we in op samen opleiden en professionaliseren met scholen als norm. Daarbij stimuleren we de verbinding tussen onderwijs en onderzoek, werken we intensief samen met het werkveld en universitaire lerarenopleidingen en dragen we in al onze activiteiten zorg voor kwaliteit en ontwikkeling van opleidingen.

Verder hebben we ook een position paper met de VSNU gepubliceerd waarin we een gezamenlijk beeld neerzetten van de noodzakelijke ontwikkeling van het hoger onderwijsstelsel. Uitgangspunt is dat hbo en wo binnen het stelsel hoger onderwijs gelijkwaardig, maar verschillend zijn.

In het position paper worden een aantal actielijnen uitgewerkt die aansluiten op de strategische lijnen uit onze agenda, waar het gaat om leven lang ontwikkelen, het opleiden van leraren en doorstroom vo – hbo. Het position paper stimuleert om een volgende stap te zetten in samenwerking tussen hogescholen en universiteiten met als doel de juiste student op de juiste plek te krijgen, met speciale aandacht voor vwo-ers, spreekt de noodzaak uit voor het vergroten van het master aanbod aan hogescholen en biedt kaders waarbinnen de vereniging nu aan de slag kan om invulling te geven aan een derde cyclus in het hbo.

Niet alleen wij werken aan de vernieuwing van onze strategische agenda's, ook de minister van OCW komt in december 2019 met haar nieuwe agenda voor het hoger onderwijs en onderzoek. In de hoofdlijnenbrief die de minister in september aan de Tweede Kamer stuurde heeft zij haar ambities voor deze agenda uiteen gezet. Die ambities komen in grote mate overeen met de strategische lijnen uit Professionals voor morgen. Zo zet de minister in op betere toegankelijkheid en meer studentsucces, op flexibilisering van het hoger onderwijs en op een betere aansluiting van het hoger onderwijs op de arbeidsmarkt en samenleving. Dit alles met behoud en versteviging van de internationale positie en regionaal verankerd.¹

2.2 Profiel en werkwijze van de vereniging

Zoals we ook verwoorden in onze strategische agenda leggen we als sector de focus op de voorbereiding van onze studenten op hun toekomstige loopbaan en de bijdrage die zij daarmee leveren aan het oplossen van grote maatschappelijke vraagstukken, zoals de Sustainable Development Goals. Ook met ons praktijkgericht onderzoek zetten we in op de aanpak van maatschappelijke vraagstukken en de vernieuwing van beroepen. Zo leiden we de professionals op die vormgeven aan de wereld van morgen.

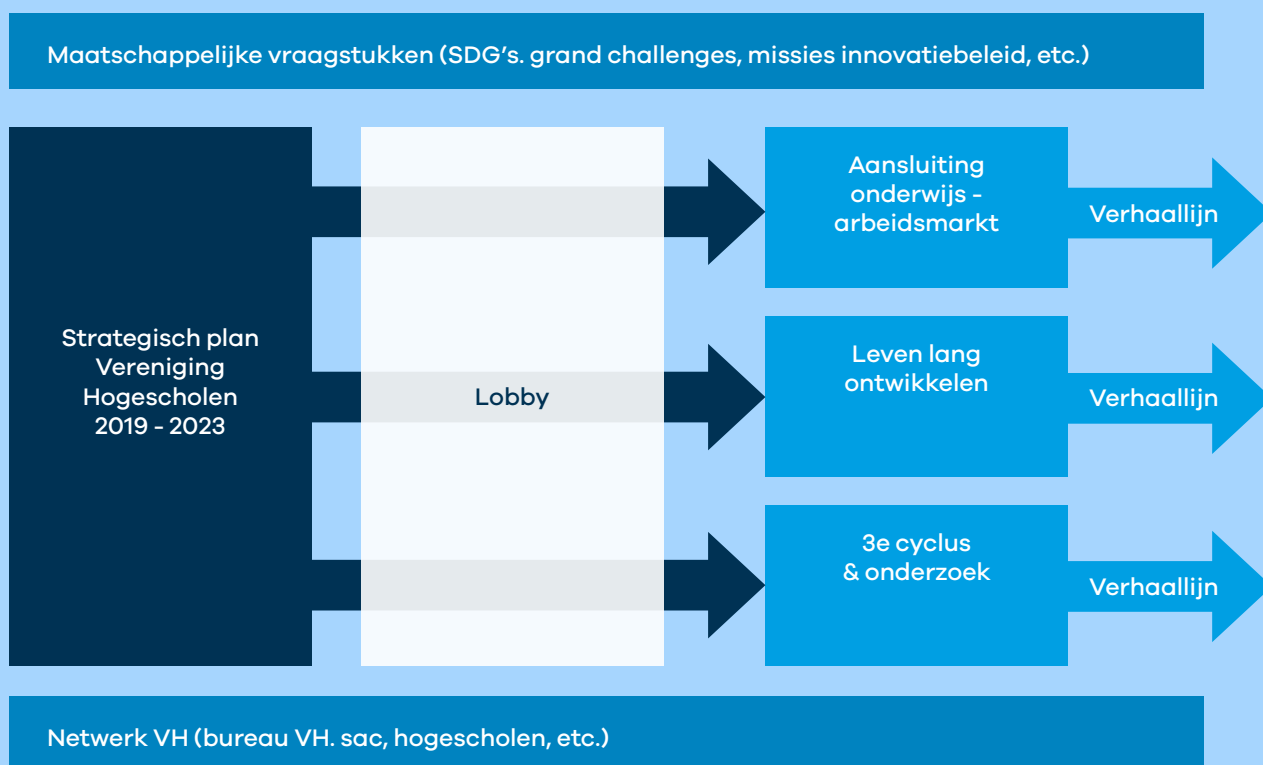


Om zo goed mogelijk invulling te kunnen geven aan deze opdracht, zullen we ons als vereniging verder ontwikkelen naar een toekomstgerichte, proactieve, wendbare en kwalitatief hoogwaardige netwerkorganisatie die zichtbaar is in de omgeving.

1 Strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek OCW (december 2019)

De toekomstgerichtheid en proactiviteit van de vereniging krijgt vorm in de uitvoering van de strategische agenda Professional voor morgen. We geven dit vorm in een langjarig programma. Hierin spelen ook de educatieve agenda en de uitwerking van het position paper met de VSNU een rol. Onderdeel van deze programmatische aanpak is het werken met een strategische bestuurlijke agenda. Hierin vertalen we de vijf strategische lijnen uit Professionals voor morgen naar een bestuurlijke agenda voor de Algemene Vergadering, het bestuur en de verschillende bestuurscommissies. Daarnaast vormen deze lijnen input voor de verschillende sectorale adviescommissies en inhoudelijke netwerken met hogescholen, bijvoorbeeld rondom associate degrees en master, onderzoek, internationalisering en onderwijsvernieuwing. Ook de komende jaarplannen van de VH, startend met deze, en de werkplannen van de verschillende beleidsteams binnen het bureau worden de komende jaren mede afgeleid van de strategische agenda. Op deze manier werken we als vereniging structureel aan het verwezenlijken van onze strategische ambities.

Het vergroten van de zichtbaarheid van de vereniging vraagt dat we inzetten op het verder versterken van onze communicatie en lobby. In onze lobby richten we ons nu eerst op de verkiezingen voor de Tweede Kamer in 2021. De vijf strategische lijnen zijn hierbij leidend, waarbij de prioriteit gelegd zal worden bij aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt, een leven lang ontwikkelen, de ontwikkeling van een professional doctorate in het hbo en meer bekostiging voor praktijkgericht onderzoek. Vanuit de strategische agenda zullen op deze onderwerpen verhaallijnen ontwikkeld worden die de lobby en communicatie ondersteunen en versterken.



We willen als vereniging hoogwaardige kwaliteit leveren. Dit vraagt dat we optimaal gebruik maken van alle kracht en expertise die aanwezig is in de sector. Daarbij kijken we nadrukkelijk niet alleen naar het bestuurlijk niveau, maar juist ook naar de collega's actief in het beleid binnen de hogescholen en docenten.

Dit is een belangrijke reden waarom we de vereniging willen doorontwikkelen als netwerkorganisatie. In dat kader werken het bureau van de vereniging en hogescholen steeds meer samen aan beleidsontwikkeling. Zo is en samenwerking met onder meer ADEF en LOBO de nieuwe educatieve agenda tot stand gekomen en werkt het Landelijk Platform Professionele Masters ondersteund door het bureau van de VH aan een sectorplan master en zijn veel hogescholen actief in de versnellingssteams van het versnellingsplan onderwijsinnovatie.

De stap die we in 2020 willen zetten is om deze samenwerking verder te structureren. Deels krijgt dit vorm in het programma rondom de uitvoering van onze strategische agenda. Daarnaast willen we in nieuwe projecten graag experts uit hogescholen inzetten. Daarbij willen we verkennen of het mogelijk is om in de organisatie van het bureau van de vereniging hier ook een voorziening voor in te richten, bijvoorbeeld in de vorm van een projectenpool. Eén van de eerste onderwerpen die we zo willen oppakken is het vraagstuk rondom krimp waar we als sector mee te maken krijgen.

De hierboven beschreven ontwikkelingen stellen ook eisen aan de werkwijze van het bureau van de vereniging. Deze zal meer opschuiven naar het sturen en regisseren in het netwerk en vraagt dat de beleidsteams in nauwe wisselwerking met hogescholen werken. Hiermee willen we een grotere wendbaarheid van de organisatie realiseren. Om dit verder te verkennen zal een analyse gemaakt worden van het proces dat nodig is om de VH verder te ontwikkelen als netwerkorganisatie en de eisen die dat stelt aan de werkwijze van het bureau. In overleg met het bureau en de leden van de vereniging zal dit advies vervolgens vertaald worden in een implementatieplan.

3 Jaarplan 2020

3.1 Verenigingszaken en communicatie

Verenigingszaken

Het bureau zal de verenigingszaken, naast de gebruikelijke verenigingsdagen, actief ondersteunen middels kennisdelingsessies, stakeholderlunches, debat-bijeenkomsten en werkdiners. In 2020 bestaat onze sector 45 jaar. Hieraan zal het hele jaar aandacht besteed worden. Bij het jaarcongres dat in april 2020 zal plaatsvinden, zal speciaal bij dit 45-jarig jubileum worden stilgestaan. Het team evenementen van de vereniging organiseert dit jaarcongres, evenals netwerkbijeenkomsten, studiedagen, trainingen, masterclasses en kennisdelingsessies voor leden, diverse #HBOdebatten' en een nieuwjaarsreceptie waarbij externe stakeholders zijn uitgenodigd. Dit alles draagt bij aan de goede relaties met eigen leden en onze politieke en maatschappelijke omgeving.

Communicatie: initiëren, faciliteren, adviseren, regisseren

De website en andere communicatiemiddelen worden opnieuw ingericht aan de hand van de ambities die we in de strategische agenda 'Professionals voor morgen' hebben gedefinieerd. Vervolgens koppelen we aan deze nieuwe communicatiestrategie onze themapagina's, blogs, facts&figures, standpunten, voorbeelden en best practices. Daarnaast wordt VISUEEL het leidend begrip. 1000 woorden gebruiken om iets uit te leggen past ons niet meer. Beelden vertellen onze verhalen, animaties en voorbeelden zijn de vorm waarin we dat doen.

Best practices in de etalage

Om onze ambities actief en helder voor het voetlicht te krijgen is het belangrijk dat we deze ondersteunen met voorbeelden uit de praktijk van het hbo. Bij de presentatie van feiten en cijfers doen we dat in factsheets die onze positie belichten. We delen ervaringsverhalen van studenten, we laden begrippen (zoals het verkrijgen van deelcertificaten) en verzamelen en delen voorbeelden van experimenten. Hiervan maken we stories op onze website. Elk deelonderwerp uit de strategische agenda wordt projectmatig opgepakt. Vooral ook de inzet van social media wordt hierin belangrijk.

Het begrip 'professional doctorate' is nog nieuw en relatief onbekend. De belangrijkste opgave wordt om aan het begrip bekendheid en lading te geven. Daarbij is het doel in alle communicatie het praktijkgericht onderzoek en de verbinding met de maatschappelijke uitdagingen meer zichtbaar te maken. Dit kan via communicatiemiddelen maar ook door actiever evenementen en bijeenkomsten te organiseren en samenwerkingsrelaties actief voor het voetlicht te brengen.

Beelden van de toekomstige arbeidsmarkt worden gedeeld, thematisch en gericht op de ontwikkelingen in de sector. Bijvoorbeeld als het gaat om het veranderende medische beroep waar techniek leidend is geworden. Visuele schetsen van de toekomstige arbeidsmarkt gekoppeld aan de beweging die opleidingen daarin maken zijn hiervoor de basis.

Ook het lading geven aan het begrip flexibiliseren is een belangrijke doelstelling om deze vervolgens met de voorbeelden die voortkomen uit de experimenten te illustreren. We dragen actief bij aan het organiseren van de evenementen die zijn gekoppeld aan de experimenten (op landsdeel niveau) en delen de resultaten daarvan.

De aandacht voor masteropleidingen en de bekendheid daarvan blijft een cruciale rol spelen in de communicatie. Het is voor de buitenwereld nog steeds een begrip wat meer aandacht zou mogen krijgen. Hier blijven we aandacht besteden aan een heldere positionering, en zetten we daarmee het master-onderwijs verder op de kaart. Een zorgvuldige uitgewerkte communicatiestrategie met inzet van alle communicatiemiddelen (events, social, etc.) die we ter beschikking hebben is daarbij van cruciaal belang.

Ons doel is bij alle communicatie te gaan van abstract naar tastbaar. Hierbij spelen de hogescholen zelf de belangrijkste rol. De rol van het bureau zal vooral het inventariseren en delen van informatie zijn en het zorgvuldig bijhouden van de informatievoorziening.

Bij de sectorale analyse, de uitwerking daarvan en de producten die daaruit voortkomen speelt communicatie ook een cruciale rol. We moeten vanuit de arbeidsmarkt en de vraagstukken die daar spelen bij de verschillende sectoren inzetten op multidisciplinaire cross-sectorale vraagstukken en op die manier onze communicatie gaan inrichten. Met steeds als eerste doel de etalage, de transitie die de sector maakt en de keuzes die daarmee worden gemaakt.

Een belangrijke uitdaging wordt de beeldvorming m.b.t. internationalisering. Hiervoor zetten we in op een reëel beeld van de facts en figures, uitgaande mobiliteit en de koppeling van internationalisering met de aansluiting op de arbeidsmarkt.

We werken aan de volgende fase van de SDG's door het inrichten van een duidelijke programmastructuur en het definiëren van ambities om deze vervolgens te vertalen naar een actie-agenda. De eerste fase van awareness creëren heeft een aantal projecten opgeleverd die nu actief door hogescholen worden ondersteund en waarvoor de communicatie wordt ingericht. Hierin willen we vooral de hogescholen stimuleren zoveel mogelijk voor het voetlicht te brengen wat ze nu al hieraan doen en dit ook via ons in de etalage te laten zetten. Communicatie draagt actief bij aan het uitdragen van goede voorbeelden en het communiceren hierover via alle middelen die zij daartoe heeft. De koppeling aan SDG's en maatschappelijke uitdagingen vormt daarin de koers.

Public affairs en perscontacten

In 2020 is onze inzet gericht op de communicatie- en lobby op de strategische agenda 'Professionals voor morgen' en de maatschappelijke en politieke discussies. Belangrijke doelgroepen daarbij zijn de politiek en de beleidsmakers bij de diverse externe stakeholders. We zullen externe hulp vragen om dit communicatie- en lobbyprogramma gestructureerd vorm te geven. Onze kernboodschappen uit de strategische agenda worden geagendeerd uitgedragen. De communicatiemiddelen die hiervoor worden ingezet zijn: pers- en nieuwsberichten, blogs en vlogs, social media, woordvoering, gesprekken, interviews, factsheets, infographics en standpuntennotities. Een proactief persbeleid is daarbij essentieel. Een heldere toelichting van standpunten en verantwoording van beleidskeuzes draagt bij aan een positief en transparant beeld van de sector.

Resultaten van Team Communicatie in 2020:

- Nieuwe communicatiestrategie in het verlengde van onze strategische agenda
- Continue aandacht voor onze standpunten bij stakeholders, op onze website en inzet daarbij van een actieve social media strategie.
- Organisatie #HBOdebatten' en andere (pers)bijeenkomsten.
- Gerichte aandacht in landelijke en lokale media
- Persberichten, ledenberichten, webberichten, nieuwsflitsen, factsheets, themapagina's en artikelen, weblogs.
- Organisatie jaarcongres, themabijeenkomsten, discussiebijeenkomsten.

3.2 Onderwijs

Kwalitatief hoogstaand 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.

Studentsucces

In onze strategische agenda staat Studentsucces centraal in het streven studie-uitval te beperken en meer studenten te begeleiden naar een diploma. We willen komen tot een gedragen definitie van het begrip Studentsucces, een goede plaatsing op het hbo (elke student op de juiste plek) en een succesvolle uitstroom. We zullen ons tegen de achtergrond van inclusief onderwijs richten op flexibilisering van het onderwijs en flexibel toetsen, omdat daar de oplossing ligt om – wanneer nodig – langer over de opleiding te doen. In dit verband zullen we ook voorstellen ontwikkelen voor een betere benutting van het instrument van het bindend studieadvies (BSA). Het geven van een BSA kan nu alleen in de propedeuse. In de praktijk blijkt echter dat studenten ook in de hoofdfase onvoldoende kunnen presteren. Niet alle vakken en vaardigheden kunnen nu eenmaal in de propedeuse al aan bod komen om een indruk te krijgen of de student geschikt is voor het beoogde beroep. De hogescholen vragen de minister om ruimte om ook in de hoofdfase een BSA af te kunnen geven, waarbij zowel kwantitatieve als ook kwalitatieve eisen aan de studievoortgang gesteld mogen worden.

Studentenwelzijn

Hogescholen zijn actief op het gebied van studentenwelzijn. Zij onderstrepen het belang van student-succes en een inclusief onderwijsklimaat. Onderdeel hiervan zijn optimale kansen op de arbeidsmarkt, met name voor de studenten voor wie de overgang naar een werksituatie niet vanzelfsprekend is, bijvoorbeeld vanwege een functiebeperking. Daarom (onder)steunen we de pilot Transitieroute, waarvoor zes hogescholen belangstelling hebben. Studentenwelzijn kan zich verder ontwikkelen door van elkaar te leren en good practices te delen. Onze vereniging heeft hierbij een stimulerende en monitorende functie. Ten behoeve van versterking van de wisselwerking portefeuillehouder, bureau en hogescholen wordt een netwerk Studentenwelzijn opgericht.

Onderwijs op maat

De roep om meer maatwerk is onverminderd groot. Maatwerk kan hierbij veel vormen krijgen. Ten eerste op het niveau van het portfolio van de hogescholen. Naast de bachelor opleidingen bieden de hogescholen steeds meer Ad- en Masteropleidingen 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 samenwerking met OCW werkt onze vereniging aan een sectorplan professionele Masters. Dit plan moet leiden tot een nieuw doelmatig aanbod van professionele Masters. Door in het sectorplan afspraken te maken over doelmatigheid, mikt de Vereniging Hogescholen op een verlichting bij de macrodoelmatigheidstoets.

Maatwerk krijgt ook vorm in het deeltijdonderwijs. De pilots vraagfinanciering zijn door de minister van OCW voortijdig beëindigd. Daarmee kan de energie volledig worden aangewend voor de pilots leeruitkomsten. Die dragen aantoonbaar bij aan een betere afstemming van het onderwijs op de behoeften van de (volwassen) studenten en het bedrijfsleven. Mede daardoor is het aantal studenten in deeltijd verder toegenomen.

Ten slotte is er ook een duidelijke behoefte aan een andere, flexibeler opzet van het onderwijs aan volwassen studenten. De nadere uitwerking van de adviezen van de werkgroep Van den Eijnden zal veel overleg en begeleiding vragen. Daarbij zijn vooral de bestuurscommissies Onderwijs en Bekostiging



betrokken. 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.

Stelselontwikkeling

In 2019 hebben VH en VSNU een position paper gepubliceerd over de toekomst van het Nederlandse (binaire) stelsel van hoger onderwijs. Zij geven daarmee gezamenlijk invulling aan de sectorakkoorden die wo en hbo in april 2018 met de Minister van OCW hebben afgesloten, waarin was vastgelegd dat minister, hogescholen en universiteiten willen investeren in doorontwikkeling en verdieping van het advies van de commissie Veerman uit 2010, 'Differentiëren in drievoud'. Onderdeel van deze doorontwikkeling van het stelsel zou onder meer een verkenning zijn naar de verdere verdieping van onderwijs en onderzoek in het hbo binnen het stelsel, én een gezamenlijke visie op de toekomst van de opleiding tot leraar. Naar verwachting zal 2020 in het teken staan van uitwerking en operationalisering van hetgeen daarover in het position paper is vastgelegd t.a.v. onderwijs (o.m. leven lang ontwikkelen, studenten zo snel mogelijk 'op de juiste plaats krijgen', lerarenopleidingen), onderzoek (o.m. 3e cyclus in het hbo) en governance. Een belangrijk deel van deze activiteiten zal gezamenlijk worden ontplooid door universiteiten, hogescholen en de koepels.

(Macro)doelmatigheid

In 2019 is veel energie geïnvesteerd in het overtuigen van de Minister van OCW dat er geen concrete aanleiding is om het (macro)doelmatigheidsbeleid uit te breiden naar bestaande opleidingen. Onze vereniging heeft samen met de VSNU en de studentenbonden geprobeerd duidelijk te maken dat wij over voldoende instrumenten bezitten om een goed beeld te kunnen krijgen van de vraag of een (bestaande) opleiding doelmatig is, in de zin dat die opleiding voldoet aan de vraag uit de arbeidsmarkt. Onder meer de HBO-monitor en de sectorale verkenningen geven naar ons oordeel daarover voldoende informatie. Helaas is de minister toch tot de slotsom gekomen dat er op opleidingsniveau onvoldoende gegevens bekend zijn om de doelmatigheid van bestaande opleidingen te kunnen beoordelen. De minister heeft daarom besloten om de CDHO opdracht te geven tot het verrichten van nader onderzoek op dat punt. Vanaf 2020 zullen wij ons beleid rond sectorale analyses dan ook moeten afstemmen op dit door de CDHO te verrichten onderzoek. Daarnaast zullen we bij de minister opnieuw aandacht vragen voor doorontwikkeling van het macrodoelmatigheidsbeleid op terreinen als het verruimen van de mogelijkheden om cross-over opleidingen aan te bieden en het creëren van een 'level playing field' met het wo waar het gaat om het kunnen aanbieden van masteropleidingen. In 2020 moet een nieuwe beleidsregel doelmatigheid van kracht worden. Naar ons oordeel is de huidige beleidsregel onvoldoende toekomstgericht en is het wellicht beter om te streven naar vernieuwing van de beleidsregel, dan naar aanpassing van de huidige.

Instellingsaccreditatie

Nadat in 2018 het Accreditatiestelsel 3.0 van kracht was geworden, heeft de discussie zich in 2019 toegespitst op het al dan niet (versneld) invoeren van instellingsaccreditatie. Wij hebben daarbij telkens aangevoerd dat het prematuur zou zijn daarover al in 2019 te besluiten. Om te beginnen is in 2018 een pilot van start gegaan met een vorm van instellingsaccreditatie, waaraan enkele bekostigde en niet-bekostigde hogescholen deelnemen. Zolang die pilot nog geen duidelijke resultaten heeft opgeleverd, is er geen aanleiding om te besluiten tot invoering van instellingsaccreditatie. Daarnaast bestaan er bij diverse hogescholen grote twijfels over de wenselijkheid van het opnieuw aanbrengen van een fundamentele wijziging in het accreditatiestelsel, zo kort na de invoering van het Accreditatiestelsel 3.0. In 2020 zal de discussie over de invoering van instellingsaccreditatie dan ook voortgaan, echter niet zo zeer vanuit het perspectief van of, maar meer vanuit de vraag wannéér en hōe. Onze vereniging zal er daarbij naar blijven streven dat er voldoende ruimte moet zijn voor individuele keuzeruimte voor hogescholen. Daarnaast is het onze doelstelling dat instellingsaccreditatie niet gezien gaat worden als

exclusief weggelegd voor 'de beste' instellingen, zodat een keuze voor één van de andere accreditatievormen zou impliceren dat die hogescholen 'minder goed' zouden zijn.

Onderwijsinnovatie met ICT

Vrijwel alle bestaande beroepen ondergaan grote verandering door de verdere toepassing van ICT. Dat vraagt om aanpassing van curricula aangezien de digitalisering ons onderwijs op alle mogelijke niveaus beïnvloedt. Samen met SURF en de VSNU voeren we de 'Versnellingsagenda onderwijsinnovatie met ICT' uit om de voordelen van digitalisering in het hoger onderwijs maximaal te benutten. In 2020 zullen we de eerste resultaten breed delen en afspraken maken over de verdere voortgang van de Versnellingsagenda.

Aansluitingsvraagstukken

De overgang van mbo naar hbo is groot voor studenten. Iedere mbo'er kan overstappen naar elke hbo studie. Dit is goed in verband met emancipatiefunctie van het hbo, maar zorgt ook voor een uitdaging voor onze hbo-docenten. In de regio maken veel hogescholen en ROC's hier samen afspraken over. Op landelijk niveau heeft het expertisepunt LOB (loopbaan-oriëntatie) daarom een uitbreiding van haar opdracht gekregen. De overgang mbo-hbo en de overgang vo-hbo zijn vanaf september 2019 ook onderdeel van de opdracht van het LOB-expertisepunt. Dit moet via betere begeleiding LOB en SLB (studieloopbaan-begeleiding), betere aansluiting in programma's en zorgen dat studiekeuzers uit het mbo kennis maken met hbo-docenten en hbo-locatie. Via de aansluit-coördinatoren en het bureau van onze vereniging wordt de verbinding gelegd tussen het LOB-expertisepunt met de praktijk op de hogescholen.

Het aantal havisten dat switcht en uitvalt is te hoog. Samen met vo-scholen willen de hogescholen onnodige uitval beperken en de juiste scholier op de juiste plek zien te krijgen. Met de VO-raad blijven we daarom werken aan een gezamenlijke agenda om de doorstroom vanuit de havo te verbeteren. Daarnaast streven we met vo-scholen naar instroom van meer vwo'ers in de bachelor- en masteropleidingen van het hbo teneinde de aansluiting op de arbeidsmarkt te bevorderen. Dit doen wij door het ontwikkelen van meer rechtstreekse doorstroommogelijkheden van bachelor- naar masteropleidingen binnen het hbo; en meer gerichte voorlichting op het vwo: o.a. over de mogelijkheden van praktijkgericht onderzoek.

3.3 Onderzoek

De inzet van onze vereniging op het dossier Onderzoek is te vatten in vier categorieën die allen van belang zijn voor de verdere ontwikkeling van dit onderwerp in de sector. Deze categorieën zijn:

- Kwaliteitsborging praktijkgericht onderzoek;
- Opbouwen van een onderzoekscultuur;
- Verbinding met maatschappij en kennisinfrastructuur;
- Zichtbaarheid en toegevoegde waarde.

Daarnaast wordt de inzet voor komend jaar inhoudelijk bepaald door de ambities uit de nieuwe strategische agenda 'Professionals voor morgen' en de uitgangspunten uit het position paper van de VH en de VSNU. Een derde belangrijk sturingsdocument is de 'Verkenning praktijkgericht onderzoek' dat samen met ministerie van OCW en Regieorgaan SIA is opgesteld. Het bijbehorende toekomstbeeld voor praktijkgericht onderzoek en daaruit voortvloeiende beleidsmaatregelen vormen ook een belangrijke context.

In 2020 wordt binnen deze categorieën gewerkt aan onder andere de volgende onderwerpen:

Kwaliteitsborging praktijkgericht onderzoek

De zorgplichten die volgen uit de Gedragscode wetenschappelijke integriteit worden verder opgepakt en uitgewerkt. Naast het inrichten van een aparte kamer voor praktijkgericht onderzoek bij het Landelijk

Orgaan Wetenschappelijke Integriteit (LOWI), wordt ook een plan gemaakt waarin de zorgplichten op het terrein van research data management uit de gedragscode enerzijds en de ambities voor open science anderzijds worden gecombineerd. Daarnaast maakt ook in 2020 de CEKO een brancherapportage waarin zij de stand van zaken opmaken van de kwaliteitszorg van het onderzoek binnen hogescholen. Ook wordt in reactie op het advies van de CEKO in haar rapportage in 2019 materiaal ontwikkeld voor het trainen van leden van commissies die de visitaties van de onderzoeksgroepen doen om zo een professionaliseringslag te maken.

Opbouwen van een onderzoekscultuur

Een belangrijke ontwikkeling op dit terrein is de bijval die de vereniging krijgt voor het belang van een eigen derde cyclus in het hbo. In het eerder genoemde position paper zijn afspraken met de VSNU gemaakt over de invulling van een professional doctorate in het hbo en ook de minister van OCW lijkt ruimte te willen geven aan deze ontwikkeling. In 2020 wordt daarom gestart met het ontwerp van een derde cyclus in een beperkt aantal domeinen in het hbo. Hierbij wordt in eerste instantie in verenigingsverband gewerkt aan een landelijk kader waarin kwaliteitseisen en uitgangspunten worden geformuleerd. In dit kader is vervolgens ruimte voor de specificiteit van de domeinen waarbinnen eventueel een professional doctorate ontwikkeld kunnen worden.

Verbinding met maatschappij en kennisinfrastructuur

Eind 2019 is het advies van de commissie Centres of Expertise verschenen. Dit advies speelt een belangrijke rol in de nieuwe strategische agenda van onze vereniging. In 2020 vertalen we dit advies in een implementatieplan waar in de tweede helft van dat jaar uitvoering aan zal worden gegeven. Daarnaast krijgt de inzet van hogescholen rond het meerjarig missiegedreven innovatiebeleid verder vorm. Een en ander kan deels samen op lopen met de inspanningen rond de Centres, maar vergen ook extra inspanning in de afstemming in de vereniging, tussen hogescholen, departementen en topconsortia voor kennis en innovatie (TKI's).

Zichtbaarheid en toegevoegde waarde

Zoals afgesproken in het sectorakkoord uit 2018 met de minister van OCW, publiceert de vereniging iedere twee jaar een overzicht van de activiteiten op praktijkgericht onderzoek. In 2020 wordt daarom gewerkt aan een nieuwe editie van de Atlas Impact met onderzoek – hierin wordt actuele stand van zaken weergegeven voor de Centres of Expertise, lectoren platforms en andere onderzoeksvormen. Daarnaast wordt samen met SURF en Regieorgaan SIA hard gewerkt aan het Nationaal Platform Praktijkgericht Onderzoek, waarin de onderzoeksinfrastructuur en de onderzoeksproducten van hogescholen meer zichtbaar worden gemaakt.

Resultaten van Team Onderzoek in 2020:

- Nieuwe brancherapportage CEKO en trainingsmateriaal voor het ondersteunen van onderzoeks-visitaties op de instellingen.
- Een landelijk kader met kwaliteitseisen en uitgangspunten voor een derde cyclus in het hbo
- Implementatieplan voor advies Commissie Centres of Expertise
- Nieuwe editie van de Atlas Onderzoek met Impact
- [PM tussenproducten NPPO]

3.4 De sectoren

Sectorbeleid algemeen

In de sectoren komen het algemene hbo-brede beleid en de specifieke kenmerken van sectoren samen. Om met het onderwijs en onderzoek snel te kunnen inspelen op de behoeftes van de arbeidsmarkt en maatschappij, is een continu contact met de omgeving, het werkveld en beroepsorganisaties nodig. Hiertoe zijn er in het hbo de sectorale adviescolleges (sac). Het structureel inbedden van deze horizontale dialoog is essentieel voor de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt. Deze dialoog is regionaal gekleurd.

De sac's waren van oudsher sterkt op de bachelor gericht, maar richten zich in toenemende mate ook op het Ad- en masteraanbod. Daarnaast moeten ze duidelijk maken hoe ze zich tot elkaar verhouden en hoe ze inspelen op de arbeidsmarkt. De ontwikkelingen gaan immers snel. Dit vraagt om nog sneller schakelen en informatie uitwisselen en heeft geresulteerd in een verbrede opdracht voor de sac's. Deze opdracht is op 14 juni 2019 vastgesteld door het bestuur van de vereniging en is verwoord in onze strategische agenda:

'De sectorale adviescolleges zullen mogelijkheden identificeren om vanuit de maatschappelijke opgaven de verschillende sectoren te kunnen verbinden. Het gaat hier om maatschappelijke vraagstukken die om vernieuwing vragen in het onderwijs op Ad-, bachelor- en masterniveau. Het doel is een nieuwe manier van sectoroverstijgend werken te stimuleren, door bijvoorbeeld goede voorbeelden uit te dragen, ervaringen uit te wisselen, hiervan te leren en koers te bepalen. De sectorale adviescolleges dragen hiermee bij aan een antwoord op de vraag hoe de Vereniging Hogescholen als vereniging is toegerust om in te spelen op maatschappelijke uitdagingen en de noodzaak tot innovatie.'

De beleidsadviseurs van de vereniging ondersteunen de sac's. Bij verschillende sectoren is op verzoek van de betreffende hogescholen sprake van extra capaciteitsondersteuning voor een sectorraad of netwerk.

In de manier waarop de hogescholen samen met maatschappelijke partners de aansluiting met de arbeidsmarkt en maatschappij vormgeven, ligt een gezamenlijke taak en verantwoordelijkheid voor hogescholen en sectoren. Onderdeel daarvan is het gezamenlijk maken van sectorale analyses ten aanzien van de ontwikkeling van het opleidingsaanbod. Op basis hiervan worden actie agenda's en mogelijkheden voor verbetering of versterking van de opleidingsgebieden verwerkt in sectorplannen. Zoals vermeld in onze strategische agenda zullen we komende periode starten met nieuwe serie intensievere sectorale analyses. Daarbij wordt een meta-analyse op een aantal inhoudelijke onderwerpen uitgevoerd, waarbij de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt centraal staat. Er wordt bijvoorbeeld gekeken hoe in het economisch domein ingezet kan worden op verbreding en multi-disciplinair opleiden, met meer aandacht voor ICT en techniek.

Sector Onderwijs

De educatieve sector staat op dit moment voor een grote maatschappelijke uitdaging: de leraren-tekorten in het onderwijs zijn groot en worden steeds groter. De huidige instroom in lerarenopleidingen is te klein om die tekorten op te vangen. Het imago van de leraar staat onder druk, de werkdruk wordt als hoog ervaren en leraren ervaren vaak te weinig ontwikkelperspectieven. We zien ook dat het beroep aan het veranderen is door de ontwikkelingen in de samenleving en de scholen. Er wordt steeds meer diversiteit verwacht als het gaat om onderwijsprofessionals in verschillende schoolcontexten. Daar moeten we de leraren van de toekomst zo goed mogelijk op voorbereiden.

In de beleidsagenda Sector Educatie 2019-2024; 'Samen toekomstbestendige leraren opleiden', hebben we voor de educatieve sector de kernambities en uitgangspunten voor de komende jaren vastgelegd. Dit vergt ook een stevige inzet van het bureau van de vereniging.

Met deze agenda geven we vanuit gezamenlijkheid richting aan het beleid binnen de educatieve sector en profileren en positioneren we de hbo-lerarenopleidingen. Deze beleidsagenda is in eerste instantie bedoeld voor onze eigen lerarenopleidingen; de bestuurders, directeuren en lerarenopleiders. Tevens is de agenda bedoeld om onze partners, waaronder de ministers en medewerkers binnen het ministerie van OC&W en betrokken sectorraden, te informeren en met hen het gesprek te voeren over onze koers en ambities voor de komende jaren. De strategische beleidsagenda bouwt voort op de strategische agenda van de Vereniging Hogescholen en op de het gezamenlijke position paper van de VH en VSNU over de 'doorontwikkeling van het binair stelsel'.

Sector Agro & Food

De Groene Hogescholen hebben een nieuw Sectorplan 2019-2023 opgesteld. De sac-leden zijn aangesloten bij de vier werkprogramma's van het Sectorplan: domein en cross-overs, praktijkgericht onderzoek, opleidingsportfolio en binnen het Groenpact; digitalisering & technologisering. In het verlengde hiervan zal het sac het Jaarplan 2018-2019 evalueren en het nieuwe jaarplan 2019-2020 verbinden met zowel het Sectorplan als met de nieuwe strategische agenda van onze vereniging. Daarnaast zal het sac Agro & Food een "Agro in 2020" publicatie maken (folder- en filmmateriaal), gericht op het stimuleren van internationale samenwerking.

Sector Hogere Sociale Studies

De implementatie van het landelijk opleidingsdocument 'Sociaal werk' is in 2019 afgerond. Het blijft van belang de gezamenlijkheid, d.w.z. het generieke deel van de opleiding, te benadrukken met daarbij de specifieke context waarbinnen de profielkeus zich afspeelt. De sector zet zich in om de toegevoegde waarde van de opgeleide professionals in het sociaal domein zichtbaar en voelbaar te maken voor werkveld en stakeholders. Met de landelijke brancheorganisaties, VNO-NVW en MKB vindt met name overleg plaats over strategische onderwerpen als een Leven Lang Ontwikkelen en Modulair opleiden. In de publicatie 'Werken in het hart van de samenleving' (2018) wordt het brede sociale domein duidelijk zichtbaar en is ook de HSS-ontwikkelagenda opgenomen. De uitwerking hiervan vindt plaats in nauwe relatie met de strategische agenda 'Professionals voor morgen'. Kernpunt hierbij is de wijze waarop de HSS sector zich kan verbinden met de maatschappelijke uitdagingen en de raakvlakken met andere sectoren.

Sector Economie

Ofschoon de herordening van de sectorale analyse economie pas per september 2018 is voltooid, vragen de huidige maatschappelijke ontwikkelingen en de dynamiek op de arbeidsmarkt komend jaar al om een nieuwe analyse van de sector economie. De toegevoegde waarde van deze sector zal in de analyse tot uiting komen en zij zal laten zien met wie ze haar horizontale dialoog voert. Haar curriculum zal nog beter op de arbeidsmarkt in moeten spelen, zoals multidisciplinair opleiden met meer aandacht voor ICT en techniek. Deze sectorale analyse zal in 2020/2021 uitmonden in een sectorplan economie. Onderdeel van dit sectorplan zal ook de evaluatie van de herordening zijn, ondanks dat de eerste afgestudeerden 'nieuwe stijl' pas in augustus 2021 afstuderen.

Sector Kunst

In 2020 wordt de implementatie van de agenda KUO-NEXT 2016-2020 afgerond. In het kader van de afronding wordt een slotconferentie georganiseerd en wordt de eindrapportage voor het ministerie van OCW opgesteld. De sector wil vervolg geven aan KUO NEXT en ontwikkelt in 2020 een nieuwe sectoragenda. Er wordt in samenhang met onze brede ambitie ten aanzien van de doorontwikkeling van het hoger onderwijsstelsel verder gewerkt aan een derde cyclus voor het kunstonderwijs.

Sector Techniek

Het htno is actief betrokken bij initiatieven die aan de ene kant beogen meer technici op te leiden en aan de andere kant beogen (technisch) werk door innovatie productiever te maken, zodat er in de toekomst minder technici (en andere arbeidskrachten) nodig zijn. Er wordt daarbij ingezet op nieuwe vormen van multidisciplinair samenwerken met werkveld, mbo en wo, waarbij onderwijs en onderzoek in het verlengde van elkaar én dicht op de praktijk worden georganiseerd.

Eind 2020 start een sectorale verkenning gepland. De invulling daarvan hangt deels af van de bespreking over de techniekconversie en de Roadmap. Verder blijft het sac-htno actief betrokken bij nationale coalities die zich richten op maatschappelijke uitdagingen, zoals de energietransitie, digitalisering en (digitale) veiligheid. De inhoudelijke vertegenwoordiging bij deze coalities ligt bij mensen uit het bredere htno-netwerk. De programmamanager Roadmap vormde de schakel van en naar de vereniging en het sac.

Ondersteuning vanuit het verenigingsbureau betreft in 2020 de reguliere bijeenkomsten van het sac-htno, inclusief een sac-tweedaagse. Daarnaast worden enkele andere – door sac-leden geïnitieerde – initiatieven ondersteund, waaronder een bijeenkomst over de verbinding onderwijs en onderzoek en de concretisering van de samenwerking met de 4TU en de bètafaculteiten van de algemene universiteiten. Ook wordt ondersteuning verzorgd voor het htno-netwerk. Dit omvat onder andere de organisatie van drie bijeenkomsten met de branches, de organisatie van een kennismakingsbijeenkomst voor htno-domeinbestuursleden en het informeren van het netwerk en externe geïnteresseerden over relevante ontwikkelingen via de htno-webpagina's.

Sector Gezondheidszorg

Er komen allerhande, deels sector overstijgende uitdagingen af op het zorgdomein, die ook hun weerslag hebben op het onderwijs. Hogescholen willen er in gezamenlijkheid voor zorgen dat het aangeboden zorgonderwijs toekomstbestendig is en werken daarom aan een sectorplan. Het komend jaar zal worden beschreven wat de gevolgen zijn van relevante maatschappelijke ontwikkelingen voor het opleidingsaanbod en voor de inrichting van het onderwijs en onderzoek dat aan hogescholen plaatsvindt. Daarbij zal ook te rade worden gegaan bij regionale spelers waarmee veel wordt samengewerkt. Gelet op het belang van een sector overstijgende aanpak bij veel maatschappelijke vraagstukken wordt ook invulling gegeven aan verdergaande samenwerking met andere sectoren. Zo zal het hgzo, samen met de sector sociale studies, het thema interprofessioneel opleiden verder uitwerken.

3.5 Internationalisering

Internationalisering als meerwaarde voor de kwaliteit van hoger onderwijs en praktijkgericht onderzoek

Hogescholen werken ook in 2020 aan internationalisering van hun onderwijs en onderzoek. Dat doen zij mede omdat internationalisering van het hoger onderwijs een belangrijke bijdrage levert aan de versterking van de Nederlandse kenniseconomie. Internationalisering zorgt voor een breder blikveld en stimuleert het kritisch denken. Internationalisering bereidt de student daarmee voor op een samenleving en loopbaan die in toenemende mate een internationale context kent.

De gezamenlijke Internationaliseringsagenda van de Vereniging Hogescholen en de VSNU (mei 2018) is nog steeds actueel waarbij de vereniging inzet op vier speerpunten:

- 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 en praktijkgericht onderzoek;
- Meer balans in ingaande en uitgaande mobiliteit van studenten.



Uitwerking Internationaliseringsagenda

De komende jaren zal verder gewerkt worden aan het uitwerken van bovenstaande speerpunten. Voor 2020 zullen we ons o.a. richten op de volgende activiteiten:

- Het bevorderen van de uitgaande mobiliteit voor een grotere groep studenten, met nadruk op sociale inclusie, zodat bijvoorbeeld meer eerste generatie studenten gebruik maken van de mogelijkheid om een deel van hun studie in het buitenland te volbrengen;
- De onderwijstaal; we zullen waar mogelijk onze invloed uitoefenen bij de uitwerking van de Wet Taal en Toegankelijkheid in twee AMvB's.
- Positionering van het hbo internationaal. Wij hebben onze steun uitgesproken voor behoud van de NESO's en Nuffic, in hun doelstelling om het Nederlands hoger onderwijs internationaal te positioneren als toonaangevend.
- Bestendigen en versterken van onze (internationale) netwerken, o.a. via Neth-ER, UAS4Europe, UASNL, etc.
- Het meer zichtbaar en toegankelijker maken van Europese kansen voor praktijkgericht onderzoek via onze vooruitgeschoven post in Brussel en het volgen en promoten van de internationale ambities van SIA.

Hiernaast volgt team Internationalisering uiteraard de internationale ontwikkelingen op de voet – zoals de aankomende Brexit – en zorgt voor een zo effectief mogelijke informatievoorziening richting hogescholen.

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. Hogescholen zien voor zichzelf in toenemende mate een maatschappelijke rol weggelegd om bij te dragen aan duurzame ontwikkeling, zoals ook opgenomen in onze nieuwe strategische agenda. 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 een van deze verantwoordelijkheden.

Resultaten van Team Internationalisering in 2020:

- Een bijdrage leveren aan de nieuw op te stellen sectorplannen door het schrijven van de 'internationale paragraaf' in deze plannen;
- Een gezamenlijk plan (in samenwerking met diverse belanghebbenden) om uitgaande mobiliteit voor een grotere groep studenten (en de sociale inclusie daarbij) te bevorderen;
- De organisatie van de jaarlijkse HIB Conferentie en het verbinden van de Europese HIB-netwerken;
- Inbreng hbo-specifieke invalshoek in maatschappelijk debat over verengelsing van het hoger onderwijs, specifiek via de uitwerking van de AMvB's behorende bij de Wet Taal en Toegankelijkheid;
- Betere positionering van het hoger beroepsonderwijs internationaal door inzet op specifieke landen en instrumenten; gezamenlijke hoger onderwijs branding;
- Ondersteuning bieden aan de Indonesië (kennis)missie 2020 en presidents forum Sino-Dutch;
- Een aanpassing in de Kennismigrantenregeling zodat het gemakkelijker wordt om (gast)docenten aan te trekken van buiten de EER;
- Samen met de hogescholen de inzet bepalen voor een vervolg op de het Orange Knowledge Programme (Nuffic);
- Deelname aan de European Universities Call;
- De 'overstap' faciliteren van UASnet naar UAS4Europe
- Deelname in SDG Charter en ondersteuning SDG Coalitie en Bestuurlijke SDG-stuurgroep;
- Realisatie SDG On Stage, SDG World Tour en SDG Challenge.

3.6 Mens & Organisatie

Hogescholen in doorlopende verbinding met een veranderende omgeving

Hogescholen staan voor de opgave om hoogwaardig onderwijs en onderzoek te verzorgen in een dynamische omgeving. De ambities voortkomend uit de strategische agenda vragen o.a. om flexibilisering en modularisering van het hoger onderwijs, intensieve interactie met het beroepenveld en het aanbieden van discipline overschrijdende opleidingen. Er moet worden geanticipeerd op regionale krimp maar tegelijkertijd ook op een toenemende vervangingsvraag door uitstroom en vergrijzing van personeel. Hogescholen moeten zich profileren als aantrekkelijke werkgevers met het oog op de war on talent. Kortom, de maatschappelijke omgeving is grillig en veeleisend. Hogescholen bogen bij de vervulling van die opdracht op hun kernkapitaal zijnde de medewerkers c.q. professionals. Het uitdagen van professionals tot een optimale bijdrage aan hoogwaardig onderwijs en onderzoek vraagt om hoogwaardig HR-beleid, de ontwikkeling van de hogeschoolorganisatie en de doorlopende ontwikkeling van deze medewerkers. De basis is een volwassen arbeidsverhouding, het goede gesprek tussen leidinggevende en medewerker en een eigentijdse set van arbeidsvoorwaarden met veel ruimte voor invulling op hogeschoolniveau. De cao hbo kan daarbij helpen, zelfs aan bijdragen, mits de cao afspraken bevat die ècht werken en aansluiten bij actualiteit en vorm van hedendaags hoger onderwijs en onderzoek.

Uit oogpunt van de lange(re) termijn en de bredere agenda van de commissie Mens & Organisatie zullen in open bijeenkomsten de bestuurlijke strategische vraagstukken worden geagendeerd die van invloed kunnen zijn op de beoogde ontwikkeling van hogescholen. Hierbij wordt aangesloten op de inzet van de strategische agenda van onze vereniging; 'om aan de nodige beweeglijkheid van de hogeschoolorganisatie ruimte te bieden is een andere manier van omgaan met het HR-instrumentarium noodzakelijk. Als werkgevers zijn de hogescholen verantwoordelijk voor het bieden van passende faciliteiten, die de werknemer gebruikt voor zijn professionele ontwikkeling en het behoud van arbeidsmarktperspectief'.

Het perspectief voor de kortere termijn wordt bepaald door een cao hbo die op 1 april 2020 afloopt en zo mogelijk vóór die datum moet worden vernieuwd. Concreet betekent dit de voorbereiding van de cao-onderhandelingen 2020 middels een inventarisatie van de wensen van hogescholen, het destilleren van speerpunten voor de werkgeversinzet, het creëren van draagvlak bij HR-professionals en portefeuillehouders en het ophalen van mandaat bij bestuur en algemene vergadering. We zullen het cao-overleg inhoudelijk voorbereiden en de werkgeversdelegatie ondersteunen bij de onderhandelingen. Gelijkzeitig zal de communicatie naar hogescholen worden onderhouden. Het uiteindelijke doel is het realiseren van een verantwoord cao-resultaat dat hogescholen een stap verder kan brengen in hun langere termijn agenda.

Tegelijkertijd kan nu al worden voorzien dat de stevige centrale looneis, het pensioenvraagstuk en het risico van oplopende pensioenpremies in combinatie met een formeel opgezegde cao ertoe kan leiden dat er op 1 april 2020 nog geen cao-akkoord is. Met hogescholen, in het bijzonder die in het kunstonderwijs, zal worden overlegd hoe om te gaan met de gevolgen van het (tijdelijk) verlies van uitzonderingen op de wettelijke regelingen zoals de ketenbepaling. Desondanks zou op basis van de constructieve verhoudingen tussen sociale partners in het hbo de informele verkenning in de tussentijd kunnen worden voortgezet om in co-creatie te komen tot een herontwerp van cao-afspraken.

Resultaten van Team Mens & Organisatie in 2020:

- Vanaf het moment dat een cao resultaat is bereikt, dat uitdragen door hoofden P&O en leidinggevendenden te benaderen om tekst en uitleg te geven rond de gemaakte cao-afspraken;
- Verder werken aan de participatiewet om te stimuleren dat hogescholen uitvoering geven aan de werkagenda banenafpraak;
- Onderzoeken of een alternatief kan worden ontwikkeld voor het Livvit-pakket;
- Onderzoek doen naar (communicatie)mogelijkheden met werknemers, die niet zijn aangesloten bij een vakorganisatie, om hen te betrekken bij en consulteren over hun wensen ten aanzien van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen;
- Het overleg met de belastingdienst voortzetten over fiscale aspecten verbonden aan afspraken in de cao hbo;
- Vragen van individuele hogescholen beantwoorden inzake de interpretatie van de cao en vragen voortkomend uit arbeidsrechtelijke kwesties;
- Deelnemen in netwerken van hoofden/directeuren P&O, van arbeidsjuristen en re-integratie specialisten;
- Participeren in de stichting Zelfstandige Publieke Werkgevers en inbreng leveren in het bestuurlijk ZPW.

3.7 Financiën & Governance

Duidelijke positionering van de hogescholen met passende financiering

Met de verkiezingen in het vooruitzicht, die als het kabinet de rit uitzit in maart 2021 zullen plaatsvinden, ligt de focus in de lobby door de vereniging voor het jaar 2020 grotendeels bij een goede positionering in de verkiezingsprogramma's van de verschillende politieke partijen. Dat is van groot belang voor de financiële kaders voor het hbo die vervolgens door de nieuwe coalitiepartijen in het volgende regeerakkoord zullen worden vastgelegd. De inhoudelijke lijnen voor de inzet van onze vereniging zijn vastgelegd in de strategische agenda Professionals voor morgen. De financiële prioriteiten volgen hier rechtstreeks uit voort: meer geld voor praktijkgericht onderzoek en een toekomstgericht financieringsarrangement voor een leven lang ontwikkelen. Daarnaast is op verzoek van de Tweede Kamer – mede naar aanleiding van een eerder advies van de Onderwijsraad – door de minister voor komend jaar een onderzoek aangekondigd naar de 'toereikendheid en doelmatigheid' van de financiering in alle onderwijssectoren. Dit onderzoek wordt gecombineerd met onderzoek naar de kosten van onderwijs, zoals in mei 2019 geadviseerd door de commissie-Van Rijn. Door de bestuurscommissie bekostiging is een bestuurlijke werkgroep samengesteld als klankbord voor dit traject.

3.8 Bestuurlijke informatievoorziening

Heldere verantwoording en informatievoorziening

De hogescholen laten als publiek gefinancierde organisaties zien aan de maatschappij dat zij verantwoord omgaan met belastinggeld. Dat doen zij individueel en dat doet de vereniging voor de hogescholen gezamenlijk, door op transparante wijze verantwoording af te leggen met betrouwbare informatie op sectorniveau. Dit in het bijzonder via het sectordashboard. Het gaat hier om een integraal beeld met cijfers op alle belangrijke aspecten van het hbo: aantal en herkomst van studenten die ingeschreven zijn aan hbo-opleidingen, studenttevredenheid en positie op de arbeidsmarkt van onze afgestudeerden, inspanningen rond praktijkgericht onderzoek, omvang en samenstelling van het hogeschoolpersoneel en de financiële positie. Naast publieke verantwoording vormen cijfers over het hbo de basis voor een effectieve lobby en fact based besluitvorming in onze vereniging. Tenslotte bieden de landelijke cijfers voor individuele hogescholen de mogelijkheid de eigen prestaties te beoordelen en verbeteren.

Met het oog op de uitvoering van de strategische agenda van de vereniging zijn betrouwbare cijfers over de diverse beleidsterreinen belangrijk. Daarvoor worden de bestaande informatieketens voortdurend geactualiseerd en onderhouden, in samenwerking met de diverse ketenpartners. Vooral de verdere besluitvorming over de NSE of een alternatieve uitvoering daarvan zal ook in 2020 veel aandacht vergen.

3.9 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 wordt 9,17 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). In 2020 wordt in totaal 0,8 fte middels retributie ter beschikking gesteld aan sectorraden.

Tot slot wordt 1 fte ter beschikking gesteld aan de UASNL hogescholen in de vorm van een liaison officer. Deze medewerker is speciaal voor dit doel aangenomen.

10voordeleraar

De afgelopen jaren is door 10voordeleraar sterk ingezet op de borging van kwaliteit van de lerarenopleidingen door de wettelijke bekwaamheidseisen (kennisinhoud, vakdidactiek en algemene pedagogiek) te verankeren met behulp van de vakspecifieke en generieke kennisbases, landelijke kennistoetsing, peer-review en intercollegiale consultatie. Lerarenopleiders, vakinhoudelijke deskundigen, beleidsmakers en werkveld werken in deze activiteiten met elkaar samen. De ontwikkeling, de organisatie en het beheer van die samenwerking is belegd bij het programma 10voordeleraar, dat is ondergebracht bij de Vereniging Hogescholen.

De herijkte kennisbases, en daarop aangepaste opleidingsprofielen, zorgen dat de leraar voorbereid is om invulling te geven aan het huidige en toekomstige beroepsprofiel. Door middel van de systematiek van peer-review en intercollegiale consultatie voeren de instellingen die dezelfde opleiding aanbieden, het professionele gesprek over de gemeenschappelijke kennisbases, elkaars opleidingsprogramma's en houden toezicht op de realisatie van de beoogde doelen en het gewenste beheersingsniveau. Voor een deel wordt dit proces nog ondersteund door OCW.

10voordeleraar zet in 2020 in op de volgende actielijnen:

- 1 In de eerste- en tweedegraadslerarenopleidingen werken aan de uitvoering van de zogenaamde veranderagenda, leidend tot horizontale kwaliteitsborging. Met dit nieuwe systeem van kwaliteitsborging wordt o.a. beoogd het eigenaarschap van lerarenopleiders te vergroten, een sterkere verbinding tussen de kennisbasis, het curriculum en de toetsing te creëren en meer samenwerking in flexibilisering en differentiatie van leerwegaafhankelijke landelijke toetsen te bereiken. De systematiek van peer-review wordt verder uitgebouwd om te kunnen werken vanuit een kwaliteitscultuur waarin gezamenlijk zorg wordt gedragen voor de borging van het niveau van de studenten.
- 2 In de pabo's het plan 'Verduurzaming peerreview en herijking kennisbases pabo' verder uitwerken. Opleidingsdocenten en management voeren hierbij het professionele gesprek over de implementatie en de borging van de kennisbases in de curricula van de opleidingen. Hierbij wordt ingespeeld op actuele ontwikkelingen en worden bovendien de afzonderlijke vakken in onderlinge samenhang besproken.
- 3 Het flexibiliseren van de afname van de landelijke kennistoetsen en ontwikkelen van de achterliggende toetsitebanken om daar waar mogelijk te komen tot adaptieve voortgangstoetsing voor in eerste instantie de pabo-vakken rekenen-wiskunde en Nederlandse taal. Daarnaast organiseert 10voordeleraar ook in 2020 de reguliere landelijke kennistoetsen voor de pabo-vakken rekenen-wiskunde en Nederlandse taal en voor 14 tweedegraads lerarenopleidingen. De afname vindt digitaal plaats op 43 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.



Instream pabo

Voor instroom in de pabo voor de vakken aardrijkskunde, geschiedenis en natuur&techniek, gelden met ingang van studiejaar 2015-2016 bijzondere nadere vooropleidingseisen. Aspirant-studenten die niet aan deze eisen voldoen, kunnen dit alsnog aantonen door middel van het behalen van toelatingstoetsen. Middels een toegekende subsidieaanvraag zijn vanaf september 2018 de ontwikkeling en bekostiging van de afname van de toelatingstoetsen, het beheer van de website www.goedvoorbereidnaardepabo.nl, de organisatie van (beperkte) landelijke ondersteuning en het ontwikkelen van een duurzaam perspectief op de toelatingstoetsen bij de Vereniging Hogescholen belegd. Namens de Vereniging pakt 10voordeleraar de verdere operationalisering van voornoemde inhouden op.

Op dit moment vindt in opdracht van OCW een (geplande) evaluatie van de bijzondere nadere vooropleidingseisen plaats door ResearchNed. Dit rapport wordt eind november, voorzien van een beleidsreactie vanuit het ministerie van OCW, aan de leden van de Tweede Kamer aangeboden. Op grond van het debat met de Tweede Kamer is het niet ondenkbaar dat de minister ertoe overgaat deze bijzondere nadere vooropleidingseisen voor instroom in de pabo af te schaffen. Over mogelijke vervolgsenario's wordt met diverse betrokkenen, waaronder het ministerie van OCW, de MBOraad, de VO-raad en LOBO, het gesprek gevoerd.

3.10 Bureau(formatie)

Op het bureau van de vereniging werken op begrotingsbasis – inclusief vacatures² - 73 personen (63,00 fte) waarvan 38,74 fte ten behoeve van de contributie gefinancierde activiteiten en 24,26 fte ten behoeve van extern gefinancierde activiteiten. Al deze medewerkers zijn of komen in dienst van de vereniging of worden ingehuurd. 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 2020 begrote personele formatie van het bureau van de vereniging staat weergegeven in de onderstaande tabel. Ter vergelijking is de begrote formatie voor 2019 eveneens opgenomen.

	2020		2019	
	FTE	%	FTE	%
Contributie gefinancierde activiteiten				
Activiteiten	28,18		29,13	
Beleid	27,08		27,63	
Management	1,10		1,50	
Ondersteuning	9,89		10,77	
FIZ	4,40		4,65	
P&O	1,54		1,44	
Secretariaat	3,95		4,68	
Overig	0,67		1,70	
Ouderschapsverlof, PAS-regeling, detachering	0,67		1,70	
Totaal contributie gefinancierde activiteiten	38,74	61%	41,60	64%
Extern gefinancierde activiteiten				
Projecten	0,60		0,60	
Instroom Pabo	0,60		0,60	
Capaciteitsfunctie	10,97		9,27	
Zestor	9,17		7,97	
Ondersteuning sectorraden	0,80		1,20	
Ondersteuning SZVG	0,00		0,10	
UASNL	1,00		0,00	
Beheerorganisatie 10voordeleraar	12,69		13,27	
Totaal extern gefinancierde activiteiten	24,26	39%	23,14	36%
Totale formatie vereniging	63,00	100%	64,74	100%

2 Op het moment van vaststellen.

Per activiteit (beleidsdomeinen en management) wordt de onderstaande capaciteit ingezet. Het betreft in totaal 28,18 fte. Dat is een daling van 0,95 fte ten opzichte van de begroting 2019. Mogelijk zullen in de onderstaande verdeling van de capaciteit in 2020 nog wijzigingen gaan plaatsvinden ten gevolge van onderlinge verschuivingen. Enkele grotere wijzigingen die optreden zijn: er is extra inzet voor de sector hpo, public affairs/verenigingszaken en verschuiving van inzet voor internationalisering naar de capaciteitsfunctie (UASNL). Verder is in dit overzicht geen rekening gehouden met extra inzet ten behoeve van implementatie strategische agenda en sectorale verkenningen (zie pagina 30).

	2020	2019	Vershil
Capaciteit			
Onderwijs	7,03	6,63	0,40
Onderwijs algemeen	3,53	3,63	-0,10
Onderwijs sectoraal	3,50	3,00	0,50
Onderzoek	3,89	4,09	-0,20
Onderzoek algemeen	3,89	4,09	-0,20
Internationalisering	1,54	2,04	-0,50
Internationalisering onderwijs	0,40	0,90	-0,50
Internationalisering onderzoek	1,14	1,14	0,00
Bedrijfsvoering hogescholen	5,18	5,53	-0,35
Arbeidsvoorwaardenbeleid	3,28	3,43	-0,15
Financiën en governance	1,90	2,10	-0,20
Informatievoorziening	1,70	1,90	-0,20
Verenigingszaken & communicatie	7,74	7,44	0,30
Verenigingszaken	1,90	1,50	0,40
Communicatie	5,84	5,94	-0,10
Totaal beleid	27,08	27,63	-0,55
Totaal management	1,10	1,50	-0,40
Totaal activiteiten	28,18	29,13	-0,95



4 Financiën en sturing

4.1 Begrotingsjaar 2020 en verder

2020

Het is voor begrotingsjaar 2020 en verder gelukt een meer robuuste c.q. schokbestendige begroting te presenteren dan in de afgelopen jaren waardoor de kans op (grote) tegenvallers kleiner wordt. Het meer robuuste karakter van de begroting is het gevolg van het inbouwen van een veiligheidsmarge van 2 procent op de personeelskosten in combinatie met een enigszins lagere personeelsplanning en ruimte die ontstaat door een gewijzigde verwerking van de kosten voor meerjarig onderhoud. Een en ander wordt hieronder en in de verdere begroting toegelicht.

De contributie voor 2020 is ten opzichte van 2019 met 2,1 procent (€106.124) verhoogd vanwege loon- en prijscompensatie. Er zijn geen rentebaten begroot en de overige baten bedragen €5.000.

In de salariskosten is rekening gehouden met vacatures, periodieken, verwachte in- en uitdienst-tredingen, de effecten van de cao Rijk over de periode 1 januari 2018 tot en met 30 juni 2020, een opslag van 2 procent voor onvoorziene salariskosten en met een mogelijke cao-stijging in de tweede helft van 2020 van eveneens 2 procent (behoudende schatting en daarmee enigszins kwetsbaar). Het rekenpercentage werkgeverslasten is verhoogd tot 28 procent op grond van de eindejaarsprognose 2019. Verder zijn de overige personeelskosten met 14,3 procent (€55.000) gestegen waarvan 11,2 procent (€43.000) structureel en 3,1 procent (€12.000) incidenteel. De structurele stijging wordt voor een deel verklaard door een herrubricering van kosten (€10.000) vanuit de bestuurskosten. Overall stijgen de bruto personeelskosten met 5,0 procent, maar dit wordt voor een deel toegerekend aan de extern gefinancierde activiteiten. Zie de toelichting in paragraaf 5.1 voor meer details.

Voor de overige kosten (huisvesting, ICT & bureaunkosten en beleidsdomeinen) zijn er begrotingsaanpassingen gedaan (zowel omlaag als omhoog) op grond de eindejaarsprognose 2019, benodigde prioriteitsstellingen en een stelselwijziging van de verwerking van kosten voor meerjarig onderhoud.

Huisvesting, ICT & bureaunkosten dalen samen met 25,7 procent (€240.000), wat voor het grootste deel het gevolg is van lagere huisvestingskosten door de genoemde stelselwijziging.

De out of pocketkosten beleidsdomeinen zijn in totaal met 72,1 procent (€452.000) verhoogd. Hiermee zijn de taakstellende bezuinigingen uit 2019 weer hersteld. Daarnaast is een extra post van €200.000 opgenomen voor de genoemde analyse van het proces dat nodig is om de ambitie van de vereniging als netwerkorganisatie waar te maken en de omslag die dat van het bureau vraagt. Deze post wordt gefinancierd uit het eigen vermogen van de vereniging. Tot slot is een stelpost opgenomen van €110.000 welke zal worden aangewend voor de implementatie van de strategische agenda. Met deze stelpost sluit de begroting op €200.000 negatief..

In de begroting 2020 is verder rekening gehouden met een dekking op de bruto lasten vanuit de extern gefinancierde activiteiten. In totaal wordt hier ruim €2,6 miljoen aan toegerekend (personeel en overhead). De netto lasten (bruto lasten minus de toerekening) stijgen per saldo met 4,7 procent tot bijna €5,4 miljoen.

3 Deze veiligheidsmarge is ook al toegepast gedurende boekjaar 2019 ten behoeve van de (sturing op) de einderjaarsprognoses.

2021 en verder

Het resultaat van de meerjarenprognose voor 2021 en 2022 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 2021 en 2022 gerekend met dezelfde (geïndexeerde) bedragen als voor 2020. Voor de stijgende afschrijvingskosten, welke volgen uit de in 2020 door te voeren stelselwijziging voor meerjarig onderhoud, zijn aanpassingen gedaan voor de geplande onderhoudswerkzaamheden. De meerjarenprognoses voor 2021 en 2022 laten resultaten zien van nul. Daarbij is aan de lastenkant gerekend met 2 procent loonstijging en prijsstijging voor zowel 2021 als 2022. De systematiek van de contributie volgend is derhalve voor zowel 2021 als 2022 gerekend met 2 procent contributieverhoging.

4.2 Activiteitenbegroting en toelichting

In de activiteitenbegroting zijn de beleidsdomeinen en het management opgenomen. Deze activiteiten worden gefinancierd uit eigen middelen. De werkzaamheden die per beleidsdomein worden verricht, staan beschreven in hoofdstuk 3. De extern gefinancierde activiteiten zijn niet opgenomen in deze activiteitenbegroting.

	Kosten capaciteit	Out of pocket kosten	Totaal 2020
<i>Bedragen x €1.000</i>			
Beleidsdomeinen			
Verenigingszaken	414	670	1.084
Communicatie	851	180	1.031
Algemeen onderwijsbeleid	514	10	524
Onderzoek	566	106	672
Sectoraal onderwijsbeleid	510	55	565
Internationalisering	224	21	245
Arbeidsvoorwaarden	477	24	501
Financiën en Governance	277	8	285
Informatievoorziening	247	5	252
Totaal beleidsdomeinen	4.080	1.079	5.159
Overig			
Management	206	0	206
Totaal overig	206	0	206
Totaal kosten	4.286	1.079	5.365
Financiering			
Contributie			5.160
Rentebaten			0
Overige baten			5
Totaal financiering			5.165
Resultaat activiteitenbegroting			-200

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 out of pocketkosten 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 directeur van €158 per uur en één tarief van €97 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 out of pocketkosten per beleidsdomein zijn niet in het tarief opgenomen. De inzet van de medewerkers op de activiteiten is op basis van fte's bepaald aan de hand van going concern inzet, nieuwe beleidsprioriteiten en de totaal beschikbare capaciteit. In totaal is in de activiteitenbegroting 28,18 fte gealloceerd op de activiteiten (27,08 fte beleid en 1,10 fte management).

Resultaat activiteitenbegroting

Het resultaat van de activiteitenbegroting sluit op €200.000 negatief. 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 (weerstand)vermogen van 7,6 miljoen niet toereikend is. Het eigen vermogen van de Vereniging Hogescholen bedraagt ultimo 2019 naar verwachting ruim 7,7 miljoen. Ten gevolge van de in 2020 door te voeren stelselwijziging inzake meerjarig onderhoud zal de voorziening groot onderhoud per 1 januari 2020 vrijvallen ten gunste van het eigen vermogen (rechtstreekse mutatie, dus niet via de staat van baten en lasten). Het eigen vermogen zal daardoor naar verwachting met circa €575.000 toenemen. Het weerstandsvermogen en de solvabiliteit worden daarmee verder versterkt.

5 Begroting 2020 en meerjarenprognose

5.1 Begroting 2020 en meerjarenprognose

	Begroting 2019	Prognose ⁴ 2019	Begroting 2020	Prognose 2021	Prognose 2022
<i>Bedragen x €1.000</i>					
Contributie gefinancierde activiteiten					
Baten					
Contributie	5.054	5.054	5.160	5.263	5.368
Rentebaten	0	1	0	0	0
Overige baten	71	2	5	5	5
Totaal baten	5.125	5.057	5.165	5.268	5.373
Lasten					
Personeelskosten	5.923	5.873	6.221	6.345	6.472
Huisvesting, ICT & bureaunkosten	935	910	695	713	731
Kosten beleidsdomeinen	627	645	1.079	893	907
Totaal lasten bruto	7.485	7.428	7.995	7.951	8.110
Af: Toerekening aan projecten	0	0	0	0	0
Af: Toerekening aan capaciteitsfunctie	1.006	1.060	1.232	1.257	1.282
Af: Toerekening beheerorganisatie 10vdl	1.354	1.336	1.398	1.426	1.455
Af: totaal toerekening	2.360	2.396	2.630	2.683	2.737
Totaal lasten netto	5.125	5.032	5.365	5.268	5.373
Resultaat contributie	0	25	-200	0	0

⁴ Per 30 juni 2019.

Vervolg tabel pagina 36:

	Begroting 2019	Prognose 2019	Begroting 2020	Prognose 2021	Prognose 2022
<i>Bedragen x €1.000</i>					
Extern gefinancierde activiteiten					
Projecten					
Projectbaten	621	511	866	883	900
Af: Out of pocketkosten	557	447	799	815	831
Af: Toegerekende kosten 10vdl	64	64	67	68	69
Resultaat projecten	0	0	0	0	0
Capaciteitsfunctie					
Baten capaciteitsfunctie	1.006	1.058	1.232	1.257	1.282
Af: Toegerekende kosten vereniging	1.006	1.060	1.232	1.257	1.282
Resultaat capaciteitsfunctie	0	-2	0	0	0
Beheerorganisatie 10vdl					
Baten beheerorganisatie 10vdl	3.142	2.334	2.535	2.586	2.639
Bij: Toerekening aan project Instroom Pabo	64	64	67	68	69
Af: Out of pocketkosten	1.852	1.062	1.204	1.228	1.253
Af: Toegerekende kosten vereniging	1.354	1.336	1.398	1.426	1.455
Resultaat beheerorganisatie 10vdl	0	0	0	0	0
Totaal resultaat vereniging	0	23	-200	0	0

5.2 Toelichting op contributiegefinancierde activiteiten

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 €200.000 negatief. Ook de 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 2020. Ter vergelijking zijn ook de contributiegegevens over 2019 opgenomen. De contributie voor 2020 is ten opzichte van 2019 gestegen. Conform artikel 9 lid 1 van het huishoudelijk reglement is een verhoging van 2,0 procent van de contributie doorgevoerd voor loon- en prijscompensatie. 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 2,5 procent voor het loongevoelige deel en 1/3 x 1,3 procent voor prijsgevoelige deel. De verwachte verhoging van 2,1 procent is daarmee afgeleid uit de Macro Economische Verkenning 2020 van het Centraal Planbureau (tabel 11, kolom 2020).

	2019	2019	2020	2020
	€	%	€	%
Contributie				
Basiscontributie	4.895.665		5.053.504	
Bij: Politieacademie (toegetreten in 2018)	15.418		n.v.t.	
	4.911.083		5.053.504	
Verhogingen				
Loon- en prijscompensatie	142.421	2,90%	106.124	2,10%
Totaal verhogingen	142.421		106.124	
Totale contributie	5.053.504	2,90%	5.159.628	2,10%

Rentebaten

Voor 2020 is geen rente begroot. Liquide middelen worden beheerd conform het treasurystatuut.

Overige baten

Onder de overige baten zijn vacatiegelden opgenomen.

Lasten

Personeelskosten

De personeelskosten bestaan uit de salariskosten (inclusief werkgeverslasten, eindejaarsuitkering, vakantietoelage en een opslag van 2 procent voor onvoorziene kosten) van alle medewerkers (contributie gefinancierd en extern gefinancierd) plus 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. Voor tweede helft van 2020 is rekening gehouden met een CAO-stijging van 2 procent (behoudende inschatting en daarmee enigszins kwetsbaar). Het rekenpercentage werkgeverslasten is op grond van de prognose 2019 verhoogd van 26,25 procent naar 28 procent. Onder de overige personeelskosten staan de kosten voor onder andere vorming en opleiding, reiskosten woon-werk en zakelijk, gezondheidsbeleid, ARBO-voorzieningen, leaseauto's en inhuur externen en uitzendkrachten.

De contributie gefinancierde salariskosten zijn €88.000 hoger dan in de begroting 2019. Dit heeft twee tegengestelde oorzaken. Aan de ene kant zijn er de kostenverhogende effecten die hierboven zijn genoemd (CAO, 2 procent marge voor onvoorzien, hoger rekenpercentage werkgeverslasten en autonome effecten). Anderzijds is voor 2020 de op contributie drukkende fte-stand 2,86 fte lager dan in de begroting 2019 (0,95 fte op beleid en 1,91 fte op ondersteuning en overig).

De extern gefinancierde salariskosten liggen €172.000 hoger dan de begroting 2019, overwegend op de capaciteitsfunctie. Hier staat externe financiering tegenover dus dit heeft geen effect op het resultaat.

De overige personeelskosten stijgen met €55.000 waarvan €12.000 incidenteel en €43.000 structureel. De structurele stijging van €43.000 wordt voor €10.000 verklaard door een herrubricering van personeelsgerelateerde kosten (zoals kerstpakketten en het kerstdiner) van bestuurskosten naar diverse personeelskosten. Daar bovenop is deze post nog met €8.000 verhoogd op grond van de eindejaarsprognose 2019. Andere gestegen posten betreffen reiskosten woon-werk en reiskosten zakelijk (samen €19.000). Zes overige posten zoals gezondheidsbeleid en vorming & opleiding verklaren samen een stijging van €6.000. Tot slot wordt de incidentele post van €12.000 verklaard door een voor 2020 geplande vitaliteitsweek.

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 2020 met 25,7 procent gedaald tot €695.000 (2019: €935.000). De daling zit vooral bij de huisvestingskosten. De verklaringen hiervoor zijn als volgt.

De huisvestingskosten dalen ten opzichte van 2019 met €235.000 (40,1 procent). Hiervan wordt €200.000 verklaard door een vanaf 2020 door te voeren stelselwijziging voor de verwerking van de kosten van meerjarig onderhoud. De tot en met 2019 gehanteerde methodiek (kostenegalatievoorziening met vaste, geïndexeerde dotatie) wordt in overleg met de accountant losgelaten en vervangen voor de methodiek van activeren en afschrijven op basis van de componentenmethode (alleen meerjarig onderhoud). Hierdoor komt de dotatie aan de voorziening te vervallen (min €258.000) maar daar komen wel twee andere posten tegenover te staan, te weten een aanvullende afschrijvingslast voor in 2020 gepland onderhoud (plus €18.000) een nieuw geïntroduceerde begrotingspost voor jaarlijks onderhoud (plus €40.000). De daling wordt verder voor €36.000 verklaard door een herrubricering naar de bureaunkosten (afschrijvingskosten meubilair en een deel van de servicekosten). Tot slot is de post OZB met €1.000 verhoogd.

De ICT-kosten dalen met €35.000 (16,7 procent). De belangrijkste oorzaak is gelegen in de afloop van het leasecontract voor de printers. De vervangende machines worden gekocht in combinatie met een op gebruik gebaseerd all-in servicecontract. Hierdoor vervallen de leasekosten (min €48.000) waar de kosten van het servicecontract en de afschrijvingskosten (samen plus €15.000) tegenover komen te staan. Enkele andere stijgingen en dalingen verklaren samen een daling van €2.000.

De bureaunkosten zijn gestegen met €30.000 (21,6 procent). In totaal wordt €36.000 verklaard door de herrubricering van kosten van huisvesting naar bureaunkosten (zie toelichting bij huisvestingskosten). Daar tegenover staat een daling van totaal €6.000 op diverse andere posten zoals telefoonkosten en kantoorbenodigdheden.

Kosten beleidsdomeinen

Binnen deze categorie zijn kosten ondergebracht met een externe oriëntatie 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 staan gespecificeerd in de onderstaande tabel⁵. De voor 2020 begrote kosten beleidsdomeinen zijn gebaseerd op de eindejaarprognose 2019 en gestelde prioriteiten en liggen €452.000 hoger dan de begroting 2019. Hiermee zijn de bezuinigingen in de begroting 2019 per saldo weer hersteld. Tevens zijn extra bedragen begroot ten behoeve van de implementatie van de strategische agenda en organisatieontwikkeling.

Budgetpost	2019	2020	Vershil
Afschrijving website	17.000	17.000	0
Algemene vergadering	40.000	50.000	10.000
Bestuurlijke informatievoorziening	15.000	2.000	-13.000
Bestuurscommissies	36.000	36.000	0
Bestuurskosten	20.000	10.000	-10.000
BKO	77.000	87.000	10.000
Communicatieactiviteiten	40.000	40.000	0
Deelname externe organisaties	133.000	154.000	21.000
Diverse representatiekosten	17.000	17.000	0
Diverse verenigingskosten	20.000	20.000	0
Documentatie en bibliotheek	45.000	45.000	0
Drukwerk en marketing	20.000	20.000	0
Extern advies	2.000	100.000	98.000
Inhuur t.b.v. implementatie strategische agenda	0	110.000	110.000
Extern advies / inhuur t.b.v. analyse proces netwerkorganisatie	0	200.000	200.000
HBO-discours	15.000	15.000	0
Internationalisering	10.000	10.000	0
Nieuwjaarsreceptie	10.000	10.000	0
Onderhoud website	15.000	15.000	0
Out of pocketkosten evenementen (netto)	30.000	25.000	-5.000
Sectorale adviescolleges	15.000	16.000	1.000
Sectorplannen / verkenningen algemeen	30.000	30.000	0
Vergaderkosten bureau	20.000	50.000	30.000
Totaal	627.000	1.079.000	452.000

5 Alfabetische volgorde.

Toelichting⁶

- De post bestuurlijke informatievoorziening daalt door lagere softwarekosten.
- De post deelname externe organisaties is verhoogd met €21.000. Enerzijds omdat de begroting voor 2019 te laag was (€12.000) en anderzijds door stijgingen voor lidmaatschap ZPW (plus €6.000) en diversen (plus €3.000).
- De post extern advies is weer opgehoogd naar €100.000 en daarmee terug op het niveau van 2018.
- De (stel)post inhuur ten behoeve van implementatie strategische agenda is nieuw en bestaat uit de restructuur in begroting 2020. Hoe deze post in 2020 exact zal worden aangewend moet nog worden bepaald. Voor een deel zal deze post worden aangewend voor sectorale verkenningen.
- Extern advies / inhuur ten behoeve een analyse van het proces dat nodig is om de ambitie van de vereniging als netwerkorganisatie waar te maken en de omslag die dat van het bureau vraagt. Hoe deze post exact zal worden aangewend moet nog worden bepaald.
- De post vergaderkosten bureau zijn fors opgehoogd (van €20.000 naar €50.000) omdat er steeds vaker grote(re) bijeenkomsten worden georganiseerd door de verschillende beleidsdomeinen voor bijvoorbeeld kennisdeling.
- De overige aanpassingen (omhoog en omlaag, allemaal met een maximale omvang van €10.000 ten opzichte van 2019) zijn gedaan op basis van de eindejaarsprognose of andere verwachte wijzigingen. Samen zijn deze posten goed voor een plus van €6.000 ten opzichte van 2019.

Toerekeningen aan de extern gefinancierde activiteiten

Vanuit de bruto lasten worden kosten toegerekend aan de extern gefinancierde activiteiten. In 2020 betreft het een bedrag van ruim €2,6 miljoen, een stijging met 11,4 procent (€270.000) ten opzichte van 2019. De stijging bij de capaciteitsfunctie bedraagt €226.000. Deze stijging betreft voor €159.000 de doorbelasting van de UASNL liaisonofficer. Het betreft salarislasten van €112.500 (deze zijn in de totale personeelskosten opgenomen) en overhead van €46.500 (all-in). De doorbelasting aan Zestor stijgt met €118.000 en dat zit overwegend in hogere salarislasten door twee begrote vacatures. Het restant van min €51.000 zit in mutaties in de ondersteuning van sectorraden (met name htno) en Stichting Zorgverzekering gepensioneerden. De stijging bij de beheerorganisatie 10voordeleraar bedraagt €44.000 wat voor het grootste deel (plus €59.000) bestaat uit hogere loonkosten door de loonsverhoging en stijging werkgeverslasten en personele mutaties. Aan de andere kant daalt de doorbelasting van overhead met €15.000 door de daling van de huisvestingskosten waardoor ook de huisvestingsstarieven wat dalen.

5.3 Toelichting op extern gefinancierde activiteiten

Projecten

In 2020 zijn de project Instroom Pabo en Zienderogen vooruit in uitvoering. Instroom Pabo wordt bemenst vanuit de beheerorganisatie 10voordeleraar. 10voordeleraar rekent vanuit de eigen kosten in totaal €67.000 toe aan dit project (€59.000 salariskosten en €8.000 overhead). Het project kent verder out of pocketkosten (begroot op €659.000) en wordt gefinancierd uit een subsidie vanuit OCW. Voor het project Zienderogen vooruit zijn alleen out of pocketkosten van €140.000 begroot. Dit project, met een looptijd van drie jaar, wordt voor de helft bekostigd door OCW en voor de andere helft door de hogescholen.

Capaciteitsfunctie

De baten uit de capaciteitsfunctie bestaan uit de facturatie van salariskosten en overhead aan stichtingen, sectorraden en de UASNL hogescholen. 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 ontvangt vanuit de vereniging personele ondersteuning.

6 Verschillen groter dan €10.000 (absoluut).

Vanuit de capaciteitsfunctie zijn met de sectoren Hogere Sociale Studies (HSS), Bètatechniek (HTNO), Economie (HEO) en Gezondheidszorg (HGZO) afspraken voor ondersteuning gemaakt. In totaal wordt in de begroting 2020 een bedrag van €1.232.000 doorbelast aan de genoemde stichtingen, sectorraden en UASNL hogescholen. 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 2020 uitgevoerd als onderdeel van de vereniging maar met financiering door de deelnemende hogescholen (dus niet door alle hogescholen). Er is 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 sinds 2018 een aparte vermelding. De beheerorganisatie krijgt vanuit de primaire kosten van de vereniging €1.398.000 toegerekend, bestaande uit €1.224.000 aan salariskosten en €174.000 aan overhead. Hiervan rekent 10voordeleraar weer €67.000 door aan het project Instroom Pabo. Verder is een bedrag aan €1.204.000 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