



# Vereniging Hogescholen Jaarplan & begroting 2022



Den Haag, 3 december 2021  
Status: definitief  
Vastgesteld: BV 19 november 2021  
Goedgekeurd: AV 3 december 2021

**Vereniging Hogescholen**



Vereniging Hogescholen

# Jaarplan & begroting 2022



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Meerjarenperspectief Vereniging Hogescholen</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Jaarplan 2022</b>	<b>8</b>
3.1	Verenigingszaken	10
3.2	Communicatie, public affairs en evenementen	10
3.3	Onderwijs	12
3.4	Onderzoek	15
3.5	Sectoraal beleid	17
3.6	Internationalisering	22
3.7	Mens & Organisatie	24
3.8	Financiën, governance en bestuurlijke informatievoorziening	25
3.9	Extern gefinancierde activiteiten	27
3.10	Bureauformatie	30
<b>4</b>	<b>Financiën en sturing</b>	<b>31</b>
4.1	Begrotingsjaar 2022 en verder	31
4.2	Activiteitenbegroting en toelichting	33
4.3	Risicoparagraaf	34
<b>5</b>	<b>Begroting 2022 en meerjarenbegroting</b>	<b>36</b>
5.1	Begroting 2022 en meerjarenprognose	36
5.2	Toelichting op resultaat contributie	38
5.3	Toelichting op extern gefinancierde activiteiten	41



# 1 Inleiding

Hoewel we hadden gehoopt dat we in 2022 de coronacrisis in de achteruitkijkspiegel konden zien, moet ik bij het schrijven van deze inleiding helaas toch constateren dat we er ook in het jaar dat voor ons ligt nadrukkelijk mee geconfronteerd gaan worden. Hoewel we als hbo-sector eens te meer hebben bewezen dat we ons flexibel kunnen opstellen, komen met oplossingen en een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen, vraagt het ontzettend veel van het uithoudingsvermogen van studenten, docenten en andere medewerkers die steeds weer geconfronteerd worden met onzekerheden over de manier waarop ze onderwijs kunnen volgen of geven. Ook komend jaar zullen wij als Vereniging Hogescholen (VH) proberen onze leden daarom zo goed mogelijk te informeren, te faciliteren en de belangen te behartigen in politiek Den Haag. Om zo de negatieve gevolgen van de coronacrisis beperkt te houden.

De coronacrisis heeft niet alleen invloed op het dagelijks werk van de VH, maar ook op de ambities die we hebben als het gaat om de versterking van de aansluiting van ons onderwijs op de arbeidsmarkt. De urgentie van die ambities wordt alleen maar duidelijker. De arbeidsmarkt verandert razendsnel, beroepen verdwijnen en veranderen en in steeds meer sectoren wordt de roep om personeel luider en luider. Hogescholen leiden de professionals voor morgen op en hebben daarom een centrale rol te spelen in het debat over de veranderende arbeidsmarkt. Het komend jaar zullen we ons recentelijk ingestelde bestuurlijk overleg met de werkgeverskoepels daarom voortzetten en als eerste wapenfeit een convenant opleveren waarin afspraken worden vastgelegd over nauwere samenwerking. Ook binnen de verschillende hbo-sectoren zal de samenwerking met het werkveld hoog op de agenda staan. Bijvoorbeeld bij de sectorale verkenningen die worden uitgevoerd. Maar ook bij de actuele arbeidsmarkttekorten in de zorg en het onderwijs die vragen om gezamenlijke acties.

Ook op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen bouwen we voort op de strategie die we eerder hebben ingezet om een doorbraak te forceren door in 2022 met een offensieve agenda te komen. We hebben goede hoop dat het nieuwe regeerakkoord mogelijkheden biedt voor een sneller, flexibeler en betaalbaarder aanbod van publieke hogescholen. Ook het Nationaal Groeifonds kan daarbij een versnellende factor zijn.

Voor de doorontwikkeling van ons praktijkgericht onderzoek is 2022 ook een belangrijk jaar. Niet alleen omdat we starten met de pilots van de Professional Doctorate, maar ook omdat het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) wordt geactualiseerd. En dat allemaal tegen de achtergrond van onze oproep om de structurele investeringen in het praktijkgericht onderzoek te verhogen om er zo voor te zorgen dat we onze ambities kunnen verwezenlijken om meer impact te hebben op het onderwijs en de beroepspraktijk.

2022 biedt met de komst van een missionair kabinet weer volop kansen om de ambities uit onze strategische agenda 'Professionals voor morgen' te verwezenlijken. Daar kijk ik reikhalzend naar uit en pak die kansen graag, samen met de hogescholen, met beide handen aan.

**Maurice Limmen, voorzitter Vereniging Hogescholen**

## 2 Meerjarenperspectief Vereniging Hogescholen

In 2022 zijn we al weer in het derde jaar van de uitvoering van de strategische agenda Professionals voor morgen. Inmiddels zijn er al grote stappen gezet in het realiseren van de ambities op de vijf actielijnen ieder talent verzilveren, inspelen op de arbeidsmarkt, werken aan maatschappelijke vraagstukken, doorontwikkeling hoger beroepsonderwijs in het stelsel en hogescholen in continue verbinding met de omgeving. Maar er is nog veel te realiseren en er zijn in de loop van de tijd ook nieuwe strategische thema's bij gekomen die aandacht vragen. Dit vraagt niet alleen om inhoudelijke inspanningen maar ook om extra inzet. Hoe we dat de komende jaren willen vormgeven, wordt hieronder en in hoofdstuk 4 toegelicht.

### Inzet op bestaande strategische prioriteiten

In de afgelopen anderhalf jaar is al extra inspanning geleverd op de dossiers professional doctorate, lerarenopleidingen, sectorale verkenningen en aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt. Op dit laatste onderwerp worden de banden met de werkgeversorganisaties en branches op bestuurlijk niveau aangehaald via een gezamenlijke gesprekstafel, op sectoraal niveau is geïnvesteerd in het versterken van bestaande sectortafels met de branches en het organiseren van nieuwe tafels in het economisch domein. Eén en ander wordt in 2022 geborgd in een convenant met de werkgeverskoepels. Het duurzaam onderhouden en uitbouwen van deze infrastructuur vraagt om een structurele ondersteuning, die vanaf 2022 zal worden gerealiseerd.

Het is al langere tijd de wens en ambitie van de vereniging om haar lobby en communicatie te versterken. Hier wordt structureel extra capaciteit voor beschikbaar gesteld. Hiermee kunnen we vervolg geven aan het proces dat afgelopen jaar is ingezet om deze activiteiten duurzaam te verbeteren.

Specifiek voor LLO wordt een extra inzet gedaan om de ontwikkelingen structureel te maken die we in gang hebben gezet rondom de flexibilisering van het deeltijd onderwijs (onder andere het werken met leeruitkomsten) en de introductie van leerrechten (implementatie en uitbouw stapregeling), inclusief het ontwikkelen en invoeren van de ondersteunende informatiesystemen.

De komende jaren zal de VH haar activiteiten op het domein van internationalisering intensiveren vanwege het (vice-)voorzitterschap dat de VH vervult binnen UAS4Europe en de trekkende rol namens de kennisinstellingen in ISO NL.



## Nieuwe strategische prioriteiten

Eigen aan de omgeving waarin het hbo en de vereniging opereren is dat er altijd ontwikkelingen zijn die tot nieuwe aandachtspunten kunnen leiden. Recente voorbeelden hiervan zijn de aandacht voor cybersecurity en kennisveiligheid als gevolg van de toename van het aantal aanvallen op onderwijsinstellingen; hybride onderwijs en blended learning als gevolg van de door corona afgedwongen overgang van fysiek naar online onderwijs; en het instellen van het Groeifonds waarmee het kabinet het verdienvermogen van Nederland wil stimuleren.

In 2022 zal binnen de VH worden ingezet op het voorbereiden van aanvragen vanuit het hbo voor de derde tranche van het Groeifonds. Afhankelijk van de besluitvorming over de aanvragen die zijn gedaan in de tweede tranche zal ook de implementatie ter hand worden genomen van Groeifondsprojecten op het gebied van onderwijs zoals de LLO Katalysator, het Scholingsportaal en Digitalisering en op het gebied van onderzoek.

Ten slotte verhoogt de VH haar inzet op het gebied van cybersecurity en kennisveiligheid als onderdeel van het brede thema integrale veiligheid. Zo komt er een bestuurlijke focusgroep Integrale veiligheid waarbinnen niet alleen aandacht is voor cyber- en kennisveiligheid ook voor sociale veiligheid. Daarnaast worden gezamenlijke afspraken gemaakt over de invulling en niveau van cyber veiligheid.

## Start nieuwe kabinet

In 2022 zal een nieuw kabinet van start gaan. Dit kabinet zal nieuwe prioriteiten met zich meebrengen. De VH zal in de gesprekken over de prioriteiten van het kabinet vertrekken vanuit de huidige inzet en standpunten, maar het kan nodig zijn om ons op een aantal onderwerpen te (her)positioneren. De inzet van de VH is om vooral voor de lange termijn afspraken op hoofdlijnen te maken die in de loop van de kabinetsperiode verder worden uitgewerkt.

## Versterking ondersteuning

Het eigen vermogen van de VH is de afgelopen jaren gegroeid. De algemene vergadering heeft het bestuur opgeroepen om een plan te ontwikkelen hoe een deel hiervan ingezet kan worden om te investeren in een aantal voor de vereniging belangrijke en urgente onderwerpen. De hierboven beschreven strategische prioriteiten vormen de inhoud van het gevraagde investeringsplan. De financiële uitwerking van het investeringsplan wordt toegelicht in hoofdstuk 4.

Parallel hieraan wordt de organisatieontwikkeling verder ter hand genomen. Het streven daarbij blijft om de netwerken binnen de Vereniging goed te benutten en te verbinden. Doel hiervan is het realiseren van hoge kwaliteit van de dienstverlening en beleid die aansluit bij de behoeften, belangen van de leden en de praktijk binnen hun instellingen

# 3 Jaarplan 2022

## 3.1 Verenigingszaken

In de tweede helft van 2021 zijn we als vereniging weer in de gelegenheid geweest elkaar fysiek te ontmoeten in de Algemene Vergadering en de verschillende bestuurscommissies. Daarbij bleek weer de waarde en het belang van persoonlijke ontmoeting. Maar ook het online samenwerken heeft voordelen is gebleken in de afgelopen periode. Zo is deelname aan bestuurscommissies voor veel leden gemakkelijker geworden wanneer deze online plaatsvinden. Voor 2022 willen we de sterkte punten van het digitaal werken verder benutten en zo optimaal mogelijk combineren met fysieke ontmoeting.

Deze ervaringen hebben geleid tot de afspraak om in 2022 de Verenigingsdag alternerend online en fysiek te organiseren. Daarbij zal ook het programma worden aangepast. Doel hiervan is om op de fysieke bijeenkomsten meer ruimte te maken voor inhoudelijke gesprekken tussen de leden, meer tijd te maken voor informele ontmoeting en ook voor niet-voorzitters te komen tot een programma waarin de verschillende onderdelen in de tijd op elkaar aansluiten. In 2022 verkennen we welke vorm van programmering het beste past bij de wensen van de leden en de doelstellingen van de VH om zo te komen tot een definitieve invulling van Verenigingsdag nieuwe stijl. Daarbij zullen we ook kijken naar een follow up van de leergang vakkundig besturen

In 2021 is het bestuur uitgebreid van 7 naar 8 leden. De reden hiervoor is onder meer dat het bestuur de komende jaren extra wil aandacht geven aan het onderwerp ontwikkeling van vitale regio's door middel van een specifieke portefeuille. In dat kader zal in 2022 ook de bestuurlijke werkgroep Vitale regio's advies uit brengen over de vraag of, en zou ja welke, nieuwe bestuurlijke instrumenten en arrangementen moeten worden ontwikkeld om goed te kunnen omgaan met de demografische krimp waarmee hogescholen in sommige regio's de komende jaren te maken zullen krijgen. In het vroege voorjaar van 2022 zal in het bestuur en de algemene vergadering besluitvorming plaatsvinden over de adviezen van deze bestuurlijke werkgroep.

### Resultaten 2022

- Programma voor Verenigingsdag nieuwe stijl;
- Bestuurdersconferentie op 2 en 3 juni.

## 3.2 Communicatie, public affairs en evenementen

De communicatie van de VH is vormgegeven vanuit de expertisegebieden corporate communicatie, public affairs, media relaties en eventmanagement. In 2021 brachten we deze expertises verder in lijn met de ambities van de strategische agenda 'Professionals voor morgen'. In 2022 gaan we daar mee door en zien we nieuwe mogelijkheden voor fysieke en hybride ontmoetingen en evenementen.

### Ambitie

Aan onze hogescholen studeren momenteel bijna een half miljoen studenten, een recordaantal. Dat is goed nieuws, want in het Nederland van na de coronapandemie spelen goed opgeleide professionals een belangrijke rol bij de noodzakelijke vernieuwing van de beroepspraktijk. Het hoger beroepsonderwijs is daarbij cruciaal, want hbo-studenten van vandaag zijn onze professionals van morgen. Het hbo vervult

daarbij een belangrijke emancipatierol. Bijna de helft van alle hbo-studenten heeft ouders die zelf geen hoger onderwijsopleiding hebben afgerond. Dit illustreert de opwaartse mobiliteit waar het hoger beroepsonderwijs aan bijdraagt, mede gedreven door de veranderende arbeidsmarkt. Het is daarom belangrijker dan ooit dat het hbo toegankelijk blijft en zich ontwikkelt. Vanuit deze centrale ambitie blijven we in de communicatie het komende jaar inzetten op het beter zichtbaar maken van de maatschappelijke impact van het hbo-onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Dat doen we zowel op onze eigen kanalen, in public affairs, op events en in onze contacten met de media.

Het is de verwachting dat na de installatie van een nieuw kabinet in 2022, de Tweede Kamer weer een meer regulier schema zal hanteren voor plenaire debatten en commissievergaderingen. Vanaf dan continueren we onze aanpak in te zetten op een beperkt aantal belangrijke thema's, gevoed door de strategische agenda en de politieke actualiteit. We maken zichtbaar hoe hogescholen hun onderwijs continu afstemmen op de vraag van de arbeidsmarkt. En maken de cruciale rol van het hbo zichtbaar in het om- en bijscholen van werknemers en een leven lang ontwikkelen. We continueren de publicatie van beknopte position papers, waarmee we parlementariërs in de Eerste Kamer en de Tweede Kamer, alsmede hun medewerkers informeren over een actueel dossier. Kamerleden stellen onze inbreng en betrokkenheid over het algemeen zeer op prijs en verwijzen ernaar in debatten.

In 2021 is gestart met campagnematige communicatie op onze social media en volgend jaar gaan we deze aanpak verder intensiveren. Bijvoorbeeld door meer inspirerende verhalen bij hogescholen op te halen, en zichtbaar te maken bij de stakeholders van onze vereniging, zoals politici, beleidsmakers en koepelorganisaties. Verhalen en boodschappen die qua content en timing meer in lijn met de actualiteit in politiek en media worden gebracht. We blijven daarbij nadrukkelijk inzetten op gebruik van contenttypen die goed aansluiten bij onze stakeholders zoals video en infographics op basis van onze eigen data. Ook continueren we in 2022 in nauwe samenwerking met de instellingen onze inspanningen gericht op een sterkere positionering en profilering van het hbo in het Nederlandse onderwijsstelsel. Een specifieke communicatiestrategie zal worden ontwikkeld rondom de introductie en positionering van het nieuwe Professional Doctorate.

We houden er rekening mee dat ook in 2022 onze communicatie mede gestuurd zal worden door de verdere ontwikkeling van de coronapandemie. Het gesprek over coronamaatregelen op hogescholen met beleidsmakers en de informatievoorziening naar onze achterban binnen en buiten het communicatiedomein blijft onze prioriteit houden.

## Resultaten 2022

- De ambities uit de strategische agenda zijn vertaald naar nieuwe boodschappen en geactualiseerde standpunten die programmatisch worden uitgedragen;
- Er is een communicatiestrategie voor de introductie en positionering van het professionalisering van het Professional Doctorate geïmplementeerd;
- We publiceren campagnematig verhalen van instellingen rondom een specifiek thema op de kanalen van de VH (social media en website);
- We organiseren fysieke, hybride en online bijeenkomsten voor onze leden en stakeholders, waaronder een nieuwjaarsbijeenkomst, een jaarcongres en een serie debatten met politici;
- De Vereniging Hogescholen heeft een grotere zichtbaarheid in de landelijke media en de Haagse politiek;
- De inzet van social media blijft gericht op meer interactie met een groeiende online community;
- We maken meer en beter gebruik van cijfers en data in onze communicatie, onder meer als service richting de media;
- De visuele identiteit en huisstijl van de vereniging is gemoderniseerd en wordt consistent toegepast.

### 3.3 Onderwijs

Het verzorgen van kwalitatief hoogstaand onderwijs is een kernopdracht van de hogescholen. Zoals ook uitgesproken in onze strategische agenda Professionals voor morgen staan hogescholen voor onderwijs dat studenten voorbereidt op een loopbaan waarin zij hun talenten optimaal kunnen ontplooiën. Onderwijs waarin ieder talent telt en studentsucces en inspielen op de arbeidsmarkt centraal staan. Dat vraagt van de hogescholen dat zij steeds 'vooruit denken' en in het onderwijs anticiperen op relevante maatschappelijke ontwikkelingen. De COVID-19 pandemie levert voor 2022 aanhoudend extra uitdagingen op.

#### Inspelen op de arbeidsmarkt: onderwijs op maat

De hogescholen maken veel werk van het leveren van meer maatwerk. Naast de bachelor opleidingen bieden de hogescholen steeds meer Ad en Ma opleidingen aan. Daarmee zorgen we voor een kwalitatief hoogwaardig en toegankelijk aanbod dat aansluit op de vraag uit de samenleving. Vanuit team onderwijs houden we zicht op de ontwikkeling van de samenwerking tussen (coalities van) hogescholen, pakken we instellingsoverstijgende vragen op en ondersteunen we bestuurlijke en andere relevante overleggen.

In 2022 zal in samenwerking met het Platform Ad worden gewerkt aan de zichtbaarheid van de opleidingen, waarbij het realiseren van een landelijk dekkend aanbod een speerpunt is. Voor de Master opleidingen is het doel om in 2022 het ontwerp van het sectorplan Masters om te zetten in een definitief plan en daarvoor erkenning te verkrijgen van OCW. Zo kunnen aanvragen voor nieuwe Masteropleidingen met meer vertrouwen en minder administratieve last de toets op macro-doelmatigheid ondergaan.

#### Leven Lang Ontwikkelen

Het Leven Lang Ontwikkelen staat hoog op de agenda van zowel de politiek, sociale partners als de vereniging. Voortbouwend op de adviezen van de werkgroep Van den Eijnden uit 2017 en 2018 zal in 2022 een aangescherpte, offensieve agenda voor het LLO worden ontwikkeld. Dat is nodig om het hbo goed te kunnen profileren in een complex en dynamisch speelveld. Daarbij zal met name ook aandacht uitgaan naar de verdere uitbouw van relaties met andere stakeholders dan OCW, zoals de werkgeversorganisaties en de ministeries van SZW en EZK. Afhankelijk van de besluitvorming door de commissie Dijsselbloem op de aanvraag LLO Katalysator bij het Nationaal Groeifonds kan de ontwikkeling van het LLO een extra impuls krijgen. Onafhankelijk daarvan zal de samenwerking met andere publieke onderwijsaanbieders verder worden geïntensiveerd, en zal de vereniging met kracht de verdere uitrol van bewezen succesvolle initiatieven ondersteunen zoals het project FastSwitch. Ook zal maximaal worden ingezet op het benutten van de mogelijkheden van het Europees Herstelfonds (RRF).

Het speelveld voor LLO wijzigt ook als gevolg van de introductie van de STAP regeling in 2022. Om van die regeling optimaal gebruik te kunnen maken zullen basisregistraties zoals RIO worden benut. Daartoe wordt met ondersteuning vanuit de teams onderwijs en financiën een heldere, breed gedragen visie op het informatiebeleid van de sector ontwikkeld (zie ook hoofdstuk 3.8).

Voor verdere flexibilisering van het onderwijsaanbod voor professionals is een wijziging van wet en regelgeving vereist. We zetten ons in voor een zodanige wijziging dat studenten in het LLO meer mogelijkheden krijgen hun (verticale) leerrechten passend bij hun professionele ontwikkeling in te zetten bij bekostigde hogescholen. Vooruitlopend daarop zullen we ook verkennen welke mogelijkheden binnen het

huidige wettelijke kader er al zijn. Dat doen we in het kader van het Bestuursakkoord van 12 oktober 2020 ook specifiek voor de lerarenopleidingen. Verder werken we nauw samen met de zone Flexibilisering van de Versnellingsagenda onderwijsinnovatie met ICT bij de pilot Microcredentials.

## Flexstuderen

Eind 2021 is de evaluatie van het experiment Flexstuderen afgerond. Vanuit het bureau zal door de teams financiën en onderwijs de nadere bestuurlijke oordeelsvorming worden voorbereid, zodat waar nodig gerichte beïnvloeding van de politieke behandeling kan plaatsvinden.

## Ieder talent telt: Aansluitingsvraagstukken

De COVID-19 pandemie heeft geleid tot een aantal specifieke vraagstukken rondom instroom en doorstroom van studenten. Zo zijn de slaagpercentages in het vo als gevolg van aangepaste examenregels ook in 2021 hoger dan gebruikelijk. De focus zal in 2022 daarom blijven liggen bij het volgen en analyseren van de instroom en doorstroom en waar nodig voorstellen ontwikkelen hoe we met de gevolgen kunnen omgaan. Verder zal in 2022 het project Wisselstroom worden hervat, gericht op het verbeteren van de mogelijkheden om studenten op de juiste plaats te brengen door een betere samenwerking tussen hogescholen en universiteiten.

In 2021 is de vernieuwing van het curriculum van het vo in het project Curriculum.nu. 'on hold' gezet. Als het nieuwe kabinet besluit het project door te zetten is het zaak dat de hogescholen daar een stevige rol in spelen. Vertrekpunt bij de vernieuwing, die nu primair op vak-niveau is voorzien, blijft de noodzaak om het onderwijs meer te richten op een integratieve benadering en de ontwikkeling van praktische vaardigheden. Het ontwikkelen van de executieve functies van leerlingen moet meer aandacht krijgen. In dat verband steunen we de ontwikkeling van een praktijkgericht vak als examenvak op het havo.

## Ieder talent telt: Studentsucces

In de strategische agenda van de VH staat studentsucces centraal in het streven studie-uitval te beperken en meer studenten te begeleiden naar een diploma. In dit verband zullen we ook voorstellen ontwikkelen voor een betere benutting van het instrument van het studieadvies. Een bijzonder aspect van studentsucces vormt de problematiek van stagediscriminatie en discriminatie bij de toetreding tot de arbeidsmarkt. Samen met betrokken partijen als OCW, SZW, werkgeversorganisaties en studentenbonden geven we in 2022 uitwerking een gezamenlijk actieprogramma.

Studentenwelzijn is een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle studieloopbaan. De huidige Gezamenlijke Ambitie Studentenwelzijn uit 2018 is toe aan herziening. De werkgroep studentenwelzijn zal 2022 gebruiken om invulling te geven aan een nieuwe meerjarenkoers. Daarnaast blijft aandacht voor een volledige en laagdrempelige informatievoorziening aan studenten een prioriteit.

## Diversiteit en inclusie

De VH heeft inclusie en diversiteit al langere tijd hoog op de agenda staan en betreft zowel de studenten (team onderwijs, zie aldaar) als de medewerkers (team arbeidsvoorwaarden). De vraagstukken op dit onderwerp verschillen per hogeschool en zijn afhankelijk van bijvoorbeeld de grootte en signatuur. Dat maakt dat beleid op het gebied van inclusie en diversiteit soms fragmentarisch tot stand komt. In 2021 is

er gewerkt aan een position paper over inclusie en diversiteit dat aanhaakt bij het Nationaal Actieplan voor meer diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek. In het position paper zijn vanuit de eigen visie, ervaring en behoeften speerpunten benoemd. In 2022 worden deze speerpunten nader uitgewerkt door verschillende werkgroepen om te komen tot een integrale aanpak. Dit levert een actieplan op, waarmee instellingen concrete handvatten hebben op het gebied van inclusie en diversiteit.

## Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT

Het Versnellingsplan doorloopt in 2022 zijn laatste jaar. Dit betekent dat extra aandacht gegeven zal worden aan de realisatie van toepasbare producten door zones en werkgroepen en de disseminatie van deze producten in de instellingen. Meest in het oog springend is de pilot Microcredentials, waarin een grote groep hogescholen en universiteiten in nauwe samenwerking werkt aan de realisatie van een vorm van certificering binnen het hoger onderwijs, die over de grenzen van instellingen heen voor professionals een herkenbare en erkenbare waarde geven aan delen van opleidingen. Bestuurlijke betrokkenheid bij deze pilot is van groot belang om een heldere positie in het veld van hoger onderwijs in de toekomst zeker te stellen.

Met het Versnellingsplan is een bijzondere impuls gegeven aan digitalisering in en ten behoeve van het onderwijs. Afhankelijk van de besluitvorming door de commissie Dijsselbloem op de aanvraag Digitaliseringsimpuls NL bij het Nationaal Groeifonds kan daar met meer of minder kracht een vervolg aan worden gegeven. In alle gevallen zal de vereniging in 2022 keuzes moeten maken over de koers en intensiteit van het beleid met betrekking tot de toepassing van digitale middelen. Daarbij zal ook aandacht uit gaan naar de publieke waarden die daarmee zijn gemoeid, zoals eigenaarschap en gebruik van student data.

## Governance

In 2022 zal de tussentijdse evaluatie van de kwaliteitsafspraken plaatsvinden door de NVAO. Inzet is de hogescholen door kennisdeling goed te positioneren. Voorts zal in 2022 worden verkend welk vervolg we aan de systematiek van de kwaliteitsafspraken willen geven.

Het huidige accreditatiestelsel heeft zijn nut bewezen. Maar het is toe aan een volgende stap waarbij we als hoger onderwijs meer ketengericht kijken en waarbij we teruggaan naar de basis: naast verantwoording afleggen, moet consolideren en blijven stimuleren van een hoge onderwijskwaliteit en een sterke kwaliteitscultuur kerndoel zijn van het accreditatiestelsel. In 2022 zullen we verder toewerken naar de introductie van een stelsel gebaseerd op instellingsaccreditatie.

## Resultaten 2022

- Realiseren van een landelijk dekkend aanbod van Ad opleidingen in samenwerking met Platform Ad;
- Opleveren definitief sectorplan masters dat ook door OCW wordt erkend;
- Ontwikkelen aangescherpte offensieve agenda voor LLO;
- Ontwikkelen van breed gedragen informatiebeleid van de sector met oog op RIO en STAP regeling;
- Ontwikkelen nieuwe meerjarenambitie op het gebied van studentenwelzijn in samenwerking met de werkgroep studentenwelzijn;
- Uitgewerkt actieplan voor meer diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs, als onderdeel van HR-beleid;
- Afronding van de Versnellingsagenda met brede disseminatie van ontwikkelde producten;
- Succesvolle introductie van de pilot Microcredentials.

## 3.4 Onderzoek

Het belang van praktijkgericht onderzoek wordt steeds breder herkend in de samenleving en neemt alleen maar toe met de economische en brede maatschappelijke uitdagingen waar we voor gesteld worden.

De inzet van onze vereniging op het brede dossier Onderzoek is te vatten in vier ambities die uiteengezet zijn in de nieuwe strategische onderzoeksagenda 'Praktijkgericht onderzoek als kennisversneller' en die nauw met elkaar samenhangen. Deze ambities zijn:

- Verbinding en samenwerking;
- Zichtbaarheid en toegevoegde waarde;
- Aandacht voor kwaliteitscultuur;
- Verder uitbouwen van de onderzoekscultuur en structuur.

In 2022 wordt binnen deze ambities onder andere gewerkt aan de volgende onderwerpen.

### Verbinding en samenwerking

Binnen deze ambitie wordt nagestreefd dat praktijkgericht onderzoek wordt gezien als logische en gewaardeerde kennispartner bij de aanpak van maatschappelijke uitdagingen. In de strategische agenda van de VH is de verbinding van het praktijkgericht onderzoek in het hbo met diverse regionale en landelijke kennisagenda's als ambitie aangegeven. In 2022 wordt dan ook gewerkt aan de strategische aansluiting van het praktijkgericht onderzoek aan het nationale beleid zoals het missiegedreven topsectoren en innovatiebeleid en de voorstellen die worden ontwikkeld in kader van het Nationaal Groeifonds. Er wordt daarnaast en mede in dit kader ingezet op het intensiveren en verduurzamen van de samenwerking met andere partners uit de Kenniscoalitie, zoals TO2-instellingen, waaronder TNO. Tenslotte wordt ingezet op een meer duurzame samenwerking met de regio. Er wordt gebouwd aan een dekkende regionale infrastructuur in relatie met de provincies en de regionale ontwikkelingsmaatschappijen, onder andere met behulp van de hbo-thematafels.

### Zichtbaarheid en toegevoegde waarde

Binnen deze ambitie wordt gewerkt aan het zichtbaar en inzichtelijk maken van het praktijkgericht onderzoek van hogescholen voor een breed publiek. De eerdergenoemde hbo-thematafels – ingericht op de zes thema's van het missiegedreven innovatiebeleid – zullen worden gecontinueerd. Daarnaast zal ook gewerkt worden aan nieuwe edities van de Atlas praktijkgericht onderzoek (al dan niet als onderdeel van het Nationaal Platform Praktijkgericht Onderzoek) en de Deltapremie. Daarnaast zal op regelmatige basis het hele jaar door aandacht zijn voor praktijkgericht onderzoek via de verschillende communicatiekanalen van de VH.

## Aandacht voor kwaliteitscultuur

Binnen deze ambitie wordt gewerkt aan de kwaliteitscultuur van het praktijkgericht onderzoek. Zo wordt in 2022 het nieuwe brancheprotocol praktijkgericht onderzoek (BKO) geïmplementeerd. Daarnaast wordt er in het kader van het BKO trainingsmateriaal ontwikkeld voor leden van visitatiecommissies, colleges van bestuur en lectoren. Ook in het kader van de Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit zal de mogelijkheid voor het ontwikkelen van trainingsmateriaal verkend worden. Op het terrein van Open Science wordt er verkend hoe initiatieven zoals Publinova en de digital competence centres (DCC) verduurzaamd kunnen worden. Daarnaast wordt een advies met betrekking tot open acces publiceren geformuleerd. Tenslotte zal verkend worden of de informatievoorziening rond praktijkgericht onderzoek herzien moet worden, zodat de kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkeling van praktijkgericht onderzoek beter inzichtelijk kan worden gemaakt.

## Verder uitbouwen van de onderzoekscultuur en -structuur

Binnen deze ambitie wordt gewerkt aan het verder uitbouwen van de onderzoekscultuur en -structuur binnen hogescholen. In de strategische agenda van de VH – en ook de strategische agenda van de minister – is een belangrijke impuls hiervoor de start van een pilot met de professional doctorate in het hbo. Tijdens de eerste helft van 2022 worden alle benodigde elementen voor de PD-programma's (o.a. inhoud, kwaliteitszorg, bekostiging) uitgewerkt, zodat na de zomervakantie de eerste PD-kandidaten kunnen starten. Tijdens de kabinetsformatie is aandacht gevraagd voor het verruimen van de basisfinanciering van het praktijkgericht onderzoek – een belangrijke ambitie uit Professionals voor Morgen. Deze intensivering is onderdeel van de claim van de Kenniscoalitie. Mede afhankelijk van het uiteindelijke regeerakkoord en beschikbare extra middelen zal, indachtig onze strategische agenda, verder werk gemaakt worden van de versnellingsopties uit de verkenning praktijkgericht onderzoek.

## Resultaten 2022

- Geactualiseerd Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek voor 2023 – 2029;
- Nieuwe brancherapportage CEKO en trainingsmateriaal voor het ondersteunen van onderzoeksvisitaties;
- Start van eerste cohort van de pilot professional doctorate in het hbo;
- Extra middelen voor de basisfinanciering van praktijkgericht onderzoek;
- Start verkenning verduurzamen initiatieven binnen Open Science, zoals Publinova en DCC verduurzaamd kunnen worden;
- Advies met betrekking tot open acces publiceren.



## 3.5 Sectoraal beleid

In de sectoren komen het algemene hbo-brede beleid en de specifieke kenmerken van sectoren samen. Voor het bedienen van deze sectoren zijn zeven sectorale adviescolleges (sac) ingericht. Om met het onderwijs en onderzoek snel te kunnen inspelen op de behoeftes van de arbeidsmarkt en maatschappij, is structureel contact met de omgeving, het werkveld en beroepsorganisaties nodig. Het sectoraal beleid heeft daarom betrekking op alle actielijnen van 'Professionals voor morgen' en is nauw betrokken bij het project onderwijs-arbeidsmarkt, bij de thematafels van het missiegedreven innovatiebeleid (3.4), het sectorplan professionele masters (3.3) en het ontwikkelen van de professional doctorate (3.4).

### Aansluiting onderwijs - arbeidsmarkt

Het hoger beroepsonderwijs heeft een cruciale verantwoordelijkheid als het gaat om adequaat inspelen op ontwikkelingen op een arbeidsmarkt waar steeds meer vraag is naar hoger opgeleiden. Leerlingen, doorstromers, herintreders en andere studenten vinden in het hbo een plek om zich praktijkgericht (door) te ontwikkelen. Hiervoor is intensieve samenwerking met het werkveld op alle niveaus onontbeerlijk. Dat gebeurt aan regionale overlegtafels waar bedrijfsleven, overheid en hogescholen structureel afstemming vinden. Er ligt een opgave om de samenwerkingen te verduurzamen, uit te breiden naar het landelijk niveau, transparant te maken en te zorgen dat partijen in het overlegveld goed zichtbaar en vindbaar worden.

In 2022 bouwen we voort op wat we in 2021 hebben opgestart, te weten het formaliseren van de samenwerking met de werkgeverskoepels en landelijke branches in de vorm van een convenant. Hierin maken we onder andere afspraken over een gezamenlijke kennisagenda een regulier landelijke bestuurlijke overlegtafel waar de partijen twee maal per jaar spreken over arbeidsmarktvragestukken en hoe daar gezamenlijk op te kunnen acteren.

Naast dit landelijke bestuurlijke overleg wordt ook het sectorale overleg met de branches in de sectoren economie, techniek, zorg en welzijn voortgezet. Hiervoor komt extra capaciteit beschikbaar om de overleggen goed te kunnen ondersteunen en te borgen dat vervolg gegeven kan worden aan afspraken die daar worden gemaakt.

### Resultaten 2022

- Convenant afgesloten tussen VH en VNO NCW en MKB Nederland gericht op optimaliseren aansluiting onderwijs- arbeidsmarkt.

## Sectoren

### Economie (heo)

In september 2021 is het verkenningsrapport "HEO met regie naar verantwoordelijkheid" afgerond. De verkenning schetst een strategisch perspectief voor het hoger economisch onderwijs voor de komende jaren. Een perspectief waarbij het HEO zijn arbeidsmarktrelevantie verder versterkt zodat de sector relevant en interessant blijft voor zowel studenten, hogescholen als werkgevers.

In 2022 wordt in het verlengde van de verkenning door de sector gewerkt aan het sectorplan Heo 2023 – 2027. Onderdeel hiervan is dat er gewerkt zal worden met de 6 domeinen zoals voorgesteld door

de verkenningscommissie waarbij het uitgangspunt is dat de sector eigen regie neemt en verantwoordelijkheid pakt. Dit zal zij doen aan de hand van 5 thema's die afgeleid zijn van het verkenningsrapport HEO. Verder zullen in 2022 zullen twee opleidingsprofielen van bacheloropleidingen worden herijk en komt een landelijke Ad-domeinprofiel van het Lado finance. Verder zullen de subsectortafels Detail & Handel en Zakelijke dienstverlening, welke in 2020 resp. 2021 zijn opgestart, worden voortgezet.

### Resultaten 2022

- In december 2022 is het sectorplan heo 2023-2027 gereed.

### Kunst (kuo)

Voor de sector kunsten is in mei 2021 de nieuwe sectoragenda 2021-2025 aangeboden aan de minister. Rond drie grote thema's - veerkrachtige sector, leven lang ontwikkelen en onderzoek- wordt komende jaren door het kunstonderwijs samengewerkt. In 2022 wordt begonnen met de realisatie van de doelen uit de agenda. Daarin hebben drie themacommissies, het sac kuo, de disciplinenetwerken en bestuurders allen een rol. Er wordt een werkconferentie georganiseerd om belanghebbenden vanuit het kunstonderwijs en het werkveld bijeen te brengen op de onderwerpen uit de agenda. Rond de zomer volgt een voortgangsrapportage aan OCW over hoe de agenda wordt gerealiseerd en wat de eerste opbrengsten zijn. Bijzondere aandacht krijgen grensoverschrijdend gedrag en sociale veiligheid. O.a. de Inspectie van het Onderwijs en de Raad van Cultuur doen hier onderzoek naar. Door het kunstonderwijs is een gezamenlijke aanpak ontwikkeld en deze wordt geïmplementeerd. Verder werkt het kunstonderwijs samen in de pilot Kunst+Creatief voor het Professional Doctorate.

### Resultaten 2022:

- Werkconferentie met stakeholders en werkveld;
- Voortgangsrapportage sectoragenda kunsten.

### Beta-Techniek (htno)

Het sac werkt aan een voorstel om een meer continue afstemming met het beroepenveld te organiseren. Dit moet leiden tot een situatie waarin meer sprake is van gezamenlijke verantwoordelijkheid met de branches voor de aansluiting bij de snelle ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. In 2022 zal hier uitvoering aan worden gegeven in de vorm van een pilot.

Binnen de sector Beta-techniek liggen grote uitdagingen waar het gaat om de instroom. Hier is 2021 een themasessie georganiseerd met de branches. De hogescholen en branches constateerden gezamenlijk dat er nog genoeg uitdagingen liggen, ook aan de zijde van de werkgevers. In 2022 zullen de branches terugkomen met een voorstel hoe dit vraagstuk verder gezamenlijk kan worden opgepakt.

In 2022 zal op basis van een voorstel vanuit het htno-netwerk gewerkt worden aan een nieuwe inrichting van de htno-tweedaagse. Dit in reactie op evaluaties onder bezoekers en een vragenlijst onder deelnemers om de haalbaarheid van een nieuw voorstel dat een zware digitale/social component heeft te toetsen.

In het kader van de afspraken uit het klimaatakkoord werkt de VH samen met de Universiteiten van Nederland (UNL) en MBO Raad in de taakgroep arbeidsmarkt en scholing aan het stimuleren van onderlinge samenwerking bij maatschappelijke vraagstukken die raken aan energietransitie waarbij ook marktpartijen betrokken zijn. In 2021 is gewerkt aan het in kaart brengen van het bestaande onderwijs aanbod en bestaande publiek- private samenwerking. In 2022 wordt verder invulling gegeven in meer concrete acties hoe de samenwerking tussen mbo-hbo-wo in samenwerking met marktpartijen verder versterkt kan worden.

#### Resultaten 2022:

- Besluit over voorstel continue afstemming tussen sector en branches samen met een definitieve opzet;
- Gestart met uitvoering van een pilot gericht op continue afstemming met organisatie van eerste themasessie;
- In de eerste helft van het jaar wordt een htno dag georganiseerd;
- Afspraken gemaakt met mbo en wo over uitvoering van concrete acties om samenwerking met marktpartijen op het gebied van energietransitie te versterken.

#### Sociale studies (hss)

In 2021 is een onafhankelijke commissie onder leiding van Tine van Regenmortel gestart met een nieuwe verkenning. Aan de verkenningscommissie werd de volgende hoofdvraag meegegeven: Hoe kunnen professionals in het sociale domein – werkend vanuit hun positie in het hart van de samenleving – bijdragen aan sociale verandering, welke crossovers tussen domeinen zijn daarbij onontbeerlijk en wat betekent dit voor hss? De verkenningscommissie zal haar rapport naar verwachting uiterlijk februari 2022 aanbieden aan de voorzitter van de VH. Vervolgens zullen de adviezen uit de verkenning worden vertaald in een sectorplan HSS voor de komende jaren.

#### Resultaten 2022

- In voorjaar zal het verkenningsrapport Hogere Sociale Studies worden aangeboden aan de VH.

#### Educatie (hpo)

Het lerarentekort in het funderend onderwijs blijft onverminderd groot en ook het in het mbo zijn er tekorten. Helaas is de huidige instroom in de lerarenopleidingen nog steeds te klein om de tekorten op te vangen. Daarbij groeit de behoefte aan meer masteropgeleide leraren, ook met een academische achtergrond.

De kernambities uit onze strategische agenda *Samen toekomstbestendige leraren opleiden* vormen nog steeds een uitstekende leidraad voor het uitrollen van beleid. In de landelijke werkgroep bevoegd (LWB)<sup>1</sup> wil in 2022 een aantal actielijnen uitvoeren om tot een oplossing te komen voor de meest prangende problematiek, met name in het vmbo. Met het bestuursakkoord flexibilisering lerarenopleidingen zetten we weer volgende stappen op de gezamenlijke ambities met de UNL en op onze eigen ambities. Vanaf september 2022 worden de uitgangspunten conform het experiment leeruitkomsten wettelijk verankerd;

---

1 Het enige landelijke gremium dat zich over het bevoegdheidsstelsel buigt. Deelnemers: AOb, FvOv, CNV, SPV, VO-raad, VH, UNL en OCW.

een enorme stimulans voor onze sector om de reeds ingezette flexibiliseringsslag verder te versterken en versnellen. En zo mogelijk meer en ook meer leraren met verschillende achtergronden op te leiden. In het kader van het actieplan Duurzaam werken in het Onderwijs wordt gewerkt aan drie lijnen: 1) beroepsbeeld; 2) raamplan lerarenopleidingen en 3) educatieve regio's. De stuurgroep lerarenopleidingen heeft het sac hpo de opdracht gegeven te komen tot de contouren van een raamplan.

#### Resultaten 2022:

- De Landelijke Werkgroep Bevoegd heeft een aantal actielijnen uitgevoerd om o.a. de prangende problematiek in het vmbo op te lossen;
- Zeven regionale allianties en twee landelijke allianties zijn gestart met de uitvoering van hun projectplannen die o.a. gericht zijn op gezamenlijk flexibel aanbod, het toewerken naar één regionaal loket en een regionale onderzoeksagenda;
- Tweede cohort academische zij-instroomroute po in Amsterdam en Utrecht en eerste cohort Leiden zijn gestart;
- De hbo-lerarenopleidingen zijn gestart met het formuleren en harmoniseren van de leeruitkomsten op een nog nader te bepalen niveau;
- Er is een professionaliseringsprogramma voor lerarenopleiders en schoolopleiders ontwikkeld;
- De kaders van de zij-instroom in het po zijn volledig geïmplementeerd;
- Op basis van de pilots EVC is – indien van toepassing – een aangepast EVC-beleid ontwikkeld;
- Het sac hpo heeft de contouren van een raamplan opgeleverd.

#### Zorg en welzijn (hgzo)

Het hgzo mag op veel belangstelling rekenen, maar kampt tegelijkertijd met een groot tekort aan stageplaatsen. De gesprekken hierover worden al langer gevoerd met ministeries en met , maar zullen in de komende periode – gelet op de urgentie ervan – worden geïntensiveerd. Uiteindelijk is het gewenste doel om concrete afspraken te maken die leiden tot een toereikend stage-aanbod, iets dat vermoedelijk zal vragen om innovatieve oplossingen. De arbeidsmarktproblematiek in de gezondheidszorg is zodanig nijpend, dat er baanbrekende acties nodig zijn om het beschikbare human capital uit te breiden – zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin (leven lang ontwikkelen). De ambities uit het begin 2021 opgeleverde sectorplan, maar ook die uit de door de onderwijssectoren samen ontwikkelde transitie-agenda, passen in dit perspectief. Het geven van uitvoering aan deze ambities zal in 2022 worden gecontinueerd (sectorplan), dan wel gestart (transitie-agenda). Overigens liggen de ambities uit beide documenten in lijn met elkaar en zijn beide gericht op de missie van de topsector Life Sciences & Health dat in 2040 alle Nederlanders ten minste vijf jaar langer in een goede gezondheid leven en de gezondheidsverschillen tussen de laatste en hoogste sociaal-economische groepen met dertig procent zijn afgenomen.

#### Resultaten 2022:

- Het overleg met VNO-NCW en de brancheorganisaties (de sectortafel Zorg en Welzijn) is in 2022 gecontinueerd;
- De gesprekken over de stageproblematiek zijn geïntensiveerd;
- De nationale transitie-agenda onderwijs gezondheid, zorg en welzijn is opgeleverd;
- De sectorale ambities zijn vertaald in de opleidingsprofielen van de betrokken opleidingen.

## Agro en food (hao)

Ook in 2022 werken de agrarische hogescholen aan de uitvoering van het sectorplan 'Duurzaam pionieren met groene generaties'. Daarnaast voeren de vier groene hogescholen met stakeholders het programma GroenPact uit. De wens vanuit de sector is om het sectorplan beter te laten aansluiten op het GroenPact. In 2021 zijn hier de eerste verkenningen voor gedaan en in 2022 wordt ingezet op een gezamenlijke agenda.

In 2022 trekt de sector samen op met de sector techniek om opleidingsprofielen voor bachelors en AD's vast te stellen. Dit omdat deze domeinen vaak aan elkaar raken en door samenwerking van de sac's hao en htno de kwaliteiten van de opleidingsprofielen kan worden versterkt. Ook wordt er aandacht besteed aan internationale samenwerking op het gebied van praktijkgericht onderzoek. De focus ligt daarbij op innovatievragen. Het hao sluit daarbij aan op de Kennis en Innovatie Agenda Land Water Voedsel. Daarnaast kent de sector een stuurgroep Digitalisering en Technologisering (DT), hierin zijn alle onderwijsniveaus vertegenwoordigd. In 2022 wordt uitvoering gegeven aan het in 2021 goedgekeurde vierjarenplan.

De vier hogescholen werken in 2022 verder aan het versterken van het Centre of Expertise. De focus in 2022 ligt op het gezamenlijk inschrijven op calls en verder werken aan de infrastructuur. Hierbij worden o.a. professionalisering en datamanagement opgepakt. In 2022 wordt ook de AD portfolio opgepakt.

### Resultaten 2022

- Sectoragenda gebaseerd op sectorplan Duurzaam pionieren met groene organisaties en programma GroenPact;
- Uitvoering gegeven aan activiteiten uit vierjarenplan Digitalisering en Technologisering geprogrammeerd voor 2022.

## Opleidingsprofielen

Ad-opleidingen zijn bezig zich te verenigen in Landelijke Ad-overleggen (LAdo's). In 2021 is begonnen met het organiseren van het cross-over Ad-domein ZWE (Zorg, Welzijn, Educatie) en dit zal in 2022 gereed zijn. In 2022 wordt ook de procedure voor het op- en vaststellen van Ad-profielen worden geëvalueerd. Dan zal ook de procedure voor het op- en vaststellen van bachelorprofielen worden aangepast via de BV en AV. Onder andere zal hierin de afstemming met private partijen worden meegenomen.

### Resultaten 2022

- De procedure voor opstellen en vaststellen bachelor-opleidingsprofielen is aangepast.

## 3.6 Internationalisering

Of het nu gaat om onderwijskwaliteit, de verdere ontwikkeling van de kenniseconomie, de positionering in Europa en de wereld of een goede aansluiting op de arbeidsmarkt; internationalisering is een belangrijke pijler voor hogescholen. Het is een belangrijk middel om de kwaliteit van onderwijs verder te verhogen, om studenten uit te rusten met relevante, breed inzetbare kennis en vaardigheden die zij nodig hebben voor hun toekomstige beroepsuitoefening. Continue kwaliteitsverbetering en onderwijsinnovatie gedijt per definitie goed door rekening te houden met ontwikkelingen in de wereld en gerichte samenwerkingsverbanden aan te gaan met onze hogeschoolpartners in Europa en partnerinstellingen over de hele wereld.

De gezamenlijke Internationaliseringsagenda van de VH en de VSNU (UNL) (mei 2018) is nog steeds relevant 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.

Deze gezamenlijke agenda loopt tot 2023. In 2022 zal er, afhankelijk van de uitkomsten van de kabinetsformatie en het regeerakkoord, een nieuwe internationaliseringsagenda worden opgesteld.

Hieronder een overzicht van activiteiten voor 2022 die in belangrijke mate afgeleid zijn van de doelstellingen uit 'Professionals voor morgen' en bovengenoemde internationaliseringsagenda.

### Positionering van het hbo internationaal (buiten Europa)

De VH is nauw betrokken bij de ontwikkeling van de strategie kennisdiplomatie van de Rijksoverheid. Per 2022 zal de VH namens het gehele hoger onderwijs deelnemen aan het ISO NL (Internationaal Strategisch Overleg Nederland). Het ISO NL is een publiek-privaat overleg op strategisch niveau over internationaal ondernemen en internationaal-economische vraagstukken. In het ISO NL worden onder meer de kennis- en handelsmissies van de overheid afgestemd. Het streven is om bij de komende missies in 2022 een verdere verankering van het hbo te bewerkstelligen.

### Positionering van het hbo in Europa

Hogescholen passen zich snel aan maatschappelijke veranderingen, het Erasmus+ programma haakt daar op aan en moedigt instellingen in verschillende landen aan om nauwer samen te werken. Hogescholen doen mee met dit programma en bevorderen daarmee de samenwerking tussen verschillende Europese instellingen onderling.

Om de aansluiting EU-beleid en hogescholen te versterken wordt in 2022 verkend of UASNL opgeschaald kan worden. Hierbij gaan we uit van de eigen kracht van instellingen en willen we de interne netwerken verstevigen. Dit betekent bijvoorbeeld beter aansluiting bij European Universities en andere calls in het transparantieregister van de Europese Commissie.

Binnen Europa is er een focus op onderzoek waarin nauw wordt samengewerkt met UASNL en UAS4Europe. We bestendigen en versterken onze (internationale) netwerken, onder andere via deelname aan werkgroepen en vergaderingen van Neth-ER, UAS4Europe en UASNL. In 2022 is Nederland co-chair bij UAS4Europe. Ook wordt in 2022 ingespeeld op de verdere implementatie van de European Research Area en European Education Area. Het afgelopen jaar gelanceerde UAS4Europe Innovation Action Plan for Europe wordt verder uitgewerkt en samen met de Europese Commissie besproken.

## Gedragscode

Begin 2022 wordt de Gedragscode internationale student in het hoger onderwijs geëvalueerd en herzien. In overleg met de hogescholen zal de VH input leveren. Het verenigingsbureau zal samen met de partners van de de NRTO en de UNL de input verwerken tot concrete tekstvoorstellen voor wijziging van de Gedragscode. Het zal onder andere gaan over een geactualiseerde taaltabel, de omgang met agenten en het voorbereidende jaar. Naast de tekstuele inhoud wordt er extra aandacht besteed aan het functioneren van, de verhoudingen tussen en rollen van de Commissie, het secretariaat, de registerbeheerder en de koepelorganisaties, alsmede de ministeries van OCW, J&V en de IND. Ook dit procesmatige onderdeel is gericht op het optimaliseren van de werking van de Gedragscode.

## Sustainable Development Goals

In 2022 worden de ambities, doelstellingen en verschillende tracks van het SDG HBO plan verder uitgewerkt. Het bureau ondersteunt de instellingen hierbij via communicatie, het faciliteren van kennisdeling en een liaisonrol. Daarnaast wordt er ingezet op meer inzet voor SDG's on Stage. Breder neemt de VH actief deel aan de SDG Nederland stuurgroep en bijbehorende netwerkgroepen. Ook in 2022 speelt de VH een actieve rol in het zichtbaarder maken van de SDG's, doen we mee aan de SDG Challenge hbo en SDGs in Motion in juni 2022. Ook wordt wederom aandacht besteed aan de landelijke SDG in Action Day op 25 september. Onze SDG-positie in Europa versterken we bij monde van position papers en de vertegenwoordiging hiervan in het UAS4Europe netwerk.

### Resultaten 2022:

- Aanpassing van de Gedragscode internationale student in het hoger onderwijs;
- Actieve deelname in ISO NL namens het gehele hoger onderwijs;
- Co-chair bij UAS4Europe;
- Verbinding nationale en internationale onderzoeksambities van hogescholen door deelname in Neth-ER, UASNL en UAS4Europe;
- Verkenning opschaling UASNL binnen de VH.

## 3.7 Mens & Organisatie

### Strategische cao-agenda

Het team arbeidsvoorwaarden ontwikkelt in 2022 een strategische cao-agenda die onder andere ondersteunend is aan de agenda van professionals voor morgen. Hiertoe organiseren we een conferentie in het voorjaar, waarbij bestuurders en HR-directeuren met lectoren in discussie gaan over de te verwachten ontwikkelingen in het hoger onderwijs en welk HR-beleid daarbij hoort. Na deze conferentie werkt het team AVW de uitkomsten uit tot de strategische cao-agenda die rond de zomer ter goedkeuring aan de Algemene vergadering zal worden voorgelegd. Deze agenda zal de komende jaren leidend zijn bij het bepalen van de inzet voor de cao's en het beoordelen van voorstellen van werknemerszijde. Na het vaststellen van de agenda zullen we samen met bonden proberen te komen tot een gezamenlijke agenda.

## Cao 2022 en 2023

In 2021 hebben we een cao afgesproken met een looptijd tot 1 april 2022. Dat betekent dat we in het eerste kwartaal de onderhandelingen over de cao 2022 ingaan. De uitdaging zal zijn om een cao af te spreken die niet in de weg staat aan de nog vast te stellen strategische agenda. Naar verwachting zullen we de tweede helft van 2022 gebruiken voor de cao 2023.

Tegelijkertijd voeren we in de periode tot 1 april een aantal onderzoeken uit, in samenwerking met Zestor, die we zijn overeengekomen in het cao-akkoord 2021-2022. Zo onderzoekt Zestor de thuiswerkregelingen die het afgelopen jaar bij vrijwel alle hogescholen zijn ingesteld, in samenhang met de mobiliteitsregeling en met een schuin oog naar de periode post-Corona. De uitkomsten hiervan zullen bepalen of wij in de cao 2022 afspraken moeten maken over (kaders voor) een thuiswerkregeling.

Daarnaast onderzoekt Zestor het beleid ten aanzien van starters. Dat doen zij op de korte termijn met een inventarisatie van bestaand beleid evenals een beperkt onderzoek naar het effect daarvan. Ook voert Zestor onderzoek uit op de lange termijn waarbij zij gedurende drie jaren startende docenten volgen om te bezien wat nu daadwerkelijk succesvolle interventies zijn en waar startende docenten tegenaan lopen. Met bonden hebben we afgesproken op basis van de uitkomsten van deze onderzoeken opnieuw in gesprek te gaan over verbetering van de cao.

Ten slotte verkennen we samen met de bonden en in afstemming met de HR-afdelingen van de hogescholen de mogelijkheden om te komen tot een generatiepact voor de sector dat met ingang van het studiejaar 2022-2023 zou kunnen gelden.

## Zorgarrangement

Cao-partijen onderkennen – en hebben dat ook benoemd in het meest recente cao-akkoord – dat werkdruk een serieus zorgpunt is voor medewerkers en voor de hogeschool. De coronacrisis en de digitalisering van het werk hebben het werkdruk vraagstuk nog eens extra aangescherpt. In de Arbocatalogus krijgt het onderwerp – terecht – veel aandacht. Naast belangrijke handreikingen die door Zestor zijn ontwikkeld, bevat de catalogus ook gezondheidsoplossingen die beschikbaar zijn vanuit de werkgeversverzekering voor arbeidsgereleerde zorg. Het collectieve contract waarin deze verzekering geregeld is, houdt na 2022 op te bestaan. Omdat de huidige constructie verlieslatend is voor de huidige aanbieder, moet er rekening mee worden gehouden dat het aanbod in de toekomst op een andere wijze zal worden aangeboden. Dat kan betekenen dat zich tijdens het Europese tendertraject dat moet worden doorlopen nieuwe spelers melden met wellicht een interessant aanbod. Omdat het onderwerp een cao-afpraak betreft, zullen sociale partners in de komende periode samen bepalen welke elementen een nieuw aanbod moet bevatten en welke randvoorwaarden daarop van toepassing zijn. Op basis daarvan kan een programma van wensen en eisen worden opgesteld, dat vervolgens als basis kan dienen voor de tender.

Bij de feitelijke aanbesteding zal externe expertise worden ingeschakeld, ook gelet op de benodigde expertise voor het tweede deel van het zorgarrangement: de collectieve ziektekostenverzekering voor (ex-)hogeschoolmedewerkers en hun gezinsleden. Naar verwachting neemt het proces inclusief de aanbesteding vrijwel het volledige kalenderjaar in beslag.



## Uitvoering bovenwettelijke werkloosheidsregelingen

Het collectieve contract voor de uitvoering van de bovenwettelijke regeling bij werkloosheid en ziekte met uitvoerder APG Services wordt opgezegd en eindigt daardoor op 31 december 2022.

Dat betekent dat het jaar 2022 zal worden gebruikt voor het zoeken naar een nieuwe uitvoerder.

Het aanbesteden van de uitvoering is verplicht en zal plaatsvinden door middel van een verlichte aanbestedingsprocedure. Deze procedure zal in het voorjaar van 2022 intensief worden begeleid door de VH en een begeleidingsgroep van een aantal hogescholen. Het streven is om voor de zomer afspraken te maken met de nieuwe uitvoerder zodat er voldoende tijd is voor een goede overdracht.

## Arbeidsmarktbeleid en pensioenen

In mei 2019 is de stichting Zelfstandig Publieke Werkgevers (ZPW) opgericht. ZPW vertegenwoordigt de belangen van werkgevers in het onderwijs, academisch onderzoek en de decentrale overheden. Ontwikkelingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt brengen met zich mee dat werkgevers zich moeten positioneren op steeds krappere arbeidsmarkt. Het zijn en het verder ontwikkelen van goed werkgeverschap, alsmede aantrekkelijk zijn voor toekomstig personeel vraag om een visie op werkgeverschap. In de komende tijd worden deelaspecten van goed (personeels)beleid en de werkgeversambitie verder uitgewerkt, zoals financiering van het huidige stelsel, het juridisch kader waarbinnen werkgevers moeten manoeuvreren en een collectief fundament voor alle werkenden. Ook de aanpassing van het pensioenstelsel komt in dit verband op de agenda in 2022 en zal inzet vragen van de VH.

### Resultaten 2022

- In de zomer 2022, een door de AV vastgestelde strategische cao-agenda die richtinggevend is voor de ontwikkeling van de arbeidsvoorwaarden in de komende jaren;
- Per april 2022, een nieuw cao-akkoord, tot stand gekomen binnen mandaat van de vereniging en passend bij de ambitie van de strategische agenda;
- Helderheid over een voor de sector passend generatiepact;
- Voorbereidingen en/of onderhandelingen cao 2023;
- Afstemming arbeidsvoorwaarden-, pensioen- en HR-beleid met andere publieke werkgevers;
- In januari 2022 een akkoord met bonden en bekrachtigd door leden over de omvang van het nieuwe zorgarrangement;
- In december 2022 een afgeronde aanbesteding / overeenkomst met nieuwe verzekeraar of dienstverlener(s).

## 3.8 Financiën, governance en bestuurlijke informatievoorziening

Een van de grootste projecten op het gebied van financiën, governance en bestuurlijke informatievoorziening voor 2022 is de begeleiding van de implementatie van de nieuwe registers Registratie Instellingen en Opleidingen (RIO) voor het hoger onderwijs en het Scholingsregister STAP. Het gaat dan met name om de implementatie van de geautomatiseerde gegevensuitwisseling tussen de administratiesystemen van de hogescholen en het RIO register. Ook wordt gewerkt aan de ontsluiting van gegevens van RIO aan Studielink en Studiekeuze123. De VH is vertegenwoordigd in meerdere gremia gerelateerd aan RIO en STAP. De VH streeft in deze overleggen naar afspraken en technische oplossingen die de ambities van de hogescholen op het gebied van LLO en flexibilisering ondersteunen, die aansluiten bij systemen en processen in het hoger onderwijs en die administratieve lasten zoveel mogelijk beperken.

Met betrekking tot Leven Lang Ontwikkelen en flexibilisering lopen vanuit het bureau van de VH, het Versnellingsplan en OCW diverse initiatieven. Vanuit het team figo & biv wordt gekeken hoe deze initiatieven de administratieve keten raken en wat de randvoorwaarden zijn om LLO en flexibilisering naar een volgend niveau te brengen. Het gaat dan om informatie- en architectuurvraagstukken en op de langere termijn over bekostiging. Onderdeel daarvan is het organiseren van een strategische sessie rondom flexibilisering met bestuurders van VH, UNL, OCW, SURF en andere ketenpartners. Doel is bestuurlijk draagvlak te creëren voor de technische invulling die wordt gegeven aan de vraagstukken rondom LLO en flexibilisering. Daarnaast is het doel om bij OCW en andere stakeholders de doelstellingen van de VH op het gebied van LLO en flexibilisering over het voetlicht te brengen en daarbij aan te geven wat de condities zijn waaronder hogescholen deze doelstellingen kunnen bereiken.

Tevens wordt gewerkt aan een ketenarchitectuur voor gegevensuitwisseling tussen de overheid (OCW, DUO, IvHO), sectorraden en andere stakeholders. Zo wordt een proces ingericht om gegevens aan te vragen die worden verzameld in het kader van de Wet Register Onderwijsdeelnemers (WRO). Voor de VH gaat het dan om het 1cijferHO bestand. Om dit te mogen blijven ontvangen van DUO is eind 2021 een wetsvoorstel ingediend dat de sectorraden opneemt in de WRO. De uitwerking van de voorwaarden waaronder gegevens kunnen worden aangevraagd vindt in 2022 plaats. De VH is hierbij betrokken met als doel de extra last die gepaard gaat met het jaarlijks aanvragen van het 1cijferHO tot een minimum te beperken en te zorgen dat gegevens die nodig zijn voor het sectordashboard straks ook daadwerkelijk geleverd kunnen blijven worden.

Daarop aansluitend, in 2022 staat op de agenda om het sectordashboard, dat in 2019 live is gegaan, door te ontwikkelen. Welke data kunnen nog worden toegevoegd, maar ook hoe wordt data nog beter ontsloten en toegankelijk om zoveel mogelijk in de informatiebehoeften te voorzien. Het streven daarbij is ook het meer betrekken van harde data bij de verdere uitvoering van de strategische agenda van de VH. De informatievoorziening is op dit moment heel extern gericht, terwijl er binnen het bureau van de VH zeker nog stappen genomen kunnen worden om een meer data-geïnformeerde organisatie te worden. Adviezen vanuit bestuurlijke informatievoorziening hoeven niet alleen te gaan óver data, maar juist ook mét data.

Los van bovenstaande, is in 2021 het bestuursakkoord NPO afgesloten, waarin voor 2021, 2022 en 2023 extra middelen beschikbaar zijn gesteld om de gevolgen van Corona voor de studenten op te vangen. Ondertussen hebben alle hogescholen hun plannen opgesteld. Komend jaar zal vanuit de VH worden ingezet op een transparante, heldere, werkbare monitoring, zodat voor iedereen inzichtelijk wordt gemaakt waar de extra financiële middelen aan zijn besteed.

In de bekostiging is het streven stabiliteit. Een stabiel bekostigingsmodel zorgt voor financiële stabiliteit, welke leidt tot zekerheid over de toekomst en zorgt dat hogescholen een toekomstvisie kunnen ontwikkelen. In een aantal regio's is de verwachting dat er een daling in studentenaantallen gaat plaatsvinden. Deze daling zou ertoe kunnen leiden dat er financiële onzekerheid ontstaat. Binnen de vereniging is gestart met de ontwikkeling van een garantieregeling, waarin de mogelijkheid wordt gecreëerd om voor een beperkte periode een stabiel bekostigingsniveau in te stellen zodat de betreffende hogeschool de tijd heeft om structurele maatregelen te nemen.

Verder is in 2021 de evaluatie van de branchecode Goed Bestuur opgestart. Begin 2022 zal het eindrapport aan de algemene vergadering worden voorgelegd. Daarmee wordt het evaluatietraject afgerond en zal de branchecode aan de hand van de aanbevelingen geactualiseerd gaan worden. Hoe fundamenteel die herziening is, hangt af van het evaluatierapport en wat daaruit zal worden overgenomen. Eind 2022 zal er een nieuwe branchecode Goed Bestuur gereed zijn.

Tevens zal in het kader van de governance in 2022 een voorstel worden opgesteld om het gesprek tussen de VH en de Vereniging van Toezichthouders (VTH) verder te borgen.

In het Klimaatakkoord zijn afspraken gemaakt over de verdere reductie van CO<sub>2</sub>. In 2021 is er een programma van eisen ontwikkeld met als voornaamste doel het creëren van helder inzicht in de voortgang van het verlagen van het energieverbruik en daarmee de CO<sub>2</sub>-emissie op sectorniveau. Als vervolgstap wordt nu gewerkt aan een monitoringsapplicatie, om hogescholen te helpen bij het registreren van de benodigde gegevens. Samen met een aantal hogescholen zal de VH dit proces in 2022 begeleiden. Tevens wordt met de ministeries van BZK en EZK en de RVO gesproken over een nieuw convenant voor de dienstensector, met nadere afspraken over de CO<sub>2</sub>-reductie.

In 2022 wordt voor de tweede keer de Nationale Studenten Enquête (NSE) afgenomen met het nieuwe instrument dat bestaat uit een vaste kernvragenlijst en een flexibele schil. Vanuit de vereniging zijn we betrokken bij het hele proces rondom de NSE vanaf het moment van het rondsturen van de Gegevens-uitwisselingsovereenkomsten tot het publiceren van de resultaten. Daarnaast wordt in 2022 verkend of de NSE in plaats van ieder jaar om het jaar zou kunnen worden uitgevoerd en onder welke voorwaarden.

Uiteraard is de inzet van het bureau op het domein van financiën, governance en bestuurlijke informatievoorziening mede afhankelijk van het nieuwe regeerakkoord. Wanneer deze openbaar is, zal er een analyse over de (financiële) gevolgen worden uitgevoerd en de uitkomsten worden verwerkt in de jaarplanning.

### Resultaten 2022

- RIO en STAP geïmplementeerd in de administratieve systemen van de hogescholen;
- Bestuurlijk kader voor LLO en flexibilisering ontwikkeld, specifiek gericht op de administratieve keten;
- Sectordashboard doorontwikkeld gericht op interne informatievoorziening ter ondersteuning van het werk van de VH;
- Een format voor de monitoring NPO;
- De evaluatie van de branchecode beschikbaar en op basis daarvan een nieuwe branchecode Goed Bestuur;
- Monitoringsapplicatie opgeleverd om hogescholen te ondersteunen bij het registreren van CO<sub>2</sub>-reductie.

## 3.9 Extern gefinancierde activiteiten

### 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, peerreview 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 programmabureau *10voordeleraar*, dat is ondergebracht bij de VH.

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 peerreview 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.

In het verlengde van de ontwikkeling en herziening van de gemeenschappelijke kennisbases, heeft 10voordeleraar een coördinerende rol in het gaan werken met (geharmoniseerde) leeruitkomsten. Het werken met leeruitkomsten is één van de pijlers van het Bestuursakkoord Flexibilisering Lerarenopleidingen dat is gesloten tussen de VH, VSNU (UNL) en OCW.

#### 10voordeleraar zet in 2022 in op de volgende actielijnen:

- 1 De eerste- en tweedegraadslerarenopleidingen werken aan een gezamenlijke horizontale kwaliteitsborging, waarbij met name voor de tweedegraadslerarenopleidingen de zogenaamde veranderagenda leidend is. Met deze vorm 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 van leerwegaafhankelijke landelijke toetsen te bereiken. De systematiek van peerreview wordt verder uitgebouwd om te kunnen werken vanuit een kwaliteitscultuur waarin gezamenlijk zorg wordt gedragen voor de borging van het niveau van de studenten. Toegewerkt wordt naar het in gezamenlijkheid door ADEF, LOBO en de Raad voor Kwaliteitsborging opstellen van een roadmap waarin wordt bepaald onder welke condities de overgang van de landelijke kennistoets naar peerreview gerealiseerd kan worden.
- 2 In de pabo's staat het verder uitwerken van het plan 'Verduurzaming peerreview en herijking kennisbases pabo's centraal. Opleidingsdocenten en management voeren hierbij het professionele gesprek over de implementatie in de curricula van de opleidingen van de (delen van de) kennisbases en de borging ervan. Hierbij wordt ingespeeld op actuele ontwikkelingen en worden bovendien de afzonderlijke vakken in onderlinge samenhang besproken. Naast een eerste aanzet in de diverse landelijke clusters vindt dit ook plaats middels landelijke kennisdeeldagen. De afgelopen periode stonden deze gesprekken, mede met het oog op de accreditatie, in het teken van de toetsing. Op grond hiervan zijn verbeteracties geformuleerd, die in een volgende ronde peerreview zullen worden besproken. In 2022 zal tijdens de peerreviewbijeenkomsten specifieke aandacht worden besteed aan het akkoord Flexibilisering Lerarenopleidingen. De opleidingsdocenten zullen hier meer specifiek over worden geïnformeerd en voeren in het verlengde hiervan het onderlinge gesprek.
- 3 Het samen met de lerarenopleiders uitvoering geven aan de realisatie van het Bestuursakkoord Flexibilisering Lerarenopleidingen conform de daarvoor opgestelde plannen in 2021. Hiervoor is een projectorganisatie opgezet. De basis hiervan bestaat uit een kernteam met verantwoordelijken en experts vanuit de hbo-lerarenopleidingen. Vanuit dit kernteam is een projectmanagementteam (PMT) gevormd voor de dagelijkse aansturing van het project. Projectleiders van 10voordeleraar maken deel uit van dit PMT. Vanuit het kernteam en het PMT worden verschillende werkgroepen aangestuurd. Zo zijn er werkgroepen met betrekking tot het werken met leeruitkomsten, harmoniseren van EVC's en vrijstellingen, regionale allianties, professionalisering, het oplossen van randvoorwaardelijke zaken op het gebied van wetgeving, ICT e.d. en de samenwerking met de UNL. 10voordeleraar draagt zorg voor de terugkoppeling vanuit de werkgroepen aan het PMT, houdt overzicht en bewaakt de samenhang en zorgt voor de voortgangsrapportage naar de Stuurgroep Lerarenopleidingen binnen de VH, het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en andere stakeholders. Ook draagt 10voordeleraar bij aan de kennisdeel- en ontwikkelsessies van de deel- en eindproducten van de werkgroepen naar de lerarenopleiders, die onder andere zijn georganiseerd in de vorm van de landelijke vakoverleggen en vakgroepen. Tevens voert 10voordeleraar de communicatie voor het project uit, middels o.a. het verzorgen van een website en nieuwsbrieven met een achterliggend redactieteam. Ook coördineert 10voordeleraar de inzet en de financiële afhandeling van werkgroepleden, experts en anderen.
- 4 Het organiseren van de reguliere landelijke kennistoetsen voor de pabovakken Wiskunde en Nederlands en voor 14 tweedegraads lerarenopleidingen. De afname vindt digitaal plaats op 43 pabolocaties en op 12 locaties voor tweedegraadslerarenopleidingen. 10voordeleraar organiseert tezamen met de hogescholen naast de toetsafname ook de vraagontwikkeling, de uitslagbepaling en de inzages. Op alle onderdelen zijn vakdocenten van de lerarenopleidingen nauw betrokken.

- 5 Het afronden van het, in opdracht van de Raad voor Kwaliteitsborging, uitgevoerde onderzoek na 8 jaar LKT: beoordelen hoe de vaardigheid van de deelgenomen studenten aan de landelijke kennistoetsen is veranderd en welke achtergrondkenmerken van de studenten en/of hogescholen het succes op de landelijke kennistoetsen kunnen voorspellen.
- 6 Het onderzoeken van de mogelijkheden van toetsing op domeinniveau voor in eerste instantie de landelijke kennistoetsen voor de pabovakken Wiskunde en Nederlands.
- 7 Het uitvoering geven aan de doorontwikkeling van de huidige Wiscat-toets. Dit omvat onder andere het overnemen van het eigenaarschap van het ministerie van OCW van deze toets. 10voordeleraar zal namens de hogescholen de verdere procedures richting aanbesteding en uiteindelijke contractering oppakken. Het huidige contract met het ministerie van OCW en Cito loopt per 1 september 2022 af.
- 8 Het opstellen van een overzicht met voorgenomen activiteiten in de periode 2023-2025 met een bijbehorend exploitatieoverzicht, inclusief financiering. Het doel is om dit in juni 2022 voor te leggen aan de AV.

## Instream pabo

Om de instroom van studenten in de pabo te stimuleren, zeker met het oog op het lerarentekort, is door LOBO en de Stuurgroep Lerarenopleidingen van de Vereniging besloten dat de toelatingstoetsen voor de vakken aardrijkskunde, geschiedenis en natuur&techniek niet langer selecterend (summatief), maar informerend (formatief) voor de poort van de pabo worden ingezet. Studenten krijgen op grond hiervan gerichte informatie over de mate van beheersing van de betreffende inhouden, op grond waarvan passende ondersteuning tijdens de opleiding kan worden aangeboden. Het gevraagde niveau wordt op enige wijze tijdens de opleiding alsnog geborgd. De verwachting is dat de instroom van studenten in de pabo hierdoor toe zal nemen.

Om dit alles in goede banen te leiden wordt de informatie op de website [www.goedvoorbereidnaardepabo.nl](http://www.goedvoorbereidnaardepabo.nl) aangepast, zal in overleg met het ministerie van OCW het lopende contract met Cito worden herzien en zullen de toelatingstoetsen als zodanig worden doorontwikkeld, ten einde de studenten meer gerichte terugkoppeling te geven over de beheersing van de onderliggende inhouden. Namens de vereniging pakt 10voordeleraar de verdere operationalisering van voornoemde inhouden op.

## Jonge/ oude kind

2020/2021 liepen zes pilots jonge en oudere kind. Binnen de beide netwerken, zowel het Kennisnetwerk Jonge Kind (straks: Resonansgroep Jonge Kind) als het Kennisnetwerk Oudere Kind wordt de voortgang tijdens periodiek overleg besproken. Hierbij worden inzichten gedeeld en wordt van gedachten gewisseld over de dilemma's waar in de implementatie tegenaan wordt gelopen. Najaar 2021 zijn deze pilots door OCW verlengd met een jaar. Daarnaast zijn ook twee nieuwe pilots toegevoegd. In totaal nemen nu zeven instellingen deel met pilots. De nieuwe pilots richten zich op het oudere kind. Flankerend onderzoek naar de pilots door OCW is zoals afgesproken gestart. Het coördineren van deze activiteiten wordt uitgevoerd door 10voordeleraar.

Middelen zijn toegekend om een verkenning uit te voeren naar de slaagskansen van een expertisecentrum Over grenzen, dat zich richt op het oudere kind. 10voordeleraar voert deze verkenning uit. Onderwerpen die verkend worden zijn in hoeverre het onderzoeken van grenzen, grensgebieden en grensovergangen in relatie tot deze groep kansrijk is. Het gaat dan met name in de overgang tussen het jonge en het oudere kind binnen het primair onderwijs en aan de overgang vanuit het primair onderwijs naar het voortgezet onderwijs.

### 3.10 Bureau(formatie)

Op het bureau van de vereniging werken op begrotingsbasis – inclusief vacatures<sup>2</sup>– 88 personen (71,62 fte) waarvan 44,98<sup>3</sup> fte ten behoeve van de contributiegefinancierde activiteiten en 26,65 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<sup>4</sup> staan niet in het formatieoverzicht, maar worden rechtstreeks ten laste van de van de betreffende activiteit gebracht. De voor 2022 begrote personele formatie van het bureau van de vereniging staat weergegeven in de onderstaande tabel. Ter vergelijking is de begrote formatie voor 2021 eveneens opgenomen.

<b>Bureau(formatie)</b>	<b>2022</b>		<b>2021</b>	
	<b>FTE</b>	<b>%</b>	<b>FTE</b>	<b>%</b>
<b>Contributie gefinancierde activiteiten</b>				
Activiteiten	33,07		31,15	
Beleid	32,07		30,05	
Management	1,0		1,10	
Ondersteuning	10,42		10,07	
FIZ	4,20		4,40	
P&O	1,86		1,45	
Secretariaat	4,36		4,22	
Overig	1,49		1,50	
Ouderschapsverlof, detachering	1,49		1,50	
<b>Totaal contributie gefinancierde activiteiten</b>	<b>44,98</b>	<b>63%</b>	<b>42,72</b>	<b>65%</b>
<b>Extern gefinancierde activiteiten</b>				
Projecten	0,60		0,60	
Instroom Pabo	0,60		0,60	
Capaciteitsfunctie	12,74		11,17	
Zestor	10,64		9,07	
Ondersteuning sectorraden	1,10		1,10	
UASNL	1,00		1,00	
Beheerorganisatie <i>10voordeleraar</i>	13,30		11,70	
<b>Totaal extern gefinancierde activiteiten</b>	<b>26,65</b>	<b>37%</b>	<b>23,47</b>	<b>35%</b>
<b>Totale formatie vereniging</b>	<b>71,62</b>	<b>100%</b>	<b>66,19</b>	<b>100%</b>

2 Op het moment van vaststellen.

3 Waarvan 1,0 fte gedetacheerd.

4 10voordeleraar, Zestor, Fastswitch.

# 4 Financiën en sturing

## 4.1 Begrotingsjaar 2022 en verder

Op verzoek van de leden heeft het bestuur een investeringsplan gemaakt voor 2022 en verder. Doel is om als vereniging extra te investeren in een aantal voor de vereniging belangrijke en urgente onderwerpen. De strategische prioriteiten die de inhoud vormen van het plan staan beschreven in hoofdstuk 2.

### Investering in extra capaciteit<sup>5</sup>

Activiteit	inzet	duur	2022	2023	2024
1 Aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt	0,9 fte	Structureel	97.380	97.380	97.380
2 Versterking lobby en communicatie	0,9 fte	Structureel	97.380	97.380	97.380
3 Flexibele inzet op strategische projecten	1,0 fte	Structureel	108.200	108.200	108.200
4 Internationaal (UAS4 Europe en ISONL)	0,9 fte	3 jaar	97.380	97.380	97.380
5 LLO	0,5 fte	1 jaar	54.100	-	-
6 Ondersteuning integrale veiligheid (cybersecurity)	0,6 fte	structureel	64.920	64.920	64.920
<b>Totale investering 2022 en verder</b>			<b>519.360</b>	<b>465.260</b>	<b>465.260</b>

Een deel van de hierboven beschreven inzet is onderdeel van een eerder impuls, toen op basis van tijdelijke middelen. Hierbij gaat het om aansluiting onderwijs -arbeidsmarkt, versterking lobby en communicatie en flexibele inzet op strategische projecten. In het voorgenomen investeringsplan wordt deze capaciteit structureel onderdeel van de formatie.

De dekking voor bovenstaande inzet komt uit gedeeltelijk interen op het eigen vermogen. Het eigen vermogen is de afgelopen jaren flink gegroeid. Op basis van eerder gedane risico- analyse is eerder afgesproken dat het eigen vermogen ten minste €7,6 mln moet bedragen. In 2020 was het eigen vermogen bijna €9 mln en ook voor 2021 wordt een klein positief resultaat verwacht. Bij elkaar genomen geeft dit voldoende ruimte om de komende twee tot drie jaar extra investeringen te doen.

Wanneer de bovenstaande investeringen worden verwerkt in de meerjarenbegroting komt deze uit op een negatief resultaat van €500.000 in 2022 en €450.000 in 2023 en 2024. Hiermee wordt in totaal voor €1.400.000 ingeteerd op het eigen vermogen.

Omdat een aantal investeringen structureel van aard zijn zal dat op termijn gevolgen hebben voor de hoogte van de contributie, waarbij ook rekening moet worden gehouden met een toename van de omvang van de afschrijvingen voor onderhoud. Zoals nu begroot komen de structurele extra kosten uit op een ongeveer €370.000 per jaar. Naar verwachting zullen de afschrijvingen voor het onderhoud oplopen met circa €21.000 tot en met 2026 ten opzichte van 2021.

<sup>5</sup> De bedragen zijn gebaseerd op max schaal 12, prijspeil begroting 2022.

## 2022

Voor 2022 is een begroting opgesteld die sluit op €497.000 negatief. Dekking voor dit tekort komt uit het eigen vermogen van de vereniging. Een en ander wordt hieronder en in de verdere begroting toegelicht.

De contributie voor 2022 is ten opzichte van 2021 met 1,47 procent verhoogd (€77.667) vanwege loon- en prijscompensatie. De overige baten bedragen €119.000 (detachering van een medewerker) en de baten evenementen bedragen €175.000 (jaarcongres). Er zijn geen rentebaten begroot.

In de salariskosten is rekening gehouden met vacatures (waaronder de vacatures die volgen uit het investeringsplan), periodieken, verwachte in- en uitdientstredingen, een opslag van 1 procent voor onvoorzien salariskosten en met een cao-stijging van 4,04 procent (het betreft een geschat gecumuleerd effect van de cao 2021/2022 en de nieuw af te sluiten cao vanaf april 2022). Het rekenpercentage werkgeverslasten is verhoogd tot 30,4 procent op grond van de verwachte stijging van de pensioenpremies. De overige personeelskosten zijn met 3,1 procent gedaald (€13.000). Overall stijgen de totale bruto personeelskosten met 12 procent. Zie de toelichting op de personeelskosten voor meer details.

Voor de overige kosten (huisvesting, ICT & bureaunkosten en beleidsdomeinen) zijn er begrotingsaanpassingen gedaan (zowel omlaag als omhoog) op grond de eindejaarsprognose 2021 en benodigde prioriteitsstellingen.

Huisvesting, ICT & bureaunkosten daalt met 0,7 procent (€5.000) door diverse aanpassingen.

De kosten beleidsdomeinen zijn in totaal met 14,7 procent verlaagd (€154.000). Van de post van €110.000 die voor 2021 was opgenomen voor organisatieontwikkeling is €40.000 doorgeschoven naar 2022 en deze is ondergebracht bij de overige personeelskosten. Het overige deel van €44.000 bestaat uit diverse posten.

In de begroting 2022 is verder rekening gehouden met een dekking op de bruto lasten vanuit de extern gefinancierde activiteiten. In totaal wordt hier bijna €3 miljoen aan toegerekend (personeel en overhead). De netto lasten (bruto lasten minus de toerekening) stijgen per saldo met 4,4 procent tot €6,2 miljoen.

## 2023 en verder

Het resultaat van de meerjarenprognose voor 2023 en 2024 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. Voor de jaren 2023 en 2024 is gerekend met dezelfde (geïndexeerde) bedragen als voor 2022. De meerjarenprognoses voor 2023 en 2024 laten resultaten zien van circa €450.000 negatief. Daarbij is aan de lastenkant gerekend met 2 procent loonstijging en prijsstijging voor zowel 2023 als 2024. De systematiek van de contributie volgend is daarom voor zowel 2023 als 2024 gerekend met 2 procent contributieverhoging. In de meerjarenprognoses voor 2023 en 2024 zijn de salariskosten en de overige baten gecorrigeerd voor de op het moment van vaststellen te voorziene aanpassingen. Het totale tekort voor de periode 2022 tot en met 2024 bedraagt daarmee €1,4 miljoen en dit wordt gedekt uit het eigen vermogen van de vereniging.



## 4.2 Activiteitenbegroting en toelichting

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

<b>Activiteitenbegroting</b>	Kosten capaciteit	Out of pocket kosten	Totaal 2022
<i>Bedragen x €1.000</i>			
<b>Beleidsdomeinen</b>			
Verenigingszaken	412	348	760
Communicatie	887	332	1.219
Algemeen onderwijsbeleid	963	11	974
Onderzoek	595	103	698
Sectoraal onderwijsbeleid	622	57	679
Internationalisering	305	14	319
Arbeidsvoorwaarden	473	21	494
Financiën en Governance	299	7	306
Informatievoorziening	245	4	249
Strategische projecten	253	0	253
<b>Totaal beleidsdomeinen</b>	<b>5.054</b>	<b>897</b>	<b>5.951</b>
<b>Overig</b>			
Management	201	0	201
<b>Totaal overig</b>	<b>201</b>	<b>0</b>	<b>201</b>
<b>Totaal kosten</b>	<b>5.255</b>	<b>897</b>	<b>6.152</b>
<b>Financiering</b>			
Contributie			5.361
Baten evenementen			175
Overige baten			119
<b>Totaal financiering</b>			<b>5.655</b>
<b>Resultaat activiteitenbegroting</b>			<b>-497</b>

## Toelichting activiteitenbegroting

In de activiteitenbegroting staan de beleidsdomeinen, strategische projecten 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 capaciteit is gebruikgemaakt van twee tarieven. Eén tarief voor de voorzitter en de directeur van €166 per uur en één tarief van €102 per uur voor alle beleidsadviseurs plus het hoofd organisatie en strategische planning (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 33,07 fte gealloceerd op de activiteiten (32,97 fte beleid en 1,0 fte management).

### Resultaat activiteitenbegroting

Het resultaat van de activiteitenbegroting sluit op €497.000 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. Ook is besloten om een risicoanalyse 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 risicoanalyse, 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 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. Inmiddels is besloten om de risicopositie opnieuw in kaart te brengen. Hierbij zal de nadruk liggen op een kwalitatieve analyse van de risico's. Daaruit volgend zal ook een evaluatie plaatsvinden van de eerder uitgevoerde kwantitatieve analyse om te beoordelen of deze nog valide is.

De belangrijkste 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.
- **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 bedraagt het risicoprofiel van de vereniging €7,6 miljoen. Een zekerheidspercentage van 90 procent betekent dat er 10 procent kans bestaat dat een weerstandsvermogen van €7,6 miljoen niet toereikend is. Het eigen vermogen van de VH bedraagt ultimo 2021 naar verwachting circa €9 miljoen. Dit is inclusief het over 2021 te verwachten resultaat. De marge van €1,4 miljoen zal in de periode 2022 tot en met 2024 worden gebruikt ter dekking van de investeringsagenda.

# 5 Begroting 2022 en meerjarenprognose

## 5.1 Begroting 2022 en meerjarenprognose

	Begroting 2021	Prognose 2021 <sup>6</sup>	Begroting 2022	Prognose 2023	Prognose 2024
<i>Bedragen x €1.000</i>					
<b>Contributie gefinancierde activiteiten</b>					
<b>Baten</b>					
Contributie	5.283	5.283	5.361	5.468	5.577
Baten evenementen	175	0	175	179	182
Overige baten	133	124	119	0	0
<b>Totaal baten</b>	<b>5.591</b>	<b>5.407</b>	<b>5.655</b>	<b>5.647</b>	<b>5.759</b>
<b>Lasten</b>					
Personeelskosten	6.709	6.496	7.516	7.484	7.634
Huisvesting, ICT & bureaunkosten	720	673	715	729	744
Kosten beleidsdomeinen	1.051	715	897	915	933
<b>Totaal lasten bruto</b>	<b>8.480</b>	<b>7.884</b>	<b>9.128</b>	<b>9.128</b>	<b>9.311</b>
Af: Toerekening aan capaciteitsfunctie	1.281	1.208	1.483	1.513	1.543
Af: Toerekening beheerorganisatie 10vdl	1.308	1.368	1.493	1.523	1.553
<b>Af: totaal toerekening</b>	<b>2.589</b>	<b>2.576</b>	<b>2.976</b>	<b>3.036</b>	<b>3.096</b>
<b>Totaal lasten netto</b>	<b>5.891</b>	<b>5.308</b>	<b>6.152</b>	<b>6.092</b>	<b>6.215</b>
<b>Resultaat contributie</b>	<b>-300</b>	<b>99</b>	<b>-497</b>	<b>-446</b>	<b>-456</b>

Vervolg tabel pagina 36

	Begroting 2020	Prognose 2020 <sup>6</sup>	Begroting 2021	Prognose 2022	Prognose 2023
<i>Bedragen x €1.000</i>					
<b>Extern gefinancierde activiteiten</b>					
<b>Projecten</b>					
Projectbaten	710	740	1.269	942	771
Af: Out of pocketkosten	638	670	1.194	865	692
Af: Toegerekende kosten 10vdl	72	70	75	77	79
<b>Resultaat projecten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Capaciteitsfunctie</b>					
Baten capaciteitsfunctie	1.281	1.203	1.483	1.513	1.543
Af: Toegerekende kosten vereniging	1.281	1.208	1.483	1.513	1.543
<b>Resultaat capaciteitsfunctie</b>	<b>0</b>	<b>-5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Beheerorganisatie 10vdl</b>					
Baten beheerorganisatie 10vdl	2.530	3.512	3.649	3.722	3.796
Bij: Toerekening aan project Instroom Pabo	72	70	75	77	79
Af: Out of pocketkosten	1.294	2.214	2.231	2.276	2.322
Af: Toegerekende kosten vereniging	1.308	1.368	1.493	1.523	1.553
<b>Resultaat beheerorganisatie 10vdl</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totaal resultaat vereniging</b>	<b>-300</b>	<b>94</b>	<b>-497</b>	<b>-446</b>	<b>-456</b>

6 Per 30 juni 2021.

## 5.2 Toelichting op contributiegefinancierde activiteiten

De opstelling van de begroting en meerjarenprognose kent twee onderdelen. Om te beginnen is er het deel contributiegefinancierde activiteiten. Dit heeft betrekking op de beleidsdomeinen van de vereniging. Dit deel van de begroting sluit op €497.000 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 resultaten ontstaan, zowel positief als negatief.

### Baten

#### Contributie

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de opbouw van de contributie voor 2022. Ter vergelijking zijn ook de contributiegegevens over 2021 opgenomen. De contributie voor 2022 is ten opzichte van 2021 gestegen. Conform artikel 9 lid 1 van het huishoudelijk reglement is een verhoging van 1,47 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  $2/3^e \times 1,5$  procent voor het loongevoelige deel en  $1/3^e \times 1,4$  procent voor prijsgevoelige deel. De verwachte verhoging van 1,47 procent is daarmee afgeleid uit het Centraal Economisch Plan 2021<sup>7</sup> van het Centraal Planbureau (tabel 1.1 op pagina 13, kolom 2022).

Contributie	2021	2021	2022	2022
	€	%	€	%
Basiscontributie	5.159.628		5.283.459	
	<b>5.159.628</b>		<b>5.283.459</b>	
Verhogingen				
Loon- en prijscompensatie	123.831	2,40%	77.667	1,47%
<b>Totaal verhogingen</b>	<b>123.831</b>		<b>77.667</b>	
<b>Totale contributie</b>	<b>5.283.459</b>	<b>2,40%</b>	<b>5.361.126</b>	<b>1,47%</b>

#### Rentebaten

Voor 2022 zijn wegens negatieve rente geen rentebaten maar rentelasten begroot. Deze rentelasten zijn opgenomen onder de bureaunkosten. Liquide middelen worden beheerd in overeenstemming met het treasury statuut

#### Baten evenementen

Onder de baten evenementen is de bijdrage van de hogescholen aan het jaarcongres opgenomen.

#### Overige baten

Onder de overige baten is de detachering van een medewerker opgenomen.

7 Baten evenementen.

## Lasten

### Personeelskosten

De personeelskosten bestaan uit de salariskosten (inclusief werkgeverslasten, eindejaarsuitkering, vakantietoelage en een opslag van 1 procent voor onvoorziene kosten) van alle medewerkers (contributiegefinancierd en extern gefinancierd) plus de overige personeelskosten. In de salariskosten is rekening gehouden met vacatures, periodieken, verwachte in- en uitdiensttredingen en met een cao-stijging van 4,04 procent (het betreft een geschat gecumuleerd effect van de cao 2021/2022 en de nieuw af te sluiten cao vanaf april 2022). Het rekenpercentage werkgeverslasten is verhoogd tot 30,4 procent op grond van de verwachte stijging van de pensioenpremies. Onder de overige personeelskosten staan de kosten voor onder andere vorming en opleiding, reiskosten, gezondheidsbeleid, arbovoorzieningen, werving & selectie en organisatieontwikkeling.

De contributiegefinancierde salariskosten zijn €428.000 hoger dan in de begroting 2021. Dit heeft twee oorzaken. Ten eerste zijn er de kostenverhogende effecten die hierboven zijn genoemd (cao, hoger rekenpercentage werkgeverslasten en autonome effecten). Daarnaast is voor 2022 de op contributie drukkende fte-stand 2,26 fte hoger dan in de begroting 2021.

De extern gefinancierde salariskosten liggen €384.000 hoger dan in de begroting 2021, zowel bij 10voordeleraar (€183.000 hoger) als bij de capaciteitsfunctie (€200.000 hoger). Dit wordt extern gefinancierd en dit heeft dus geen effect op het resultaat.

De overige personeelskosten zijn met 3,1 procent gedaald (€13.000) vooral door lagere reiskosten (€38.000 lager), het schrappen van de post uitzendkrachten (€25.000) en lagere kosten gezondheidsbeleid. Daar staan hogere kosten voor werving & selectie (€23.000) en een nieuwe post organisatieontwikkeling (€40.000) tegenover.

Overall stijgen de totale bruto personeelskosten met 12 procent.

### 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 primaire kostenplaatsen en via de tarieven toegerekend aan de activiteiten. In totaal zijn de kosten in de begroting 2022 met 0,7 procent (€5.000) gedaald tot €715.000.

De huisvestingskosten zijn ten opzichte van 2021 gestegen met 2,8 procent (€10.000, afschrijvingskosten en schoonmaak).

De ICT-kosten dalen met 1,1 procent (€2.000) door lagere printkosten.

De bureaunkosten dalen met 7 procent (€13.000), onder door lagere kantinekosten en telefoonkosten.

---

8 Dit is inclusief 1 fte voor een gedetacheerde medewerker. Hier staan baten tegenover onder de overige baten.

9 Uitzendkrachten worden indien van toepassing verwerkt via de personeelsbegroting/prognose.

10 In 2021 nog onder de kosten beleidsdomeinen.

## 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 tabel. De voor 2022 begrote kosten beleidsdomeinen zijn gebaseerd op de eindejaarprognose 2021 en gestelde prioriteiten 2022 en liggen €154.000 lager dan de begroting 2021.

Budgetpost	2021	2022	Vershil
Algemene vergadering	50.000	50.000	0
Bestuurlijke informatievoorziening	2.000	2.000	0
Bestuurscommissies	36.000	40.000	4.000
Bestuurskosten	10.000	20.000	10.000
BKO	87.000	87.000	0
Publicaties	50.000	50.000	0
Deelname externe organisaties	208.000	196.000	-12.000
Diverse representatiekosten	8.000	5.000	-3.000
Diverse verenigingskosten	20.000	10.000	-10.000
Monitoring & abonnementen	45.000	40.000	-5.000
Beeld & campagnes	10.000	10.000	0
Extern advies	60.000	60.000	0
Inhuur t.b.v. analyse proces netwerkorganisatie	110.000	0	-110.000
Bijeenkomsten	15.000	15.000	0
Internationalisering	10.000	5.000	-5.000
Nieuwjaarsreceptie	10.000	10.000	0
Onderhoud website	15.000	15.000	0
Out of pocketkosten evenementen (bruto)	200.000	200.000	0
Sectorale adviescolleges	16.000	16.000	0
Sectorplannen / verkenningen algemeen	40.000	35.000	-5.000
Vergaderkosten bureau	49.000	31.000	-18.000
<b>Totaal</b>	<b>1.051.000</b>	<b>897.000</b>	<b>-154.000</b>



## Toelichting<sup>12</sup>

- De post bestuurskosten is verhoogd met €10.000 op grond van de eindejaarprognose 2021 en de verwachtingen voor 2022.
- De post deelname externe organisaties is verlaagd met €12.000 wegens het vervallen van de bijdrage VH aan de NCOS.
- De post diverse verenigingskosten is gehalveerd op grond van een inschatting van het MT.
- De post analyse netwerkorganisatie is onder de kosten beleidsdomeinen vervallen en voor €40.000 ondergebracht onder de overige personeelskosten.
- De post vergaderkosten bureau is verlaagd op grond van de verwachting dat er in 2022 minder fysiek vergaderd zal worden.
- De overige aanpassingen zijn gedaan op basis van de eindejaarsprognose of andere verwachte wijzigingen. Samen zijn deze posten goed voor een daling van €14.000 ten opzichte van 2021.

## Toerekeningen aan de extern gefinancierde activiteiten

Vanuit de bruto lasten worden kosten toegerekend aan de extern gefinancierde activiteiten. Voor 2022 betreft het een bedrag van bijna €3 miljoen, een stijging met 14,9 procent (€387.000) ten opzichte van 2021. Het betreft een stijging van €202.000 bij de capaciteitsfunctie en een stijging van €185.000 bij de beheerorganisatie 10voordeleraar. In beide gevallen vooral door een hogere fte-stand maar ook door de loonstijging.

## 5.3 Toelichting op extern gefinancierde activiteiten

### Projecten

In 2022 zijn de projecten Instroom pabo en Fastswitch uitvoering. Instroom pabo wordt bemenst vanuit de beheerorganisatie 10voordeleraar. 10voordeleraar rekent vanuit de eigen kosten in totaal €75.000 toe aan dit project. Het project kent verder out of pocketkosten (begroot op €661.000) en wordt gefinancierd uit een subsidie vanuit OCW. Voor het project Fastswitch zijn alleen out of pocketkosten van €533.000 begroot. Dit project, met een looptijd van ruim twee 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. 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 2022 een bedrag van €1.483.000 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.

---

<sup>12</sup> \Vverschillen vanaf €10.000 (absoluut).

## Beheerorganisatie 10voordeleraar

De activiteiten van de beheerorganisatie 10voordeleraar worden uitgevoerd als onderdeel van de vereniging maar met basisfinanciering<sup>13</sup> door de deelnemende 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 basisfinanciering van 10voordeleraar is vastgelegd tot en met 2022. In de loop van 2022 zal het gesprek gestart moeten worden over de basisfinanciering vanaf 2023. De meerjarenprognose 2023/2024 voor 10voordeleraar is opgesteld op basis van de aanname dat deze financiering ongewijzigd wordt gecontinueerd.

De beheerorganisatie krijgt vanuit de primaire kosten van de vereniging €1.493.000 toegerekend, bestaande uit salariskosten en overhead. Hiervan rekent 10voordeleraar weer €75.000 door aan het project Instroom pabo. Verder is een bedrag aan €2.231.000 aan out of pocketkosten begroot waarvan €594.000 voor doorontwikkeling peerreview en €790.000 voor uitvoering bestuursakkoord. De €594.000 voor peerreview komt voor een belangrijk deel ten gunste aan de hogescholen die actief participeren in peerreview en wordt gefinancierd uit een bijdrage van OCW. Deze bijdrage is middels de onderwijsopslag in de periode 2019 tot en met 2022 toegevoegd aan de bekostiging van Fontys. Het gaat in totaal om €2.400.000. Fontys treedt op als penvoerder en 10voordeleraar voert uit. De €790.000 voor uitvoering bestuursakkoord wordt, samen met de intern toegerekende kosten (€118.000), middels retributie gedragen door de deelnemende hogescholen. Zij ontvangen hiervoor financiering van OCW. De overige out of pocketkosten (€846.000) worden gedragen door de deelnemende hogescholen.

---

13 De financiering van de landelijke kennistoetsen niet zijnde peerreview, uitvoering bestuursakkoord en overige activiteiten.



## **Vereniging Hogescholen**

### **Bezoekadres**

Prinsessegracht 21  
2514 AP Den Haag

### **Postadres**

Postbus 123  
2501 CC Den Haag

### **Telefoon**

(070) 312 21 21

### **Twitter**

@Ver\_Hogescholen

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