

Een opzet voor de horizontale dialoog

Handreiking voor hogescholen

Sinds februari 2006 kent het hbo de Branchecode Governance. Met deze code willen de hogescholen duidelijk maken hoe zij bestuur en toezicht hebben geregeld. Maar ook dat zij het tot hun maatschappelijke verantwoordelijkheid rekenen om in een open dialoog inhoud te geven aan onderwijs en onderzoek. Immers, de tijd ligt achter ons dat de overheid op dat vlak het voortouw kon nemen. Daarvoor is de variëteit en dynamiek in onderwijs en bedrijfsleven eenvoudigweg te groot.

De Branchecode Governance gaat uit van een model waarin aan de externe belanghebbenden, de stakeholders, bij het onderwijs en onderzoek van de hogescholen een rol toekomt bij het bepalen van de koers van de instelling. Er is sprake van een dialoog die de hogescholen in staat stelt adequaat te anticiperen op steeds veranderende behoeften van samenleving en economie. De contouren van die dialoog worden in de code geschetst in een principe en daarvan afgeleide uitwerkingen. Om de hogescholen te helpen met de vertaling van deze bepalingen naar de praktijk van alledag is de voorliggende handreiking ontwikkeld. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat de handreiking concrete instrumenten en werkwijzen aanreikt waarin de horizontale dialoog vorm zou moeten krijgen. Wel om een handvat te bieden dat de beleidsontwikkeling kan helpen structureren en sturen.

De handreiking is het product van een werkgroep bestaande uit bestuurssecretarissen, beleidsadviseurs en controllers van hogescholen. Cruciaal volgens de werkgroep is dat de hogescholen een beleid voor het voeren van de horizontale dialoog moeten ontwikkelen. Dat beleid moet passen bij de visie en missie van iedere afzonderlijke hogeschool en recht doen aan het eigen relatienetwerk. De handreiking doet geen suggesties voor prioritair beleid of de inrichting van het relatienetwerk. Wel bevat hij een schema voor de structurering van de relaties met de onderscheiden stakeholders.

Het beleid met betrekking tot de horizontale dialoog staat naar het oordeel van de werkgroep in de kinderschoenen. Niettegenstaande een lange traditie van overleg met stakeholders is slechts zelden sprake geweest van een samenhangend geheel van doelstellingen, acties en besluiten. Bij de beleidsontwikkeling zal er in veel gevallen geen sprake zijn van uitsluitend fonkelnieuwe activiteiten, maar van het aanbrengen van samenhang in bestaande, losse activiteiten, gewoonten en verbanden. De werkgroep benadrukt daarom nog eens paragraaf 10 uit de preambule van de Branchecode: bij uitstek op het punt van de horizontale dialoog zal zich een leerproces moeten voltrekken. Naar de werkgroep hoopt kan de handreiking hieraan een bijdrage leveren.

1 De maatschappelijke onderneming en de dialoog met stakeholders

De hogeschool kan worden gekenschetst als een maatschappelijke onderneming¹. Hij is werkzaam op een terrein (hoger beroepsonderwijs) waarvoor de overheid een bepaalde verantwoordelijkheid neemt en waaraan deze een financiële bijdrage levert. Van hogescholen wordt als maatschappelijke ondernemingen gevraagd om niet alleen bedrijfseconomisch maar ook maatschappelijk goed onderbouwde beslissingen te nemen over hun aanbod en bedrijfsvoering². Het gaat erom zo goed mogelijk tegemoet te komen aan de behoeften van de samenleving bij een optimale verhouding tussen kosten en opbrengsten. Maatschappelijk

¹ Er bestaat geen eensluidende definitie van een maatschappelijke onderneming. In deze notitie wordt onder een maatschappelijke onderneming een instelling met een publieke taak verstaan die zijn resultaat aanwendt voor het verzorgen van die publieke taak.

² In art. 1.3 lid 2 van de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (Wet HO) is de taak van hogescholen als volgt omschreven: Hogescholen zijn gericht op het verzorgen van hoger beroepsonderwijs. Zij kunnen onderzoek verrichten voorzover dit verband houdt met het onderwijs van de instelling. Zij verzorgen in elk geval bacheloropleidingen in het hoger beroepsonderwijs, zij verzorgen in voorkomende gevallen masteropleidingen in het hoger beroepsonderwijs en zij dragen in elk geval kennis over ten behoeve van de maatschappij. Zij dragen bij aan de ontwikkeling van beroepen waarop het onderwijs is gericht.

ondernemen kent zeker een verwantschap met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) waarin milieu aspecten (duurzaamheid) en sociale aspecten van het ondernemen centraal staan³. Hierin ligt geen principieel onderscheid tussen ondernemingen die in de markt en ondernemingen die in de publieke sector actief zijn. Voor beide typen ondernemingen geldt ook dat zij vraaggericht moeten werken. In deze notitie wordt maatschappelijk ondernemen desondanks tegenover marktgericht ondernemen geplaatst.

Hogescholen laten zich niet leiden door een streven naar maximale winst en aandeelhouderswaarde maar door het streven naar een optimale dienstverlening aan de samenleving, in het bijzonder de studenten en hun toekomstige werkgevers. Daar vloeit een bijzondere verantwoordelijkheid uit voort bij het vormgeven aan de dienstbaarheid aan de samenleving.

Er is vanaf het midden van de jaren '80 van de vorige eeuw een ontwikkeling in gang gezet waarin de overheid afstand neemt van de afzonderlijke instellingen en hun beslissingsruimte dientengevolge is toegenomen. Die ruimte moet goed worden gebruikt willen de hogescholen hem behouden en verder vergroten. Van belang is daarbij te onderkennen dat het denken over de verhouding tussen overheid en instellingen aan een slingerbeweging onderhevig is. Een begrip als 'sturende overheid' dat recent meer op de voorgrond is getreden is daar een illustratie van. De hogescholen zijn er echter van overtuigd dat de samenleving gebaat is bij een voortgaan van de onderliggende vernieuwing van de verhoudingen tussen overheid en maatschappelijke ondernemingen. De complexiteit van samenleving en economie sluit een terugkeer naar oude principaal – agentverhoudingen als ontwikkelingsrichting uit.

De positie van de hogescholen in het publieke domein is dus veranderd. Hogescholen moeten veel directer aan de direct belanghebbenden (stakeholders) én aan de samenleving als geheel laten zien welke bijdrage aan de publieke taak is geleverd en hoe de publieke middelen zijn ingezet. Het vraagt om interne checks and balances, waarbij een Raad van Toezicht (RvT) een cruciale rol speelt. Het vraagt ook om externe instrumenten voor het reguleren van de dialoog met de stakeholders. In de Branchecode Governance worden in Principe V: Horizontale Dialoog de belangrijkste elementen genoemd. De tekst van dit onderdeel van de code luidt als volgt:

“Het college van bestuur hanteert een visie op de maatschappelijke positie van de hogeschool als uitgangspunt voor zijn beleid. Hij vertaalt die visie in een missie en beleidsdoelstellingen. Het college van bestuur geeft inzicht in realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante stakeholders.”

Deze handreiking poogt een nadere uitwerking van Principe V te geven. Niet door nadere regels te stellen, maar door suggesties te doen waarmee iedere hogeschool al naar gelang de eigen situatie zelf vorm kan geven aan de stakeholdersdialoog als onderdeel van het beleidsproces. Benadrukt wordt dat de dialoog met stakeholders niet iets nieuws is, het vindt al vanaf het ontstaan van de allereerste hogeschool plaats en is gemeengoed op alle niveaus van de organisatie. Wel nieuw is een dialoog die is gebaseerd op een expliciet geformuleerd beleid dat deel uitmaakt van integraal management.

2 De maatschappelijke positie van de hogeschool

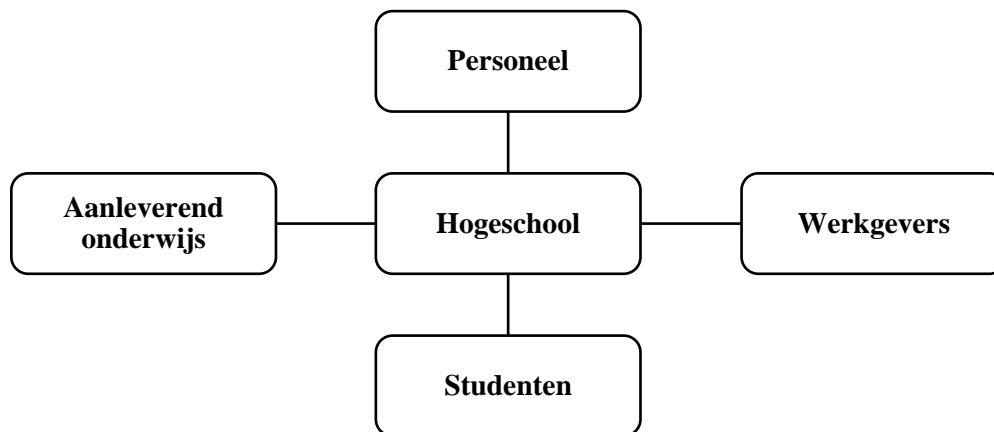
De nadere invulling van het beleid ten aanzien van de horizontale dialoog is mede afhankelijk van de visie en de missie van de hogeschool. Opereert hij vooral in de eigen regio of is er ook een landelijke en/of internationale ambitie? Welke inhoudelijke speerpunten zijn er? Wie zijn strategische partners, wie de belangrijkste concurrenten? Verwacht mag worden dat er duidelijke keuzes worden gemaakt in het instellingsplan ten aanzien van onderwijs, onderzoek en marktactiviteiten.

³ Zie ook de rapporten van de SER die de evolutie van het begrip maatschappelijk ondernemen illustreren: “De winst van waarden. Advies over maatschappelijk ondernemen.” uit 2000 waarin de link naar MVO nog voorop staat en “Ondernemerschap voor de publieke zaak.” uit 2004 dat het kader biedt voor de onder voetnoot 1 gegeven definitie. Voorts wordt verwezen naar de “Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving” van de Raad voor de Jaarverslaggeving uit 2003.

Iedere hogeschool is ingebed in een uitgebreid relatiernetwerk. De diverse stakeholders zullen uiteenlopende en soms zelfs conflicterende belangen hebben. Naar de mate visie en missie beter zijn uitgewerkt kan de hogeschool duidelijker keuzes maken in het beleid ten aanzien van de horizontale dialoog. De horizontale dialoog laat de verantwoordelijkheid van het bestuur voor de continuïteit van hogeschool onverlet. Immers, naast de externe gerichtheid is er de noodzaak van een verantwoorde bedrijfsvoering. Dan gaat het onder andere om financieel beleid maar ook om de kwaliteit van de werkgelegenheid. Ook het risicomanagement (een ander thema in het kader van de branchecode) stelt eisen aan de bedrijfsvoering. Dat kan spanningen opleveren met de wensen van stakeholders.

De hogeschool moet bij het bepalen van het beleid ten aanzien van de vormgeving van de stakeholdersdialoog daarom soms lastige keuzes maken. De gemaakte keuzes en onderliggende afwegingen moeten helder aan de stakeholders worden gecommuniceerd.

De maatschappelijke positie van de hogeschool kan worden geschetst in de volgende figuur. De belangrijkste stakeholders zijn het aanleverend onderwijs, de studenten, het personeel en de werkgevers van de afgestudeerden.



Het figuur onderstreept dat de horizontale dialoog nadrukkelijk niet gaat over de verantwoording die de hogescholen jaarlijks verplicht aan het ministerie van OCW afleggen. Dat laat onverlet dat dit jaarverslag gebruikt kan worden om andere stakeholders over de ontwikkeling van de hogeschool te informeren. Vaak zal de dialoog met stakeholders zich echter toespitsen op onderdelen van het beleid van de hogeschool, wat vraagt om meer maatwerk in de informatieverstrekking (zie verder paragraaf 6).

3 Uitgangspunten voor de dialoog met stakeholders

In de Branchecode Governance wordt in Principe V gesteld dat het college van bestuur (CvB) als uitgangspunt voor zijn beleid een visie hanteert op de maatschappelijke positie van de hogeschool. De visie wordt vertaald in een missie en in beleidsdoelstellingen. Het college geeft inzicht in realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante stakeholders.

Bij de uitwerking van dit principe wordt uitgesproken dat het CvB visie, missie en doelstellingen opneemt in het jaarverslag. Daarbij wordt aangegeven welke stakeholders bij de vaststelling van visie, missie en doelstellingen zijn betrokken. Concreet rapporteert het college in het jaarverslag in ieder geval op hoofdlijnen over de betrokkenheid van relevante stakeholders bij:

- het beleid ten aanzien van het opleidingsaanbod;
- het kwaliteitsbeleid;
- het toelatingsbeleid;
- het beleid ten aanzien van toegepast onderzoek en de kenniscirculatie; en
- de marktactiviteiten van de hogeschool.

Principe V en de daarop gebaseerde uitwerking kunnen worden vertaald in een aantal uitgangspunten voor de dialoog met stakeholders:

- 1 Stakeholders van een hogeschool zijn zij die een belang hebben bij de maatschappelijke functie van de hogeschool⁴.
- 2 De horizontale dialoog heeft twee hoofdoelen:
 - het faciliteren van de vraaggerichtheid van het handelen van de hogeschool in relatie tot zijn maatschappelijke functie, en bijgevolg het vergroten van de legitimiteit van dat handelen; en
 - het bieden van transparantie over het beleidsproces van de hogeschool en zijn prestaties, inclusief het functioneren van bestuur en intern toezicht.
- 3 Aan de besluitvorming binnen de hogeschool worden in het belang van de stakeholdersdialoog eisen gesteld:
 - plannen waarover besloten moet worden zijn ook wat betreft de gerechtvaardigde wensen van en betekenisvolle effecten voor stakeholders goed onderbouwd,
 - binnen de hogeschool bestaan duidelijk afspraken over verkrijgen en verspreiden van informatie over en aan stakeholders.
- 4 Het CvB en het management zijn verantwoordelijk voor het functioneren van de hogeschool. Zij wegen de wensen en belangen van de stakeholders aantoonbaar mee bij het nemen van besluiten, zonder daarbij hun eigen integrale verantwoordelijkheid uit het oog te verliezen.
- 5 Binnen de hogeschool bestaat een expliciet beleid voor de dialoog met stakeholders, waarvan bovenstaande elementen deel uitmaken. Het CvB is verantwoordelijk voor het vaststellen het beleid. De interne verantwoording over de naleving ervan is zaak van het management en het CvB. De externe verantwoording is aan het CvB.

4 De stakeholders van de hogeschool

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van mogelijke stakeholders en hun belang bij de hogeschool. Dit overzicht is uitsluitend bedoeld als hulpmiddel om het relatiepatroon van de hogeschool in kaart te brengen. Vervolgens kan worden bepaald welke stakeholders van groter belang worden geacht dan andere. Het is evident dat er drie groepen stakeholders zijn die van groter gewicht zijn voor het beleid van de hogeschool dan de andere partijen die worden genoemd: studenten, personeel en werkgevers. Een hogeschool zou ermee kunnen volstaan de horizontale dialoog rond deze drie groepen te organiseren of zelfs te beperken tot deelgroepen daaruit. Het noemen van de andere partijen heeft geen ander doel dan de hogeschool te helpen het totale speelveld in beeld te krijgen en afgewogen keuzes te maken over de grenzen van dat speelveld. Er worden geen vormvereisten geformuleerd met betrekking tot de wijze waarop de betrokkenheid van stakeholders wordt georganiseerd. In paragraaf 5 worden bij wijze van voorbeeld wel enkele suggesties gegeven.

Het identificeren van de stakeholders die een rol krijgen in de horizontale dialoog kan plaats vinden aan de hand van drie criteria:

- het belang van de maatschappelijke functie van de hogeschool voor de stakeholder;
- de mate waarin de stakeholder ten aanzien van de betreffende maatschappelijke functie afhankelijk is van de hogeschool;
- het belang van de stakeholder voor de maatschappelijke functie van de hogeschool.

⁴ Het is van belang te onderkennen dat deze definitie co-makers als belanghebbende zou kunnen uitsluiten. Punt van discussie is of studenten en medewerkers als stakeholder kunnen worden getypeerd. Vanuit het perspectief van externe gerichtheid (maatschappelijke functie) zou betoogd kunnen worden dat dit niet het geval is. Het is echter gebruikelijk dat ook interne belanghebbenden in de horizontale dialoog betrokken worden. Dit geldt *a fortiori* als deze, zoals in het hoger onderwijs, bepalend zijn voor de kwaliteit van de te leveren prestaties. Het onderscheid tussen externe en interne stakeholders kan van belang zijn voor de wijze waarop de dialoog wordt georganiseerd en informatie wordt gegeven, zie ook paragraaf 6 van de Handreiking.

Het belang van een hogeschool bij de betrokkenheid van de stakeholders zal per stakeholder kunnen variëren. Juist op dit punt zal zorgvuldig moeten worden omschreven wat de hogeschool van de stakeholder verwacht en welke relatie hij met hem wil onderhouden. Dit is van cruciaal belang voor de inrichting van de wijze van communiceren met de stakeholders.

Studenten	Belang
1.1 Aankomende studenten	
1.2 Huidige studenten	
1.3 Alumni	

Werkgevers / Afnemend veld	Belang
2.1 Bedrijven en instellingen	
2.2 Kamer van Koophandel	
2.3 Regionale werkgeversorganisaties	
2.4 Landelijke werkgeversorganisaties	
2.5 Brancheorganisaties	

Personeel	Belang
3.1 Medezeggenschapsorganen	
3.2 Lokaal overleg / vakbonden	
3.3 Beroepsverenigingen	

Onderwijs / Instroom	Belang
4.1 Aanleverend voortgezet onderwijs	
4.2 ROC's	
4.3 Universiteiten	

Overheden	Belang
5.1 Regionale overheden	
5.2 Vakdepartementen	

De werkgroep wil met enige nadruk stellen dat aan de lijst geen normatieve betekenis toekomt. Zij kan door de hogeschool worden beperkt, maar ook worden aangevuld of gedetailleerd. Zo komen voor hogescholen met een internationale ambitie mogelijk andere stakeholders in beeld.

Als voorbeeld van detaillering kan voor categorie 1.2 nader worden onderscheiden naar groepen studenten. Zo zouden de studentenvakbonden als stakeholder kunnen worden beschouwd. Het zelfde geldt voor studenten(gezelligheid)verenigingen of studieverenigingen. Denk bijvoorbeeld aan de betekenis van de publiciteit die zulke verenigingen kunnen opleveren voor het imago van een stad of instelling. Een derde aparte categorie zou gevormd kunnen worden door de studenten die binnen de hogeschool bestuurlijk actief zijn in medezeggenschap en opleidingscommissies.

Tot slot moet er op worden gewezen dat elke schematisering van processen en belangenverhoudingen een vereenvoudiging van de werkelijkheid is, die het zicht kan ontnemen op relaties die lokaal van groot belang kunnen zijn. Zo kan het wetenschappelijk onderwijs op vele manieren van belang zijn: als samenwerkingspartner in onderwijs en onderzoek, als afnemer van studenten door aansluitende masteropleidingen, als leverancier van studenten in de propedeutische fase, etc. Voor het bedrijfsleven geldt m.m. het zelfde: bedrijven zijn niet alleen toekomstige werkgevers van de studenten maar kunnen ook (structureel) leverancier zijn van studenten.

5 Inbreng bij beleidsontwikkeling

In een matrix kan worden uitgezet voor welke beleidsterreinen de hogeschool in ieder geval de inbreng van en over stakeholders organiseert. Bij de beleidsterreinen moeten in ieder geval de onderwerpen uit de branchecode worden genoemd. Deze kunnen naar wens worden samengevoegd, maar ook gedetailleerd, en aan specifieke belanghebbenden worden gekoppeld.

Iedere hogeschool heeft zijn eigen interne organisatie. De gelaagdheid van de eigen organisatie levert de derde dimensie in onderstaand schema. Zo ontstaat een driedimensionale figuur waarmee voor elk organisatieonderdeel kan worden aangegeven wie relevante stakeholders zijn, over welke onderwerpen met de stakeholders wordt gesproken en hoe de communicatie plaatsvindt. Op basis van deze beschrijving kan vervolgens een intern werkprogramma worden vastgelegd dat aangeeft op welke wijze informatie wordt gedeeld. Dit heeft ten minste de volgende twee aspecten:

- de benadering van de stakeholder. Het is fnuikend voor het relatiebeheer van de hogeschool als een stakeholder door verschillende organisatie onderdelen van de hogeschool wordt benaderd zonder dat deze dat van elkaar weten en onderling hebben afgestemd;
- de interne verslaggeving en verantwoording evenals de daarop gebaseerde externe communicatie en verantwoording.

Onderwerpen	Studenten	Werkgevers	Personeel	Onderwijs	Overheid
Opleidingsaanbod					
Kwaliteitsbeleid					
Toelatingsbeleid					
Onderzoek					
Marktactiviteiten					
Et cetera					

Het risico van bovenstaand schema is dat voor elk 'blok', aan de hand van een voor dat onderwerp specifiek instrumentarium, een gedetailleerd inzicht wordt nagestreefd en onderhouden. Dat is uitdrukkelijk niet de bedoeling. De kunst zal zijn juist hier een goede maatvoering te vinden door de hoofdlijnen in de horizontale dialoog te benoemen en vast te houden. Benadrukt wordt dat al veel relaties met stakeholders bestaan. De eerste stap zou daarom moeten zijn het in beeld brengen welke vormen van stakeholders-dialoog reeds zijn georganiseerd. Denk bijvoorbeeld aan:

- werkveldcommissies;
- adviesraden;
- klantenpanels;
- thematische bijeenkomsten met specifieke groepen stakeholders;
- tevredenheidonderzoeken.

In aanvulling daarop bieden instrumenten als de HBO-Monitor en de Keuzegids Hoger Onderwijs nuttige informatie over de opvattingen van belangrijke groepen stakeholders. Deze bronnen kunnen aanleiding geven om zelf nader contact te zoeken met afgestudeerden of studenten om een beter beeld te krijgen van achterliggende oorzaken van de verkregen scores. Al naar gelang de keuze van de hogeschool met betrekking tot de identificatie van stakeholders kunnen daar voor de interne horizontale dialoog ook de medezeggenschapsraad en opleidingscommissies aan worden toegevoegd. Het overleg op brancheniveau met vakdepartementen over beroepsvereisten in het kader van de BIG wet of de wet BIO kan eveneens als een vorm van stakeholdersdialoog worden beschouwd. Tot slot mag op deze plaats het overleg over de domeincompetenties niet ontbreken dat op grond van het convenant met VNO NCW en MKB Nederland wordt gevoerd. De hogescholen spannen zich samen met het (georganiseerde) bedrijfsleven in voor een optimale afstemming van het onderwijs op de arbeidsmarkt. De afspraken die hierover op landelijk niveau

worden gemaakt bieden een kader waarbinnen lokaal en regionaal nadere afspraken over de aansluiting van leren op werken kan worden gemaakt.

Van een andere orde, maar niet minder van belang voor een vruchtbare horizontale dialoog, is dat de hogeschool werk maakt van het vergaren van kennis over zijn stakeholders. Alleen dan kan de hogeschool hun wensen in het juiste perspectief plaatsen en pro-actief in de richting van zijn stakeholders optreden. Het vraagt om meer dan louter externe vertegenwoordiging en het nakomen van verantwoordingsverplichtingen.

6 Informatie aan de stakeholders

De hogeschool moet kwaliteitseisen stellen aan de informatievoorziening:

- voldoen aan geldende wet- en regelgeving (jaarverslag & jaarrekening);
- toegankelijk zijn voor stakeholders, zowel wat de informatiekanalen betreft als de inhoud;
- relevante informatie bieden.

Jaarverslag en jaarrekening richten zich niet op een specifieke doelgroep. Bij een terugtrekkende overheid en de inmiddels gerealiseerde overgang van specifieke verslaggevingregels van OCW naar de algemene regels van BW en RJ (in het bijzonder RJ 660) ontstaat ruimte om de verslaggeving meer te richten op de informatiebehoeften van de belangrijkste stakeholders. De website van de hogeschool kan een belangrijke ondersteunende en aanvullende rol op de jaarstukken spelen. Zo kan via de website voor specifieke doelgroepen meer gedetailleerde informatie beschikbaar worden gesteld en kan bovendien de actualiteitswaarde van de informatie beter worden bewaakt. Op deze wijze kan de hogeschool naast het voorgeschreven stramien van de formele verantwoording zelf keuzes maken hoe hij met de stakeholders wil communiceren. Een voorbeeld van doelgroepgerichte verantwoording biedt het sociaal jaarverslag. De mate van detaillering die daarin doorgaans wordt geboden is niet relevant voor de doorsnee lezer van het jaarverslag van de hogeschool. Een keuze om twee verantwoordingsdocumenten naast elkaar te publiceren ligt dan voor de hand. Vergelijk ook de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ 400 - 120), die aanbevelen om in dat geval in het jaarverslag op hoofdlijnen te rapporteren en voor nadere informatie te verwijzen naar het afzonderlijke verslag. Het spreekt voor zich dat de informatie in beide documenten niet strijdig mag zijn.

Naast de standaard informatie aan stakeholders via (jaar)verslagen moeten soms keuzes worden gemaakt met betrekking tot rapportages op maat. Stakeholders die een bijdrage (gevraagd en ongevraagd) hebben geleverd aan de beleidsvorming van de hogeschool hebben er recht op te weten wat er met hun inbreng is gebeurd. Dat geldt des te sterker als prestatie afspraken zijn gemaakt.

Samenvattend zijn de volgende media beschikbaar om stakeholders te informeren:

- Website;
- Jaarverslag en jaarrekening;
- Publicitair jaarverslag;
- Verslagen voor specifieke doelgroepen;
- Informatieve bijeenkomsten;
- Persberichten en andere publicaties.

Het verdient aanbeveling om de effectiviteit van deze media periodiek te toetsen.

HBO-raad (2008) / Vereniging Hogescholen (heruitgave 2013)

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