

Vereniging Hogescholen

# Jaarverslag

# 2019



Den Haag, 29 mei 2020  
Status: definitief  
Vastgesteld BV 17 april 2020  
Goedgekeurd AV 29 mei 2020

**Vereniging Hogescholen**



Vereniging Hogescholen  
Jaarverslag 2019



# Inhoudsopgave

	<b>Voorwoord</b>	7
<b>1</b>	<b>Bestuursverslag</b>	9
1.1	Verenigingszaken	9
1.2	Communicatie, lobby en evenementen	9
1.3	Onderwijs	10
1.4	Onderzoek	13
1.5	Internationalisering	15
1.6	Sectoren	17
1.7	Hogeschoolorganisatie	21
1.8	Extern gefinancierde activiteiten	24
1.9	Financieel verslag en overige informatie	26
<b>2</b>	<b>Jaarrekening</b>	46
	Balans per 31 december 2019 (na bestemming resultaat)	46
	Staat van baten en lasten 2019	48
	Kasstroomoverzicht 2019	50
	Algemene toelichting bij de jaarrekening	51
	Toelichting op de balans per 31 december 2019	54
	Toelichting op de staat van baten en lasten 2019	62
	<b>Overige gegevens</b>	70
	Bestemming resultaat	70
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	70
	<b>Bijlagen</b>	77
	Bijlage 1: Overzicht lasten per activiteit (inzet personeel plus out of pocketkosten)	77
	Bijlage 2: Overzicht uren per activiteit	79



# Voorwoord



2019 was het jaar waarin nog maar weer eens duidelijk werd hoe groot het maatschappelijk belang van sterke hogescholen is. De krapte op de arbeidsmarkt bleef groeien en we werden opnieuw geconfronteerd met de gevolgen van het lerarentekort, van te weinig zorgpersoneel en een gebrek aan ICT-ers. Het is daarom heel logisch dat er naar het hbo wordt gekeken om bij te dragen aan een oplossing voor dat probleem. Wij leiden die mensen op die we als Nederland zo hard nodig hebben. Daarom is in onze strategische agenda 'Professionals voor morgen' ook bewust gekozen voor de focus op de aansluiting van ons onderwijs op de arbeidsmarkt.

Dat betekent dat wij als hbo op de korte termijn stappen kunnen zetten. Bijvoorbeeld door het opheffen van de numerus fixus op de opleiding Verpleegkunde. Of het aantrekkelijker maken van de pabo, bijvoorbeeld door zij-instroomtrajecten te stimuleren. Maar het betekent ook dat we ons als hbo voorbereiden op de lange termijn. Dan denk ik in eerste instantie aan een Leven Lang Ontwikkelen. Hogescholen hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid om te zorgen dat iedereen, ook op latere leeftijd, in staat is om zijn brood te verdienen en om een zinvolle bijdrage te leveren aan onze samenleving. Daarom hebben hogescholen in 2019 gewerkt aan de flexibilisering van hun opleidingen, bijvoorbeeld in het succesvolle experiment leeruitkomsten. Maar willen we echt een doorbraak forceren dan moet er ook in de financiering van Leven Lang Ontwikkelen het nodige veranderen. De Vereniging Hogescholen pleit daarom voor een andere bekostigingssystematiek voor post-initieel onderwijs en zal daar in 2020 verder stappen in zetten.

En ten tweede denk ik dan aan het praktijkgericht onderzoek in het hbo. Door onderzoek te doen naar maatschappelijke vraagstukken met regionale partners, zoals bijvoorbeeld het mkb, leveren hogescholen een hele belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van de regionale arbeidsmarkt. Niet alleen door innovatie te versnellen, maar ook doordat studenten, docenten en onderzoekers zo verbonden blijven aan de regio waarin ze komen te werken of al werkzaam zijn. De circulatie van kennis, die ook weer terugkomt in het onderwijs, wordt hierdoor maximaal ondersteund. De eerste uitreiking van de Deltapremie, een toonaangevende prijs voor uitmuntend praktijkgericht onderzoek door lectoren, is een bevestiging van de groei die onderzoek in het hbo heeft doorgemaakt. Het is daarom ook een belangrijke stap dat we met de VSNU afspraken hebben kunnen maken om te starten met experimenten voor een derde cyclus in het hbo. Onze studenten, lectoren en onze regionale samenwerkingspartners vragen daar om.

Het jaar 2019 stond ook in het teken van de Sustainable Development Goals met als prachtig hoogtepunt het moment van ondertekenen van de SDG Charter door alle 36 hogescholen. We zijn het er allemaal over eens dat bij het nadenken over de toekomst de duurzame ontwikkelingsdoelen onderdeel moeten zijn van het hoger onderwijs. Bij het ondertekenen bleef het natuurlijk niet want met *SDGs on Stage* werd meteen de daad bij het woord gevoegd door met een stageplatform studenten en bedrijven op basis van SDG's aan elkaar te verbinden.

Het was een boeiend jaar. 2020 belooft op moment van schrijven een minstens zo enerverend onderwijsjaar te worden, met onderhandelingen over een nieuwe cao, met discussie over taalbeleid in het hoger onderwijs, over vroegselectie en over grootschalige kabinetsinvesteringen in de kennis- en innovatiewereld.

Daarnaast zijn we op het moment van schrijven druk doende om samen de gevolgen van het coronavirus voor alle betrokkenen in het hoger onderwijs zo goed mogelijk op te vangen. Eerste zorg is uiteraard de gezondheid van onze studenten, docenten, onderzoekers en andere medewerkers. Terwijl ik dit schrijf is iedereen daarnaast op indrukwekkende wijze bezig om zo goed mogelijk onderwijs op afstand te realiseren. De lange termijn gevolgen zijn nog ongewis, maar gezamenlijk gaan we ervoor zorgen dat onze studenten en medewerkers er zo weinig mogelijk van gaan merken.

**Maurice Limmen**



# 1 Bestuursverslag

## 1.1 Verenigingszaken

In 2019 stonden de activiteiten van de vereniging grotendeels in het teken van het ontwikkelen van onze nieuwe strategische agenda 'Professionals voor morgen'. Het bepaalde de agenda van de bestuurdersconferentie in mei en kwam regelmatig aan de orde in de vergaderingen van het bestuur en de algemene vergadering. Ook het thema van het jaarcongres stond in het teken van de toekomst van onze sector met als titel 'Future Proof' en belangrijke rol voor de Sustainable Development Goals. Aanvullend hierop zijn in het voorjaar nog verdiepingssessies voor bestuurders georganiseerd in voorbereiding op nieuwe strategische agenda. In deze vier sessies is gesproken over studentsucces, de verbinding onderwijs en onderzoek, Leven Lang Ontwikkelen en de aansluiting arbeidsmarkt en regionale samenwerking.

Op 2 september presenteerde voorzitter Maurice Limmen de nieuwe agenda 'Professionals voor morgen' aan minister Van Engelshoven tijdens een bijeenkomst bij Hogeschool Rotterdam.

Onze agenda was daarmee belangrijke input voor de nieuwe agenda van de minister die zij eind 2019 presenteerde.

In september publiceerde de vereniging samen met de VSNU een gezamenlijke visie op de doorontwikkeling van het stelsel hoger onderwijs. In dit position paper dat tot stand kwam na een uitgebreid bestuurlijk traject, zetten we gezamenlijk in op meer instroom van vwo-ers in het hbo en betere gezamenlijke voorlichting om studenten sneller op de juiste plek te krijgen (wisselstroom). Daarnaast erkennen de universiteiten samen met de hogescholen het belang van een derde cyclus in het hbo en de noodzaak van meer masters in onze sector.

Met het vertrek van Nienke Meijer als collegevoorzitter van Fontys Hogescholen ontstond eind 2019 een vacature in het bestuur van de vereniging. Deze vacature wordt sinds 2020 ingevuld door Anka Mulder, CvB-voorzitter Hogeschool Saxion.

In totaal kwam het bestuur negen keer bij elkaar en vergaderde de Algemene Vergadering zeven keer.

## 1.2 Communicatie, lobby en evenementen

Ook in 2019 zijn weer politici, voorzitters van andere onderwijs- en netwerkorganisaties, beleidsadviseurs, ambtenaren en bestuurssecretarissen bereikt met standpunten, plannen en voorstellen van de Vereniging Hogescholen. Thema's die de revue passeerden zijn onder meer toegankelijkheid van het onderwijs, de bekostiging en aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt. De vormen die gekozen werden? Lunchbijeenkomsten, factsheets, een Lagerhuisdebat en video's.

Dankzij de nieuwjaarsreceptie, het jaarcongres en onder meer de vele meerdaagse trainings- en sectordagen hebben we elkaar als bestuurders, docenten, studenten, medewerkers, beleidsadviseurs en anderszins werkend in het hbo regelmatig kunnen treffen en kunnen bijpraten en leren. Voor onder meer beleidsadviseurs en directeurs van stafafdelingen bij hogescholen zijn besloten netwerksites ingericht met het oog op kennisdeling en -ontwikkeling.

Via opinieartikelen, interviews, quotes, nieuwsberichten, op radio, tv, in kranten en tijdschriften zijn standpunten van de Vereniging Hogescholen, cijfers over het hbo en de belangen van de hogescholen en haar studenten onder de aandacht gebracht onder meer via de voorzitter van de vereniging. Onze stakeholders bereiken wij verder via Twitter (bijna 10.000 volgers) en LinkedIn (ruim 5.000 volgers).

Belangrijke communicatieve mijlpalen in 2019 waren de presentatie van onze strategische agenda 'Professionals voor morgen' en de uitreiking van de eerste Deltapremie. Het jaarcongres in mei stond in het teken van de Sustainable Development Goals met als prachtig hoogtepunt het moment van ondertekenen van de SDG Charter door alle 36 hogescholen. Met mooie bijdragen van oud-premier Jan-Peter Balkenende, jongerenvertegenwoordiger Hajar Yagkoubi, futuroloog Christian Kromme en Peter Wollaert van de Verenigde Naties.

Daarnaast was er in oktober het HBO-debat 'Hoe professionals van morgen op te leiden?'. Vijf Tweede Kamer woordvoerders hoger onderwijs, docenten, studenten, adviseurs, hbo-bestuurders en vertegenwoordigers van hbo-partners namen deel aan het tweede HBO-debat. Zij gingen daarvoor met elkaar in debat aan de hand van drie stellingen over studentsucces, Leven Lang Ontwikkelen en professional doctorates en het hbo. Drie thema's uit onze strategische agenda 'Professionals voor morgen'.

## 1.3 Onderwijs

Het verzorgen van kwalitatief hoogstaand onderwijs is de kernopdracht van de hogescholen. Onderwijs dat studenten voorbereidt op een loopbaan waarin zij hun talenten optimaal kunnen ontplooiën. Dat vraagt van de hogescholen dat zij steeds 'vooruit denken' en in het onderwijs anticiperen op relevante maatschappelijke ontwikkelingen. In kwaliteitsafspraken is door elke hogeschool uitwerking gegeven aan het sectorakkoord uit 2018. Met name in de bestuurscommissie onderwijs is aandacht gegeven aan de wijze waarop dat vorm en inhoud kan krijgen. De praktijk heeft geleerd dat de afspraken in veel gevallen nog niet voldoende uitgewerkt zijn voor een positief besluit van de minister van OCW voor de toekenning van de met de afspraken gemoeide middelen. De inzet van de vereniging blijft erop gericht dat alle hogescholen de kwaliteitsmiddelen kunnen inzetten voor hun studenten.

### Onderwijs op maat

De roep om meer maatwerk is groot. De wens om meer maatwerk te leveren eveneens. De vraag is hoe we daar zo goed mogelijk invulling aan kunnen geven. Maatwerk kan veel vormen krijgen. Zo bieden de hogescholen steeds meer Ad- en masteropleidingen aan. In 2019 is op beide terreinen goede voortgang geboekt. In overleg met het landelijk platform voor de Ad-opleidingen en met inbreng vanuit de sectorale adviescolleges is een procedure op- en vaststelling landelijke opleidingsprofielen ontwikkeld die in het najaar door de Algemene Vergadering is vastgesteld. Voor de masteropleidingen is het initiatief genomen om een sectorplan op te stellen. Het plan moet bijdragen aan een verdere groei van het aantal masteropleidingen bij de hogescholen. De bestaande beleidsregels voor de toetsing van doelmatigheid van nieuwe opleidingen staan daar nu nog teveel in de weg.

In het deeltijdonderwijs heeft de minister de experimenten met vraagfinanciering beëindigd. Deze waren van meet af aan omstreden omdat ze een ongelijk speelveld tussen de bekostigde en private opleidingen creëerden. De pilots flexibilisering dragen daarentegen goed bij aan betere afstemming van het onderwijs op de behoeften van de (volwassen) studenten en het bedrijfsleven. Het aantal studenten in deeltijd neemt mede daardoor verder toe. In 2019 is op verzoek van het bestuur door een brede groep experts uit het hbo een toolkit 'Leven Lang Ontwikkelen' gemaakt, die de hogescholen helpt bij het inspelen op de vraag naar nieuwe arrangementen in het onderwijs aan professionals. De toolkit heeft nadrukkelijk niet het karakter van een blauwdruk, maar biedt een staalkaart van best practices en actuele inzichten die opleidingen in een spelvorm kunnen inzetten om nieuw onderwijsaanbod te ontwikkelen.

Veel aandacht is uitgegaan naar de vormgeving van een andere, flexibeler opzet van het deeltijdonderwijs aan volwassen studenten, professionals. Door de werkgroep Van den Eijnden zijn daar voorstellen voor gedaan die in de vereniging positief zijn ontvangen. De nadere uitwerking in een nieuw arrangement heeft vertraging opgelopen als gevolg van de lancering van voorstellen door een alliantie van onder meer de MBO Raad en NRTO die de introductie van leerrechten bepleit. Veel aandacht is uitgegaan naar de mogelijkheden om hierbij aan te sluiten. In het najaar is gebleken dat hiervoor onvoldoende grond aanwezig was, met name als gevolg van onduidelijkheid van de introductie van die leerrechten voor het bestaande recht op het behalen van één bekostigde bachelor en één bekostigde master. De Strategische Agenda die de minister van OCW eind 2019 heeft uitgebracht bevat daarentegen veel aanknopingspunten voor een flexibeler opzet van het onderwijs aan professionals. In 2020 zal naar verwachting met veel inzet worden gewerkt aan het ontwerpen van een flexibel stelsel met eigen, van het voltijdsonderwijs afwijkende, aanbod- en deelnamecondities. Om die discussies goed in en buiten de vereniging te kunnen voeren is een platform LLO opgericht, dat vanaf december 2019 actief is. Het platform kan het bestuur van de vereniging gevraagd en ongevraagd advies geven over alle beleidskwesties met betrekking tot het LLO.

De experimenten flexstudieren zijn met belangstelling gevolgd, zowel in als buiten de vereniging. De student betaalt bij flexstudieren voor het onderwijs dat hij daadwerkelijk volgt. In het experiment flexstudieren wordt ervaring opgedaan met de aanpassingen die dit vraagt van onderwijs en organisatie. Op verzoek van de Tweede Kamer zal in 2020 een aanzienlijke verbreding van het experiment plaatsvinden.

## **Aansluiting vo/mbo op hbo**

Toegankelijkheid en kansengelijkheid zijn hoekstenen van ons onderwijsbestel. Hogescholen hebben een hoogwaardig en fijnmazig geheel aan activiteiten en regelingen ontwikkeld die moeten bevorderen dat studenten de opleiding kiezen die bij hun talenten en ambities past. Het onderstreept het belang dat de hogescholen hechten aan een soepele overgang van leerlingen uit mbo en vo naar het hbo. Daarvoor is ook in 2019 op brancheniveau nauw samen gewerkt met MBO Raad en VO-raad, mede aan de hand van bestuurlijke agenda's. We hebben onderzoek en kennisdeling bevorderd, onder andere door het organiseren van een werkconferentie havo – hbo en het organiseren van diverse werkbezoeken. Ook hebben we nauwgezet de ontwikkeling van voorstellen voor vernieuwingen in het voortgezet onderwijs gevolgd die met het project Curriculum.nu op stapel staan. De eerste fase van het project is afgerond. In de tweede fase, die voorjaar 2020 start, zal een aanzienlijk intensievere betrokkenheid vanuit het hbo nodig zijn omdat daarin de eindtermen zullen worden ontwikkeld waarop het hoger onderwijs moet aansluiten.

De aansluitingsvraagstukken maken deel uit van de bredere thematiek van studentsucces. In samenwerking met de andere onderwijssectoren, vakorganisaties en andere stakeholders is najaar 2019 gewerkt aan een discussienota: 'Toekomst van ons onderwijs'. Die nota beoogt het gehele stelsel kritisch tegen het licht te houden. Problemen als vroegselectie, onderbenutting van talent maar ook toenemende studie uitval vragen om in samenhang te worden beschouwd. In het voorjaar van 2020 zullen verschillende discussiebijeenkomsten, binnen de vereniging en in breder verband, worden georganiseerd om reacties op de nota te verkrijgen.

## Digitalisering

Vrijwel alle bestaande beroepen ondergaan grote verandering door de verdere toepassing van ICT. Dat vraagt om aanpassing van curricula. De digitalisering beïnvloedt ons onderwijs op alle mogelijke niveaus. Samen met SURF en de VSNU voeren we vanaf 2019 de 'Versnellingsagenda onderwijs-innovatie met ICT' uit om de voordelen van digitalisering in het hoger onderwijs maximaal uit te nutten. In 2019 hebben de verschillende versnellingsteams de doelstellingen uitgewerkt in concrete plannen van aanpak en activiteiten, zoals in TechYourFuture waarin onderwijs en bedrijven in Twente samenwerken bij de aanpak van de energietransitie. Een voorbeeld van heel andere orde is de ontwikkeling van een 'bewegingssensor' waarmee instellingen kunnen zien hoe docent-professionalisering (nog niet) werkt in hun instelling. Vanuit het bureau van de vereniging is een actieve bijdrage geleverd aan het programmamanagement. De uitvoering van de agenda is door zijn brede scope, wijde vertakking in het hoger onderwijs en de open, innovatieve aanpak een parel in de vernieuwing van het hoger onderwijs.

## Ontwikkeling van het stelsel van hoger onderwijs

Met de verbreding van hun portfolio, met name met de masteropleidingen, de uitbouw van het praktijkgericht onderzoek en de steeds nauwere verwevenheid van onderwijs en onderzoek is er voor de hogescholen alle aanleiding om de ontwikkeling van ons binaire stelsel van hoger onderwijs kritisch te beschouwen.

In 2019 is daartoe in samenwerking met de VSNU nagegaan hoe we beide delen van het stelsel zo goed mogelijk tot hun recht kunnen laten komen. Dit heeft zijn weerslag gekregen in een gezamenlijk position paper dat in september 2019 is gepresenteerd. Meer flexibiliteit voor de student en een betere aansluiting bij de veranderende maatschappij vraagt om nauwere samenwerking die gestalte moet krijgen in een doorontwikkeling van het stelsel voor hoger onderwijs. Vertrekpunt daarbij is het motto "Gelijkwaardig maar verschillend". Studenten kunnen daardoor eenvoudiger academisch en beroepsgerichte modules combineren tot een samenhangend programma en ook het overstappen en 'schakelen' wordt makkelijker gemaakt.

## Studentenwelzijn

In 2019 is veel energie gestoken in het realiseren van de doelen van de in 2018 door de vereniging ondertekende ambitie studentenwelzijn. Er is een landelijk netwerk opgericht waarin deskundigen van nagenoeg alle hogescholen participeren en de stand van zaken is op een breed front in beeld gebracht. Daaruit blijkt dat het hbo een grote rijkdom kent aan initiatieven en inspanningen om het welzijn van de studenten te bevorderen. Tegelijkertijd is het een terrein dat veel dilemma's kent: waar eindigt de verantwoordelijkheid van de hogeschool? En hoe geven we invulling aan de samenwerking met de andere partners in de zorgketen? Mede gevoed door discussies in de bestuurscommissie onderwijs is daar in de lobby in de richting van de Tweede Kamer aandacht voor gevraagd.

## 1.4 Onderzoek

### Centres of Expertise en zwaartepuntvorming

Begin 2019 is een commissie samengesteld onder voorzitterschap van Claudia Reiner die heeft gewerkt aan een advies voor de Vereniging Hogescholen ten aanzien van Centres of Expertise (hierna Centres). De commissie heeft gekeken naar de dubbele opdracht van deze Centres: enerzijds het werken aan profilering en zwaartepuntvorming die vanuit de hogeschool en haar directe omgeving ingegeven wordt en anderzijds het afstemmen met elkaar over landelijke zwaartepuntvorming. De commissie heeft 11 oktober 2019 tijdens de Algemene Vergadering haar advies aangeboden aan het bestuur. De commissie erkent het belang van de Centres als een middel om een belangrijke bijdrage te leveren aan het oplossen van maatschappelijke opgaven. Ze heeft spelregels en vereisten voorgesteld die Centres kunnen helpen in hun verdere positionering.

### Verkenning praktijkgericht onderzoek

Het ministerie van OCW, de Vereniging Hogescholen en het Regieorgaan SIA hebben dit najaar een gezamenlijke verkenning naar de toekomst van het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen gepresenteerd. De verkenning is tot stand gekomen als gevolg van een afspraak uit het sectorakkoord dat de Vereniging Hogescholen in 2018 sloot met minister Van Engelshoven. Naast een rapport van Birch, waarin de stand van het praktijkgericht onderzoek in het hbo objectief en grondig in kaart is gebracht, is er een toekomstbeeld voor het praktijkgericht onderzoek opgesteld dat door gesprekken met onder meer departementen, onderzoek financiers en kennisinstellingen tot stand is gekomen. In dat beeld staan twee ambities centraal: in de toekomst is praktijkgericht onderzoek aan hogescholen volwaardig geïntegreerd in ons regionale, nationale en internationale kennisecosysteem. Ook zijn hogescholen dan toegerust op hun rol, met duurzame en effectieve onderzoeksgroepen. In het laatste deel van de verkenning worden mogelijkheden geschetst die kunnen bijdragen aan de snellere overgang van de huidige situatie naar het toekomstbeeld, zogenaamde versnellingsopties.

### Derde cyclus in het hbo

In het voorjaar van 2019 is op verschillende fronten gewerkt aan het articuleren van een ambitie voor een eigen derde cyclus in het hbo. Naast de visie op een derde cyclus voor de creatieve industrie die al werd aangekondigd in de Wetenschapsbrief van de minister, heeft een groep hogescholen vanuit een position paper geschreven over nut en noodzaak van een eigen derde cyclus ten behoeve van de verdere ontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek in het hbo. Daarnaast vormde dit onderwerp van gesprek tussen de VSNU en Vereniging Hogescholen over de doorontwikkeling van het stelsel. In het gezamenlijke position paper van beide koepels dat in september is gepubliceerd, wordt de meerwaarde van een derde cyclus met eigen signatuur erkend. Naast een plek in de strategische agenda van de vereniging, steunt ook de minister van OCW in haar strategische agenda het idee van een derde cyclus in het hbo. Zij heeft aangegeven plannen van hogescholen graag tegemoet te zien.

## **Uitreiking Deltapremie**

In maart lanceerden de Vereniging Hogescholen en Regieorgaan SIA de nieuwe toonaangevende prijs voor praktijkgericht onderzoek door lectoren van hogescholen: de Deltapremie. De premie bedraagt € 500.000 en heeft als doel om de zichtbaarheid en de maatschappelijke relevantie van praktijkgericht onderzoek te vergroten. Met de Deltapremie wordt gestimuleerd dat lectoren zich ontwikkelen tot ambassadeurs van het praktijkgericht onderzoek in de samenleving, het onderwijs en het onderzoeksdomein. Tijdens een zeer geslaagde feestelijke bijeenkomst in het Muziekgebouw aan het IJ op 12 november, heeft Minister van Engelshoven de eerste Deltapremies uitgereikt aan lectoren AnneLoes van Staa van Hogeschool Rotterdam en Mark Mobach van de Hanzehogeschool Groningen.

## **Bijdrage aan missiegedreven innovatiebeleid**

Het kabinet heeft in haar missiegedreven innovatiebeleid zes missies beschreven die de maatschappelijke opgaven voor de komende jaren beschrijven. Die missies liggen op het gebied van de Energietransitie & duurzaamheid, Landbouw, voedsel & water, Gezondheid & zorg, Veiligheid, Sleuteltechnologieën en ten slotte Maatschappelijk verdienvermogen. Maandag 11 november 2019 werd het Kennis en Innovatie Convenant (KIC) ondertekend, waarmee organisaties aangeven hoe ze bijdragen aan dit beleid. Vereniging Hogescholen en Regieorgaan SIA zetten een deel van hun instrumentarium in voor de ontwikkeling van het praktijkgerichte onderzoek dat in dienst staat van deze missies. Met deze ondertekening krijgt het praktijkgericht onderzoek brede erkenning. Hogescholen investeren via hun Centres of Expertise 32 miljoen euro in onderzoek binnen de missies. Daarnaast investeert Regieorgaan SIA jaarlijks 18 miljoen euro. Regieorgaan SIA zet vooral in op het versterken van de onderzoeksgroepen van hogescholen. Dat gebeurt met bestaande instrumenten, zoals SPRONG (financiering voor langlopend onderzoek) en L.INT (deeltijd-aanstellingen van hogeschool-lectoren op kennisinstituten als KNMI, TNO etc). Daarnaast gaat SIA een nieuw instrument ontwikkelen, de innovatietrainees. Met de innovatietrainees kan het mkb technisch talent binnenhalen, dat onder begeleiding van een lector onderzoek doet. SIA ontwikkelt deze instrumenten in het eerste halfjaar van 2020.

## **Nationaal Platform Praktijkgericht onderzoek**

In 2019 zijn 10 hogescholen in samenwerking met de Vereniging Hogescholen, Regieorgaan SIA en SURF een project gestart om de resultaten van praktijkgericht onderzoek beter zichtbaar te maken. Zij willen daarmee bijdragen aan open access van praktijkgericht onderzoek om daarmee kennisdisseminatie, kenniscirculatie en kenniscocreatie te bevorderen. Binnen het project wordt een platform ontwikkeld dat bijdraagt aan de zichtbaarheid, de toegankelijkheid en het delen van praktijkgericht onderzoek. Door de samenvoeging van de HBO Kennisbank, POdium, SIA projectenbank en de Atlas ontstaat zo een landelijk aanbod en overzicht van praktijkgericht onderzoek. Het platform bevat niet alleen publicaties in de volle breedte maar geeft ook inzage in het onderzoeksproces, de partners en de samenwerkingsverbanden. De Hogeschool van Amsterdam is penvoerder voor dit project. In mei is er een convenant getekend tussen Hogeschool van Amsterdam, Vereniging Hogescholen en SURF die de formele start van dit project markeerde. Het platform wordt eind 2021 opgeleverd.

## Randvoorwaarden praktijkgericht onderzoek

Begin van het schooljaar 2018/2019 heeft de Vereniging Hogescholen de nieuwe gedragscode wetenschappelijke integriteit medeondertekend. In 2019 is in verschillende werkgroepen binnen de vereniging gewerkt aan het uitwerken van de zorgplichten die met deze gedragscode samenhangen. Zo is er een Handreiking ethische toetsing en een Model klachtenafhandeling. In 2020 zal aansluiting gezocht worden bij het Landelijk Orgaan Wetenschappelijke integriteit (LOWI) voor de mogelijkheid van een second opinion.

Tijdens de Algemene Vergadering van 11 oktober heeft de werkgroep onder leiding van Joep Houterman haar advies gepresenteerd. De werkgroep heeft in het kader van positionering en herkenbaarheid van praktijkgericht onderzoek een raamwerk voor harmonisatie voorgesteld met eenduidige benamingen, zowel in het Nederlands als Engels, te gebruiken voor met name de functie van lector en diverse onderzoek gerelateerde functies en een aangescherpt profiel van de lector.

Afgelopen juni heeft de CEKO (Commissie Evaluatie Kwaliteitszorg Onderzoek) haar jaarlijkse brancherapportage praktijkgericht onderzoek vastgesteld. Op basis van de feiten en cijfers over 2018 met betrekking tot het praktijkgericht onderzoek, de uitkomsten van de visitaties en de beoordeling van de kwaliteit van de visitaties door de CEKO, komt de CEKO tot een tweede beoordeling van de stand van het praktijkgericht onderzoek in Nederland. In vergelijking met 2017 kan de CEKO vaststellen dat er sprake is van een verbetering van de algemene kwaliteitsbeoordeling van het toegepast onderzoek, maar dat er nog grote verschillen tussen instellingen bestaan. Het beeld van de commissie is gematigd positief.

## 1.5 Internationalisering

### Wet taal en toegankelijkheid en IBO

Het Interdepartementaal Beleidsonderzoek Internationalisering (IBO) is een ambtelijke werkgroep die de opdracht had om, vanuit het ministerie van Financiën, onderzoek te doen naar de effecten van internationalisering van het mbo en het hoger onderwijs. In het IBO is onderzocht welke kansen en risico's er zitten aan de internationalisering van de studentenpopulatie, welke positieve en negatieve effecten optreden en op welke manier overheidsbeleid enerzijds kan bijdragen aan het versterken van de positieve effecten en anderzijds de negatieve effecten van internationalisering kan beperken. De uitkomsten van het IBO zijn samen met het wetgevingstraject 'taal en toegankelijkheid' en de uitkomsten van het hernieuwde onderzoek van het CPB 'Economische effecten van Internationalisering' besproken in de Tweede Kamer.

De Vereniging Hogescholen heeft gereageerd op de voornemens van het Kabinet. Uitgangspunt voor de eerste reactie zijn de visie en doelen zoals beschreven in onze Internationaliseringsagenda (2018). Naast de reactie op de conceptbrief zijn er ook verschillende gesprekken gevoerd met de betrokken ministeries (OCW, EZK, BZ) en andere partijen (waaronder: VNO-NCW, VSNU, Nuffic). Al met al is de gepubliceerde kabinetsreactie genuanceerder en de eerdere vragen en opmerkingen hebben tot bijsturing geleid. Onze vragen en aanwijzingen hebben tot meer differentiatie tussen het hbo en wo geleid en hebben hun weg gevonden in de voorstellen. Ook de taaleisen zullen in goed overleg met hogescholen worden geformuleerd. Dat neemt niet weg dat er nog steeds verschillende bezwaren zijn. De voorgenomen plannen kunnen leiden tot minder toegankelijk Nederlands onderwijs aangezien er obstakels kunnen worden opgeworpen specifiek voor internationale studenten. In afstemming met de bestuurscommissie internationalisering, het juristennetwerk en het HIB heeft de Vereniging Hogescholen een position paper opgesteld en gedeeld met de vaste Kamercommissie OCW.

## Toetreding UAS4Europe

Op 6 november 2019 is de Vereniging Hogescholen in Brussel officieel toegelaten als partner van UAS4EUROPE. Daarmee is de vereniging vertegenwoordigd in de Presidents' Meeting / Organization Committee waardoor zij richting kan geven aan de verdere strategische ontwikkeling van het netwerk en profilering van het praktijkgericht onderzoek in Europa. UAS4EUROPE is een netwerkplatform opgericht door EURASHE, UASnet, Swissuniversities, Hochschule Bayern en de Oostenrijkse Fachhochschul-Konferenz (FHK) om de stem van de hogescholen (UAS) in Europa te promoten voor toegepast onderzoek en innovatie. UAS4EUROPE heeft een representatieve rol om de Europese instellingen en Europese organisaties van belanghebbenden te bereiken. UAS4EUROPE wil de stem van hogescholen (UAS) in Europa versterken op het gebied van toegepast onderzoek en innovatie. Het is zowel een netwerkplatform voor het uitwisselen van kennis als voor het bereiken van Europese instellingen en andere Europese belanghebbenden om te zorgen voor een betere integratie en zichtbaarheid van UAS in het Europese onderzoeks- en innovatiebeleid en -programma's.

## Ondertekenen SDG-charter

Op het jaarcongres van de Vereniging Hogescholen op 9 mei werd bekend dat alle 36 hogescholen het SDG Charter hebben ondertekend. Om studenten klaar te stomen voor de uitdagingen waar de samenleving voor staat moeten de Sustainable Development Goals (SDG's) sterk verankerd zijn in het onderwijs; hiertoe werken de hogescholen samen. Het SDG Charter is een intentieverklaring die in 2015 als eerste door premier Rutte is ondertekend om Nederland aan het behalen van de SDG's te committeren. Sindsdien hebben bedrijven, kennisinstellingen, ngo's, gemeenten en zorginstaties zich daarbij aangesloten. Tijdens het jaarcongres van de Vereniging Hogescholen op 9 mei jl. bleek dat alle 36 hogescholen het SDG Charter hebben ondertekend. Ook zette Maurice Limmen, voorzitter Vereniging Hogescholen, zijn handtekening namens de gehele vereniging. Daarnaast hebben Avans Hogeschool, Fontys Hogescholen, Hanzehogeschool Groningen en Hogeschool Saxion een vernieuwend content- en stageplatform SDG's on Stage gelanceerd, dat studenten en duurzame ondernemingen rondom de Sustainable Development Goals verbindt.

## Gedragscode voertaal

Het afgelopen jaar heeft de Vereniging Hogescholen in samenspraak met het hogescholen een handreiking taalbeleid ontwikkeld. De insteek van deze handreiking is dat deze door de hogescholen gebruikt kan worden bij het opstellen van een 'gedragscode voertaal', een verplichting uit de WHW, en zich daarbij al zoveel mogelijk kunnen richten op de toekomstige wetgeving.

## Finse delegatie

In oktober 2019 heeft een omvangrijke Finse delegatie een bezoek gebracht aan de Vereniging Hogescholen. Er waren onder andere Finse en Nederlandse hogeschoolvoorzitters, de voorzitter van de Finse koepelorganisatie en vertegenwoordigers van de werkgeversbond aanwezig. In verschillende deelsessies is onder meer gesproken over Lifelong Learning en de ontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek in Nederland en over de derde cyclus in het bijzonder.



## Brussel bezoek

Op 2 en 3 april organiseerde het team internationalisering van de Vereniging Hogescholen een bestuurdersreis naar Brussel, waar vanuit negen hogescholen aan is deelgenomen. De reis viel samen met de conferentie van UAS4EUROPE op 2 april waar de vereniging lid van is. UAS4EUROPE is een netwerkplatform opgericht om de stem van de hogescholen (UAS) in Europa te promoten voor toegepast onderzoek en innovatie. De tweejaarlijkse conferentie van UAS4EUROPE richtte zich op de toekomst van praktijkgericht onderzoek aan de hogescholen in Europa. Op 3 april was er een ontbijtsessie met Europarlementariërs, een nadere kennismaking met Neth-Er (vereniging van het Nederlandse kennisveld in Brussel) en met het Huis Nederlandse Provincies. Er is tijdens de tweede dag onder andere gesproken over de samenwerking met hogescholen in de regio en de synergie tussen structuurfondsen en het Horizon programma.

## 1.6 Sectoren

### Sectorale verkenningen

In de strategische agenda van de Vereniging Hogescholen 'Professionals voor morgen' die in 2019 is gepresenteerd, is één van de kernthema's 'Inspelen op de arbeidsmarkt.' In de agenda wordt de uitdagende opdracht van hogescholen geschetst om én verantwoordelijkheid te nemen voor grote tekorten op de arbeidsmarkt en daarop sturen in het onderwijs én tegelijkertijd rekening te houden met keuzevrijheid van studenten en de emancipatiefunctie van het hbo. De sectorale adviescolleges (hierna sac's) spelen een belangrijke rol bij de aanpak van deze uitdaging.

In de strategische agenda wordt een nieuwe serie sectorale verkenningen aangekondigd als middel om een relevant en doelmatig opleidingsaanbod aan te bieden, nu en in de toekomst. Nieuw is dat in 2019 is afgesproken dat voorafgaand aan de sectorale verkenningen een meta-analyse gemaakt zal worden. Het resultaat van deze analyse wordt een overzicht van de meest relevante maatschappelijke vraagstukken voor het hbo met daaraan gekoppeld de hbo-sectoren die daarin een rol spelen, alsmede toekomstbeelden van hoe het hbo een rol speelt bij de respectievelijke vraagstukken. De opdracht voor deze meta-analyse is in 2019 uitgezet.

### Sectorale adviescolleges (sac's)

In 2019 heeft het bestuur ingestemd met een nieuwe opdracht aan de sac's. Doel is dat de sac's in kaart brengen hoe zij vanuit hun advies- en regierol binnen de Vereniging Hogescholen kunnen aansluiten bij de bestuurlijke behoefte aan sterkere regie op de ontwikkelingen van de sector hoger onderwijs gericht op nieuwe maatschappelijke opgaven en arbeidsmarkt-vraagstukken.

De sac's hebben op inhoud (opleidingen, disciplines), thema's (zoals leven lang ontwikkelen en digitalisering) en maatschappelijke opgaven (bijvoorbeeld klimaat of inclusie) in beeld gebracht waar ze zich op willen richten, zodat de duidelijk is geworden waar zij voor staan en waar ze op focussen.

Verder is in de Algemene Vergadering besloten dat de sac's een formele rol krijgen bij de procedure voor het op- en vaststellen van Ad-opleidings- en domeinprofielen. De sac's zijn verantwoordelijk voor de inhoudelijke beoordeling. Het landelijk Ad-platform beoordeelt of het profiel voldoet aan de Ad-standaard.

## Sectoroverstijgende aanpak

In april van 2019 spraken meer dan twintig landelijke partijen uit bedrijfsleven, overheid, onderwijs en vakbonden af te gaan samenwerken om te zorgen dat er genoeg vakkrachten zijn voor de verduurzaming van woonwijken. Deze samenwerking moet ook leiden tot technologische vernieuwing, een slimmere aanpak en duurzaam werken. Onderdeel hiervan is een pilot wijkgerichte aanpak voor de energietransitie, waarin de verschillende hbo-sectoren sector-overstijgend willen samenwerken. In de pilot gaat het naast de (bouw)technische opgave namelijk ook om economische, juridische, sociale en andere aspecten.

## Opschoning Croho

In juni heeft OCW de beschikkingen ten aanzien van de opschoning van het Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (Croho) verstuurd naar de hogescholen. De Vereniging Hogescholen heeft hiertoe vorig jaar een verzoek ingediend bij OCW met daarbij ook een appèl op OCW en de NVAO om bij de indeling van nieuwe opleidingen in het Croho te kijken naar het juiste Croho-onderdeel en te voorkomen dat dezelfde opleidingen in meerdere Croho-onderdelen zitten. De opschoning van het Croho is per 1 september ingaan.

## Bèta techniek (htno)

In 2019 lag bij het htno veel nadruk op verbinding met het werkveld en andere relevante partijen in het kader van gezamenlijke uitdagingen. Zo is de Vereniging Hogescholen via het htno één van de partners in 'Mensen maken de transitie', een samenwerkingsverband onder leiding van de SER, waarin meer dan twintig partijen zich inzetten voor het creëren van meer lerend vermogen voor de energietransitie in de woonwijken. Verder is samen met het Rijk en de universiteiten een plan gemaakt om ICT kennis en capaciteit van het Rijk de komende jaren een impuls te geven. En ook buiten dat verband is het htno in gesprek met de universiteiten over hoe de samenwerking verbeterd kan worden om meer bètatechnische kennis en menskracht te ontwikkelen.

Het in 2018 gestarte overleg met de voor het htno relevante brancheverenigingen, is in 2019 voortgezet met twee thematische bijeenkomsten. Tijdens de eerste bijeenkomst stonden ontwikkelingen rondom Ad's centraal, tijdens de tweede de vraag hoe we gezamenlijk kunnen zorgen voor meer bètatechnici. De evaluatie van de techniekconversie is eind 2019 afgerond, de in 2015 gerealiseerde herordening van het opleidingsaanbod om meer transparantie, flexibiliteit en maatwerk mogelijk te maken. De belangrijkste uitkomst van de evaluatie is dat de bij de herordening gemaakte keuzes en afspraken voor het overgrote deel worden gecontinueerd. De uitkomsten van de evaluatie vormen tevens input voor de sectorale verkenning, die in 2020 wordt gestart.

## Economie (heo)

Het sectoraal adviescollege en dagelijks bestuur van de sectorraad (hierna sac/db heo) heeft een rapport Ad-heo opgesteld voor een gezamenlijke strategie rond het portfolio van de associate degrees in de sector economie. Dit rapport is aangeboden aan het bestuur van de Vereniging Hogescholen.

Daarnaast is de sector begonnen met de voorbereidingen voor een nieuwe sectorale verkenning. Deze zal in 2020 plaatsvinden en zich vooral richten op vernieuwing van het bestaand opleidingsaanbod, zoals meer ict/techniek in de opleidingen, aandacht voor crossovers en aandacht voor de vraag hoe de sector kan bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Belangrijk hierbij is

ook het beeld van het ministerie van OCW over sectorplannen en macrodoelmatigheid, zoals beschreven en de strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek van de minister. Aan dit onderwerp werd ook aandacht besteed op de beide tweedaagse bijeenkomsten van de sectorraad heo.

In 2019 zijn nagenoeg alle opleidingsprofielen hernieuwd. Het sac heeft deze besproken met de voorzitters van de relevante landelijke opleidingsoverleggen. Hier zaten ook nieuwe opleidingsprofielen bij van opleidingen die in het kader van de recente conversie zijn samengevoegd.

Ten behoeve van de nieuwe sectorale verkenning in 2020 is het sac versterkt: er zijn nu zes sac-leden en vier leden van het dagelijks bestuur van de sectorraad heo.

## **Gezondheidszorg (hgzo)**

Het sac hgzo heeft in 2019 invulling gegeven aan een eerste concept van het nieuwe sectorplan. Dit sectorplan vormt een uitwerking van de rapporten van de commissies Kaljouw en Kervezee en van de inspiratiebrieven zorg, die in voorgaande jaren zijn opgesteld. Ten behoeve van de totstandkoming van het sectorplan is er een sectorraad hgzo ingesteld, die in 2019 meerdere malen bijeen is geweest om mee te denken over vorm en inhoud van het document. De sectorraad zal ook in 2020 actief zijn. In 2019 heeft er een gezamenlijke 24-uursessie plaatsgevonden van het sac hgzo en het sac hss. Centraal hierin stond het thema 'interprofessioneel opleiden'. De uitkomsten van de bijeenkomst komen expliciet terug in het sectorplan. Verder heeft het sac hgzo in 2019 meerdere malen gesproken met de voorzitters van de landelijke opleidingsoverleggen. Tijdens deze overleggen kwamen zowel actuele onderwerpen aan de orde. Denk bijvoorbeeld aan het advies 'De B van Bekwaam' als het sectorplan-in-woording. Ook de Loo-voorzitters hebben belangrijke input geleverd ten behoeve van het sectorplan.

## **Sector Agro & Food (hao)**

De bestuurders van de vier groene hogescholen hebben in 2019 het nieuwe Sectorplan 2019-2023 'Duurzaam pionieren met groene generaties' opgesteld, dat in de Algemene Vergadering in december 2019 werd gepresenteerd. Bij de vier werkprogramma's van het Sectorplan zijn per programma twee bestuurders en een sac-lid aangesloten. De programma's zijn: domein en cross-overs, praktijkgericht onderzoek, opleidingsportfolio en binnen het Groenpact digitalisering & technologisering. In relatie tot het Groene Sectorplan en de strategische agenda van de Vereniging Hogescholen heeft het sac in 2019 een nieuw jaarplan opgesteld. Dit plan wordt in 2020 verder uitgewerkt in activiteiten.

## **Hogere Sociale Studies (hss)**

De implementatie van het landelijk opleidingsdocument Sociaal werk is in 2019 afgerond.

De Hogeschool van Amsterdam is de laatste hogeschool die op 1 september 2019 is overgegaan naar de brede bachelor Social Work. Het blijft van belang de gezamenlijkheid, dat wil zeggen het generieke deel van de opleiding, te benadrukken met daarbij de specifieke context waarbinnen de profielkeus zich afspeelt.

De sector zet zich in om de toegevoegde waarde van de opgeleide professionals in het sociaal domein zichtbaar en voelbaar te maken voor werkveld en stakeholders. In 2019 heeft hss samen met de sector hgzo overleg gevoerd met de landelijke brancheorganisaties, VNO-NCW en MKB over strategische onderwerpen als 'Een Leven Lang Ontwikkelen' en 'Modulair Opleiden'. Een ander belangrijk thema in 2019 waarin hss en hgzo samen optrokken was 'Interprofessioneel Opleiden'. Gedurende 24 uur waren

de twee sectorale adviescommissies bijeen om gezamenlijk de interprofessionele samenwerking te verkennen. Deze verkenning vormde tevens input voor het gemeenschappelijk hoofdstuk HGZO-HSS in het nieuwe Sectorplan HGZO.

Verder heeft de sectorraad zich in 2019 gebogen over de criteria die van belang zijn bij het voeren van portfoliomanagement (ad, ba, ma, pd). Voor de sector ligt er een uitdagende opdracht. Zowel interprofessioneel opleiden als portfoliomanagement zal de sectorraad verder uitwerken tijdens de tweedaagse in april 2020.

## Onderwijs (hpo)

In 2019 hebben de lerarenopleidingen (sector hpo) de handen ineen geslagen om gezamenlijk de ambities en uitgangspunten voor komende jaren te bepalen<sup>1</sup>. Dit heeft geresulteerd in een strategische beleidsagenda voor de sector Educatie 'Samen toekomstbestendige leraren opleiden'. Deze is in december aangeboden aan minister Van Engelshoven. Met de agenda geven de hogescholen vanuit gezamenlijkheid richting aan het beleid binnen de educatieve sector en worden de hbo-lerarenopleidingen geprofileerd en gepositioneerd. De drie geformuleerde ambities zijn gericht op de ontwikkelingen in het bevoegdheidstelsel en de impact daarvan op lerarenopleidingen, het flexibiliseren van de lerarenopleidingen en het leveren van maatwerk, en het Samen Opleiden en Professionaliseren. Het betreft ambities die raken aan de reeds ingezette ontwikkelingen om te zorgen voor meer, kwalitatief goed opgeleide leraren.

Net als in 2018 was het lerarentekort in 2019 het overkoepelende thema. De hogescholen zetten zich op verschillende manieren in om het tekort terug te dringen. In lijn met de ambities en actielijnen in de strategische agenda is onder andere gewerkt aan het vergroten van de zij-instroom, de inrichting van een landelijk informatieloket voor potentiële potentiële kandidaten/studenten en verdere flexibilisering van de lerarenopleidingen. Daarnaast is met de VSNU gewerkt aan het creëren van versnelling in de samenwerking tussen lerarenopleidingen en met de verschillende sectorraden voor po, vo en mbo aan de doorontwikkeling van het 'Samen Opleiden en Professionaliseren'. Uit deze laatste samenwerking is de afspraak voortgekomen dat 'Samen opleiden en Professionaliseren' de norm voor de toekomst is.

Ten slotte hebben we in 2019 met de andere sectorraden het advies 'Slimme verbindingen' uitgebracht waarin aanbevelingen staan om tot een dekkende, landelijke kennisinfrastructuur te komen zodat onderwijs en onderzoek optimaal met elkaar verbonden zijn.

## Kunst (kuo)

Door de sector wordt volop gewerkt aan de uitvoering van de agenda KUO NEXT 2016-2020. In dat kader zijn twee werkconferenties georganiseerd. De conferentie op 6 februari stond in het teken van het belang van KUO NEXT voor het onderwijs van de toekomst. Samen met docenten en studenten is onder andere gesproken over talentontwikkeling en onderzoek. Tijdens de werkconferentie op 2 oktober zijn de vier KUO NEXT teams (talent, flexibilisering, onderzoek en internationalisering) met externe belanghebbenden in gesprek gegaan over hun thema.

In 2019 heeft de sector ook een visie op een derde cyclus in de sector kuo ontwikkeld in samenhang met de gezamenlijke ambitie die de hogescholen op dit terrein hebben. Deze visie is aangeboden aan de minister (zie ook paragraaf 1.4 Onderzoek). Conform afspraak is de minister in de zomer geïnformeerd over de voortgang van KUO NEXT. De kunsthogescholen voldoen aan de volumeafspraken, zoals die destijds zijn gemaakt bij het sectorplan KUO in 2011. Ten slotte zijn de eerste discussies gevoerd met het oog op het vervolg dat de sector wil geven aan KUO NEXT.

---

1 De volgende gremia zijn betrokken geweest bij de totstandkoming: maatschappelijke vastgoedsectoren, LOBO, ADEF, sac hpo, stuurgroep Iero, LOEx, LOVM, VELON, KDVO, ALO-NED, LPPM, en 10voordeleraar.

## 1.7 Hogeschoolorganisatie

### 1.7.1 Bestuurlijke informatie, financiën en governance

#### Instroom en inschrijvingen

In januari 2019 publiceerde de vereniging de definitieve instroomcijfers voor het studiejaar 2018-2019. Opnieuw is de instroom toegenomen met 3,4% tot 110.307 eerstejaars. Dat was de hoogste instroom in het hbo ooit. Ook de aanmeldingen voor het studiejaar 2019-2020 zijn wederom gestegen. De definitieve vaststelling daarvan vindt in januari van het volgende kalenderjaar plaats, nadat het volledige administratieve proces is doorlopen.

De stijging van de instroom in de afgelopen jaren laat onverlet dat de groei van het totaal aantal inschrijvingen lijkt te stagneren en in de komende jaren naar verwachting zelfs een daling te zien zal geven van circa 1% per jaar volgens de meest actuele referentieramingen van OCW. Naar aanleiding van eerdere analyses heeft de vereniging in 2019 het onderwerp van demografische krimp nadrukkelijk op de bestuurlijke agenda gezet. Dit speelt immers niet alleen regionaal maar over vrijwel de volle breedte van het hbo. Het is evident dat hogescholen een belangrijke maatschappelijke positie hebben, in het bijzonder voor de omgeving waar zij gevestigd zijn: zowel voor wat betreft de studieloopbaan van jonge mensen die in de betreffende regio opgroeien, als belangrijke werkgever, maar ook voor een aantrekkelijk vestigingsklimaat ten behoeve van bedrijven en organisaties. Niet alleen door de beschikbaarheid van hooggekwalficeerde afgestudeerden, maar ook vanwege het praktijkgericht onderzoek dat door hogescholen wordt verricht. Het is duidelijk dat ook de komende jaren de omgang met de demografische ontwikkeling actueel blijft.

#### Commissie Van Rijn

Medio mei 2019 presenteerde de door het kabinet ingestelde adviescommissie-Van Rijn zijn advies 'Wissels om: Bekostiging hoger onderwijs en onderzoek'. De Vereniging Hogescholen maakte zich bij de presentatie ernstig zorgen over de door de commissie gesuggereerde herverdeling van middelen in het hbo binnen de bestaande budgetten. De vereniging gaf aan het een slecht idee te vinden om problemen van de één op te lossen door geld weg te halen bij de ander.

Na intensief overleg besloot de minister van OCW de negatieve effecten van de herverdeling van middelen, voorgesteld door de commissie-Van Rijn, in het hbo structureel te compenseren. Voor individuele hogescholen betekenen de aanpassingen in de bekostiging overigens ook dat de fluctuaties in studentenaantallen minder doorwerken in de totale Rijksbijdrage die de instelling ontvangt door een relatieve toename van de vaste voet in het model. Bij krimp geeft dit meer financiële stabiliteit. De budgettair neutrale overgang biedt een solide financiële basis om ook na te denken over de aanbevelingen van de commissie voor de langere termijn, bijvoorbeeld met betrekking tot de versterking van het praktijk gericht onderzoek in het hbo.

#### Sectorale routekaart vastgoed hbo

Op 1 mei 2019 werd de 'Sectorale routekaart vastgoed hbo' opgeleverd. In het Klimaatakkoord is afgesproken dat een twaalfstal maatschappelijke vastgoedsectoren ieder een eigen routekaart opstellen om in 2050 een CO<sub>2</sub>-reductie van 95% te bereiken. Onderdeel van de routekaart is een nulmeting, waarin de gebouwen van de hogescholen, inclusief de 'energiestatus' in kaart zijn gebracht. Uiteindelijk hebben 27 van de 36 hogescholen de gegevens van 159 gebouwen aangeleverd. Aan deze 27 hogescholen studeert 76% van het totaal aantal hbo-studenten. In 2020 zullen de individuele hogescholen ieder een routekaart opleveren om de in het klimaatakkoord gestelde duurzaamheidsopgave te bereiken. De data uit de nulmeting vormen daarbij input voor de uitwerking op hogeschoolniveau. Aan de hand van de individuele routekaarten zal de sectorale routekaart vervolgens worden herijkt.

## Sectordashboard

In juni 2019 werd het sectordashboard gelanceerd met een uitgebreide reeks kerncijfers over het hbo. De gebruiker kan daarmee op verscheidene niveaus helder vormgegeven rapportages maken. Bijvoorbeeld over het (gehele) hbo of een afzonderlijke hbo-sector. Ook is het mogelijk om de cijfers over één hogeschool te vergelijken met een of meerdere andere hogescholen. Daarnaast is er informatie beschikbaar per opleiding. Per detailniveau zijn de meest relevante kerncijfers uit verschillende bronnen op één pagina te raadplegen. Met het sectordashboard vertaalt de vereniging concreet de afspraken die daarover met het ministerie van OCW in het sectorakkoord zijn gemaakt in het voorjaar van 2018. Daarin hebben beide partijen de kwaliteitsafspraken hoger onderwijs, de wijze van profilering van de hogescholen en de gedeelde prioriteiten voor de periode 2019-2022 vastgelegd. Transparantie over de sector is daarbij een belangrijke randvoorwaarde.

## Nationale Studenten Enquête

In 2019 heeft de uitvoering van de Nationale Studenten Enquête (NSE) in opdracht van Studiekeuze123 tot grote uitvoeringsproblemen geleid. Er zijn ernstige tekortkomingen met betrekking tot de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de NSE-responsdata geconstateerd. Dit heeft er toe geleid dat de hogescholen na zorgvuldige afweging hebben besloten niet verder mee te werken aan de uitvoering van de enquête in 2019. De discussie over de NSE heeft het hele jaar veel aandacht gevraagd. Het kabinet heeft uiteindelijk besloten tot een wetgevingstraject, waardoor alle hogescholen en universiteiten gedwongen zullen worden tot deelname aan de NSE-2020 onder de verantwoordelijkheid van het ministerie.

## Bestuurscommissie Bekostiging

In het najaar is, in aansluiting op de inhoudelijke speerpunten van de vereniging zoals vastgelegd in de Strategische agenda 'Professionals voor morgen', door de bestuurscommissie bekostiging een agenda met financiële speerpunten opgesteld, die als basis dient voor verdere uitwerking in 2020 en de strategische lobby.

### 1.7.2 Mens en organisatie

De tweejarige looptijd van de cao hbo 2018/2020 heeft hogescholen rust en ruimte geboden om cao-afspraken te implementeren. Het team Arbeidsvoorwaarden (hierna AVW) heeft dit tweede contractjaar benut voor het uitdragen van cao-afspraken en de leidende principes die daar aan ten grondslag liggen zoals geformuleerd in de preambule.

Het streven is doorlopend gericht op het bewerkstelligen van een cao die hogescholen faciliteert en ondersteunt bij het bereiken van hun doelen, het realiseren van kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek. Team AVW zoekt daartoe actief het contact met hogescholen en is lokaal in gesprek gegaan met teamleiders, opleidingsmanagers en P&O-adviseurs om te achterhalen welke cao-afspraken in de praktijk werken, en welke de hogescholen hinderen.

Tegen die achtergrond zijn in 2019 bijeenkomsten gehouden met inhoudsdeskundigen van hogescholen om ervaringen met cao-regelingen op te halen. In de bijeenkomst van mei zijn - in de zoektocht naar de juiste balans tussen tijdelijk en vast - ervaringen gedeeld over de verschillende typen arbeidscontracten, in het bijzonder met D-3 (tijdelijk met uitzicht op vast). In de bijeenkomst van september zijn de voor- en nadelen van de huidige duurzame inzetbaarheidsregeling in kaart gebracht. De verkregen inzichten worden gebruikt voor de werkgeversinzet voor de onderhandelingen over de cao-hbo 2020/21.

De lange termijn visie van werkgevers blijft intussen onveranderd gericht op een cao die beperkt is tot kaders waarbinnen op lokaal niveau vorm kan worden gegeven aan de strategie en procesinrichting van hogescholen en aan maatwerk afspraken.

### Onderzoek tijdens de looptijd van de cao.

Een onafhankelijk functiewaarderingsdeskundige heeft bij zes hogescholen onderzoek gedaan hoe de functieordening systemen Fuwa HBO en Hay zich tot elkaar verhouden. Vastgesteld is dat de twee systemen bij vergelijkbare functies tot dezelfde waardering leiden.

Aan een hoogleraar/advocaat is opdracht verleend om sociale partners aanbevelingen te doen welke (mate van) ondersteuning, facilitering en professionalisering leden van medezeggenschapsraden nodig hebben om hun taken naar behoren te kunnen uitvoeren. Het team AVW begeleidt in samenwerking met bonden de onderzoeken en zorgt voor deskundige inbreng.

### Voorbereiding onderhandelingen cao hbo 2020/21

In een cao tweedaagse gehouden in oktober hebben bonden en werkgevers informeel visies gedeeld en over en weer een inkijk geboden in speerpunten die vermoedelijk de inzet zullen vormen voor de komende cao-onderhandelingen. Tijdens die tweedaagse hebben een leidinggevende en een docent aan de bonden en werkgevers uitgelegd hoe zij als zelfsturend team, een traditioneel georganiseerde opleiding in nauwe samenwerking met het beroepenveld, hebben getransformeerd tot een geheel eigentijdse opleiding.

Bonden kregen aldus voorgeschoteld hoe de praktijk op hogescholen zich ontwikkelt en zagen hoe vooruitstrevend hrm en vernieuwende onderwijsconcepten om ruimte vragen binnen de cao hbo.

### Human resources en organisatieontwikkeling

De bestuurscommissie Mens & Organisatie – voorheen Arbeidsvoorwaarden – heeft in een verbredingsnotitie haar ambities vastgelegd ten aanzien van bestuurlijk strategische vraagstukken op het gebied van organisatieontwikkeling en de ontwikkeling van medewerkers.

Een aantal thema's uit die verbrede agenda is tijdens het VH jaarcongres van mei in workshops uitgediept.

### Participatiewet en banenafpraak

Er is een werkagenda hbo 2019-2022 vastgesteld met concrete maatregelen gericht op het creëren van banen voor mensen met een arbeidsbeperking. Deze werkagenda vloeit voort uit de bestuurlijke afspraken die het kabinet met overheids- en onderwijssectoren, waaronder de Zelfstandig Publieke Werkgevers (ZPW) namens het hbo heeft gemaakt. Het doel is om als publieke en marktsectoren samen in totaal 125.000 extra banen te scheppen en daarmee uitvoering te geven aan de afspraak voortvloeiend uit het Sociaal Akkoord 2013.

De AOB, CNV onderwijs, FNV Overheid en UNIE NFTO hebben zich ook aan de afspraken gecommitteerd.

### Gezondheidsbeleid en Livvit

Aan Zestor, het arbeidsmarktfonds voor het hbo, is verzocht onderzoek uit te voeren naar een mogelijk alternatief voor de werkgeversverzekering Livvit. Als gevolg daarvan zal in 2020 geen aanbestedings-traject worden gestart maar in plaats daarvan gebruik worden gemaakt van de mogelijkheid om de overeenkomst, zoals in het raamcontract opgenomen, stilziggend met een jaar te verlengen.

## 1.8 Extern gefinancierde activiteiten

### 1.8.1 10voordeleraar

Lerarenopleidingen werken binnen het programma '10voordeleraar' met elkaar samen aan de landelijke borging van het eindniveau van de student. De lerarenopleidingen maken hierbij gebruik van de instrumenten kennisbases, kennistoetsen en peerreview. Zo beschikt iedere student over het benodigde kennisniveau, ongeacht aan welke hogeschool de student zijn opleiding heeft afgerond. Meer dan duizend lerarenopleiders van de verschillende hogescholen voeren de gezamenlijke regie over de instrumenten binnen landelijke netwerken, waarbij leraren uit het werkveld, wetenschappers en andere deskundigen zijn aangesloten. De brede landelijke samenwerking draagt bij aan de kwaliteit van de opleiding en de professionalisering van de lerarenopleider. In de afgelopen jaren is een omvattende horizontale samenwerking op gang gekomen en zijn er grote stappen gezet om het landelijk eindniveau van de nieuwe generatie leerkrachten te verhogen en daarmee de kwaliteit van het onderwijs in het werkveld.

#### Doorzetting activiteiten en financiën 2020-2022

De werkwijze, ontwikkelrichting en de financiering van het programma '10voordeleraar' is in 2016 tot en met eind 2019 vastgesteld. In juni 2019 is bestuurlijk mandaat verkregen voor de verdere uitvoering van de activiteiten in de periode 2020-2022, met de daarbij behorende begroting en de verwerving van inkomsten voor deze periode. De programmaorganisatie blijft onderdeel van de Vereniging Hogescholen en daarmee onderdeel van de verenigingsbegroting.

#### Veranderagenda tweedegraadslerarenopleidingen

In juni 2018 heeft een verkenningscommissie geadviseerd over de agenda van zowel de lerarenopleidingen als de pabo's. Hieruit is voortgekomen dat bij de pabo's de huidige activiteiten worden doorontwikkeld. Voor de tweedegraadslerarenopleidingen is een veranderagenda opgesteld die begin 2019 bestuurlijk is vastgesteld.

Binnen de veranderagenda krijgen de landelijke vakoverleggen een centrale rol in de verdere professionalisering van de horizontale kwaliteitsborging van de lerarenopleiding op landelijk niveau. De eerste pilotgroepen zijn aan de slag gegaan.

Voor de uitvoering van de veranderagenda is een Regieorgaan Horizontale Kwaliteitsborging Lerarenopleidingen ingesteld. De bestaande Raad voor Kwaliteitsborging Landelijke Kennistoetsen en de Raad voor Kwaliteitsborging Peerreview zijn omgevormd tot één Raad voor Kwaliteitsborging Lerarenopleiding.

#### Kwaliteitsborgingsinstrumenten

Afgelopen jaar zijn alle zestig herijkte kennisbases definitief afgerond. De kennisbases beschrijven zowel de pedagogisch-didactische bekwaamheden als de vakinhoudelijke kennis en de daarbij behorende vakdidactische bekwaamheden die een afgestudeerde student moet beheersen. Diverse peerreviewgesprekken hebben plaatsgevonden voor de borging van de kennisbases in onderwijs- en toetsprogramma's. Tijdens een peerreviewgesprek bekijken lerarenopleiders kritisch elkaars onderwijsprogramma's en verwerken aanbevelingen in het eigen onderwijsprogramma. Vaak vindt het gesprek plaats aan de hand van casuïstiek ten aanzien van de praktische implementatie van specifieke onderdelen van de kennisbasis.



Ook hebben lerarenopleiders het afgelopen jaar 38 landelijke kennistoetsen ontwikkeld. In totaal zijn bijna 21.000 toetsen zijn afgenomen. Met ingang van studiejaar 2019-2020 werken de constructieteams in kleinere teams en met een efficiëntere werkwijze met elkaar samen aan de ontwikkeling van de toetsvragen. In 2018 is het nieuwe toetsysteem voor de ontwikkeling van de vragen in gebruik genomen. Bij de start van studiejaar 2019-2020 zijn voor het eerst de toetsen afgenomen in het nieuwe toetsysteem. De kinderziektes zijn in de loop van het jaar grotendeels opgelost. In dit studiejaar is ook gestart met een pilot om naast meerkeuzevragen en numerieke vragen gebruik te maken van open invulvragen. Deze pilot is geslaagd en open invulvragen zullen breder ingezet worden.

Naar aanleiding van motie Bruins in de Tweede Kamer is de inzage voor de landelijke kennistoets Wiskunde (pabo) anders ingericht, waardoor studenten een uitgebreidere toelichting krijgen op het juiste antwoord van de vragen in toets. Ook is voor de landelijke kennistoets Wiskunde (pabo) in studiejaar 2018-2019 een pilot afgenomen met aangepaste toets-afnameomstandigheden voor studenten die in bijzondere gevallen moeite hebben met het halen van de landelijke kennistoets Wiskunde (pabo). Besloten is de pilot in 2019-2020 met nog een jaar te verlengen.

Het afgelopen jaar heeft ook in het teken gestaan van het stimuleren van kennisdeling en samenwerking. Er is een nieuw sociaal intranet gelanceerd, er zijn doelgroepgerichte websites ontwikkeld, er zijn kennisdeeldagen georganiseerd, er is een nieuwsbrief ontwikkeld en '10voordeleraar' is aanwezig geweest bij verschillende congressen.

### Toelatingstoetsen

Daarnaast verzorgt het programmabureau namens de Vereniging Hogescholen de operationalisering van de afname van meer dan 16.000 toelatingstoetsen, de organisatie van landelijke ondersteuning ter voorbereiding op de toelatingstoetsen en het beheer van de website [www.goedvoorbereidnaardepabo.nl](http://www.goedvoorbereidnaardepabo.nl). De toelatingstoetsen zijn een verplichting voor mbo-studenten en havoleerlingen die in een of meerdere van de vakken Aardrijkskunde, Geschiedenis en Natuur & Techniek geen eindexamen hebben gedaan. Het doel is om te voorkomen dat pabo's binnen het curriculum tijd moeten besteden aan het wegwerken van achterstanden in de veronderstelde voorkennis in het toch al volle curriculum. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft vanaf september 2018 tot en met september 2022 hiervoor de subsidie Instroom Pabo toegekend.

### Landelijke entreetoets rekenen

In het eerste jaar van de opleiding aan de pabo maken studenten de rekentoets om te zien of ze voldoen aan de landelijk vastgestelde norm voor rekenen. Onder regie van '10voordeleraar' zijn nieuwe afspraken gemaakt tussen Cito, de Vereniging Hogescholen en de pabo's voor de afnames van de landelijke entreetoets rekenen (Wiscat) tot en met augustus 2021.

## 1.9 Financieel verslag en overige informatie

### 1.9.1 Samenvatting van het resultaat, balansontwikkeling en projecten

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

#### Staat van baten en lasten

Bedragen x € 1.000

	<b>Realisatie 2019</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>Realisatie 2018</b>
<b>Contributie gefinancierde activiteiten</b>			
<b>Baten</b>			
Contributie	5.054	5.054	4.909
Rentebaten	2	0	1
Baten evenementen	217	170	149
Overige baten	11	71	140
<b>Totaal baten</b>	<b>5.284</b>	<b>5.295</b>	<b>5.199</b>
<b>Lasten</b>			
Personeelskosten	5.816	5.923	6.173
Huisvesting, ICT en bureaunkosten	887	935	960
Kosten beleidsdomeinen	907	797	857
<b>Totaal lasten bruto</b>	<b>7.610</b>	<b>7.655</b>	<b>7.990</b>
Af: Toerekening aan projecten	0	0	0
Af: Toerekening aan capaciteitsfunctie	1.027	1.006	991
Af: Toerekening beheerorganisatie 10vdl	1.332	1.354	1.380
<b>Totaal toerekening</b>	<b>2.359</b>	<b>2.360</b>	<b>2.371</b>
<b>Saldo lasten netto</b>	<b>5.251</b>	<b>5.295</b>	<b>5.619</b>
<b>Resultaat contributie gefinancierde activiteiten</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>-420</b>

	<b>Realisatie 2019</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>Realisatie 2018</b>
<b>Extern gefinancierde activiteiten</b>			
<b>Transport: resultaat contributie gefinancierde activiteiten</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>-420</b>
<b>Projecten</b>			
Projectbaten	625	621	208
Af: Out of pocketkosten	560	557	187
Af: Toegerekende kosten vanuit vereniging	0	0	0
Af: Toegerekende kosten vanuit 10vdl	65	64	21
	.....	.....	.....
<b>Resultaat projecten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Capaciteitsfunctie</b>			
Baten capaciteitsfunctie	1.030	1.006	990
Af: Toegerekende kosten vanuit vereniging	1.027	1.006	991
	.....	.....	.....
<b>Resultaat capaciteitsfunctie</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>
<b>Beheerorganisatie 10vdl</b>			
Baten beheerorganisatie 10vdl	2.566	3.142	2.616
Af: Out of pocketkosten	1.299	1.852	1.257
Af: Toegerekende kosten vanuit vereniging	1.332	1.354	1.380
Bij: Toerekening aan project Instroom pabo	65	64	21
	.....	.....	.....
<b>Resultaat beheerorganisatie 10vdl</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	-----	-----	-----
<b>Resultaat extern gefinancierde activiteiten</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>
	-----	-----	-----
<b>Resultaat vereniging</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>-421</b>

### **Toelichting op de samenvatting van het resultaat**

Het resultaat van de vereniging bedraagt €34.000 positief. Het resultaat op contributiegefinancierde activiteiten bedraagt €31.000 positief en het resultaat op de extern gefinancierde activiteiten bedraagt €3.000 positief. In de begroting was rekening gehouden met een resultaat van nul. Het verschil tussen het gerealiseerde resultaat en het begrote resultaat wordt verklaard door verschillende posten die positieve en negatieve effecten hebben. In aflopende volgorde van grootte zijn dat de volgende posten:

### **Verklaring verschil resultaat 2019**

Bedragen x € 1.000

#### **Effect op resultaat**

##### **Contributie gefinancierde activiteiten**

Hogere kosten beleidsdomeinen	-110
Hogere overige personeelskosten	-106
Lagere salariskosten contributie gefinancierde activiteiten	82
Vrijval voorziening wachtgeldverplichtingen	72
Lagere salariskosten extern gefinancierde activiteiten	59
Lagere rentebaten en overige baten	-58
Lagere kosten huisvesting, ICT en bureaunkosten	48
Hogere baten evenementen	47
Minder toerekening aan extern gefinancierde activiteiten	-1
Overig	-2

**Effect op resultaat contributie gefinancierde activiteiten** **31**

##### **Extern gefinancierde activiteiten**

Projecten	0
Capaciteitsfunctie	3
Beheerorganisatie 10vdl	0

**Effect op resultaat extern gefinancierde activiteiten** **3**

**Bijstelling contributie 2019** **0**

**Effect op totaal resultaat Vereniging Hogescholen** **34**

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

#### ***Hogere kosten beleidsdomeinen (effect €110.000 negatief)***

Van de totale hogere kosten beleidsdomeinen betreft de grootste post extern advies (€81.000 hoger). Dit was voor een bedrag van €66.000 vooraf geaccordeerd door de algemene vergadering bij de goedkeuring van het jaarplan 2019. Verder liggen met name de communicatiekosten en de vergaderkosten hoger.

#### ***Hogere overige personeelskosten (effect €106.000 negatief)***

De overige personeelskosten zijn samen €106.000 hoger dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door een overschrijding van €34.000 op de post diverse personeelskosten (vooral kosten

voor juridische advisering en een herrubricering van kosten vanuit kosten beleidsdomeinen). Daarnaast zijn de reiskosten zakelijk en woon-werk hoger (samen €38.000) en is ook de post gezondheidsbeleid hoger door de kosten van het uitgevoerde WAI-onderzoek (€18.000). Tegenover een deel van de hogere kosten staat ook een hogere doorbelasting aan 10voordeleraar. 10voordeleraar betaalt vanaf 2019, net als Zestor, een vaste opslag voor overige personeelskosten op de doorbelaste loonkosten.

#### ***Lagere salariskosten contributie gefinancierde activiteiten (effect €82.000 positief)***

De lagere salariskosten op contributiegefinancierde activiteiten zijn met name veroorzaakt door salariskosten voor twee personen die voor 2019 wel begroot waren maar die reeds ten laste van 2018 zijn verwerkt door het vormen van twee voorzieningen (verlieslatende contracten en langdurige ziekte). Verder zijn deze twee voorzieningen samen voor €48.000 vrijgevallen. Daar staan onder andere kosten voor een navordering van in het verleden te veel toegepaste premiekorting tegenover.

#### ***Vrijval voorziening wachtgeldverplichtingen (effect €72.000 positief)***

Op grond van de herijking van de stand van de voorziening per 31 december 2019 is voor twee ex-werknemers een aanvullende dotatie gedaan van totaal €5.400 en voor drie ex-werknemers een vrijval van totaal €77.000. Van deze vrijval komt €26.000 ten gunste van 10voordeleraar aangezien de dotatie in 2018 ook in rekening is gebracht bij 10voordeleraar.

#### ***Lagere salariskosten extern gefinancierde activiteiten (effect €59.000 positief)***

In totaal liggen de salariskosten op extern gefinancierde activiteiten €59.000 lager dan begroot. Dit is vrijwel geheel het gevolg van niet ingevulde vacatureruimte bij 10voordeleraar. Bij de capaciteitsfunctie is sprake van twee elkaar min of meer opheffende effecten, meer salariskosten voor UASNL en niet ingevulde vacatureruimte bij Zestor. Aangezien deze lagere salariskosten ook leiden tot een lagere doorbelasting heeft dit per saldo geen resultaat effect.

#### ***Lagere rentebaten en overige baten (effect €58.000 negatief)***

Om een verslaggevingstechnische reden zijn in 2018 baten en lasten verantwoord welke waren begroot voor 2019. Omdat deze kosten in 2019 niet zijn gemaakt zijn er ook geen baten verantwoord.

#### ***Lagere kosten huisvesting, ICT en bureaunkosten (effect €48.000 positief)***

Op deze drie categorieën liggen de kosten in totaal €48.000 lager dan begroot. ICT is €18.000 lager, vooral door lagere kosten voor aanschaffingen machines en apparatuur onder €1.000 (aanschaffingen daarboven worden geactiveerd). De bureaunkosten zijn ook €18.000 lager, onder andere door lagere belkosten en lagere kosten voor koffie- en theevoorziening. De huisvestingskosten zijn €12.000 lager door een lagere post diversen en lagere energiekosten.

#### ***Hogere baten evenementen (effect €47.000 positief)***

De baten evenementen liggen €47.000 hoger maar de out of pocketkosten evenementen liggen ook hoger (€31.000). Het resultaat op evenementen is daarmee €16.000 beter dan begroot.

#### ***Minder toerekening aan extern gefinancierde activiteiten (effect €1.000 negatief)***

Aan de capaciteitsfunctie is €21.000 meer doorbelast dan begroot (onder andere UASNL) en aan de beheerorganisatie 10voordeleraar €22.000 minder (onder andere door een vrijval van €26.000 van de voorziening wachtgeldverplichtingen, minder salariskosten en een niet begrote procentuele opslag voor overige personeelskosten).

#### ***Resultaat extern gefinancierde activiteiten (effect €3.000 positief)***

Dit effect zit bij de capaciteitsfunctie en betreft een afwikkelsverschil tussen de intern toegerekende kosten en de contractueel afgesproken baten.

## De balansontwikkeling

Het balanstotaal per 31 december 2019 is met €344.000 afgenomen ten opzichte van 31 december 2018.

### **Activa**

- De immateriële vaste activa zijn met €17.000 afgenomen als gevolg afschrijvingen.
- De materiële vaste activa zijn met €103.000 afgenomen als gevolg van afschrijvingen voor een bedrag van €178.000 en investeringen voor een bedrag van €75.000.
- De vorderingen zijn afgenomen met €2.049.000. Dit is voor €1.122.000 het gevolg van een afrekening van een vordering op de hogescholen inzake 10voordeleraar en voor €938.000 door een lager debiteurensaldo.
- De liquide middelen zijn toegenomen met een bedrag van €1.824.000. De volledige mutatie in de liquide middelen is verklaard in het kasstroomoverzicht.

### **Passiva**

- Het eigen vermogen is ten opzichte van 2018 toegenomen met €34.000 door de resultaatbestemming 2019.
- Het totaal van de voorzieningen is ten opzichte van 2018 afgenomen met €173.000.
- De kortlopende schulden zijn ten opzichte van 2018 per saldo afgenomen met €205.000. Zie de specificatie van de kortlopende schulden voor een nadere toelichting.

### **Beheerorganisatie 10voordeleraar en projecten**

In 2019 hebben activiteiten plaatsgevonden voor de projecten Instroom pabo en Je ogen uitkijken. De beheerorganisatie 10voordeleraar wordt sinds 2018 niet meer gezien als project maar als een activiteit met een eigen vermelding onder de extern gefinancierde activiteiten. Instroom pabo is een projectactiviteit die wordt uitgevoerd door de beheerorganisatie 10voordeleraar. Zie de toelichtingen op de vorderingen en de kortlopende schulden voor de gerelateerde balansposities.

### **Beheerorganisatie 10voordeleraar**

In 2016 is het besluit genomen om 10voordeleraar in ieder geval tot en met 2019 als activiteit binnen de vereniging voort te zetten waarvan in 2017 nog grotendeels als gesubsidieerd project. Dit heeft tot gevolg gehad dat deze activiteit tot en met 2017 als project binnen de vereniging heeft bestaan. De subsidiebeschikking liep tot eind 2017. Per 31 december 2017 zijn de gesubsidieerde activiteiten van 10voordeleraar afgerond. De definitieve subsidieafrekening is in 2018 ingediend en de resterende subsidie is in 2018 volledig afgewikkeld. De activiteiten van het project 10voordeleraar zijn sinds 2018 voortgezet door de beheerorganisatie 10voordeleraar.

### **Project Instroom pabo**

Het project Instroom pabo is in 2018 van start gegaan als een gecombineerde voortzetting van de projecten Een Goede Basis van de Vereniging Hogescholen en Instroom pabo van de MBO Raad.

### **Project Je ogen uitkijken**

Je ogen uitkijken is een project dat in 2019 van start is gegaan, gefinancierd wordt door het ministerie van OCW en de hogescholen (50/50) en alleen out of pocketkosten kent.

## 1.9.2 Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

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

Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op de Vereniging Hogescholen van toepassing zijnde regelgeving: het algemeen bezoldigingsmaximum, plafond €194.000.

Het bezoldigingsmaximum in 2019 voor de Vereniging Hogescholen is €194.000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang en de duur van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte.

### Bezoldiging van de topfunctionarissen

Bedragen x € 1

#### Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

##### Gegevens 2019

Naam	dhr. mr. M.H.J. Limmen	dhr. mr. Th.C. de Graaf	dhr. drs. R. Minnée	mw. drs. C.M. Hageman
<i>Functiegegevens</i>	<i>Voorzitter</i>	<i>N.v.t.</i>	<i>Directeur</i>	<i>Plaats- vervangend directeur</i>
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1-1 t/m 31-12	N.v.t.	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 19-08
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1		1	1
Dienstbetrekking?	Ja	N.v.t.	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	143.543		127.721	69.790
Beloningen betaalbaar op termijn	20.227		19.915	12.419
<b>Subtotaal</b>	<b>163.770</b>		<b>147.636</b>	<b>82.209</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000		194.000	122.778
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>163.770</b>		<b>147.636</b>	<b>82.209</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.

## Gegevens 2018

<b>Naam</b>	<b>dhr. mr. M.H.J. Limmen</b>	<b>dhr. mr. Th.C. de Graaf</b>	<b>dhr. drs. R. Minnée</b>	<b>mw. drs. C.M. Hageman</b>
<i>Functiegegevens</i>	<i>Voorzitter</i>	<i>Voorzitter</i>	<i>Directeur</i>	<i>Plaats- vervangend directeur</i>
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1-12 t/m 31-12	1-1 t/m 31-10	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	0,9	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	11.780	127.244	124.071	118.520
Beloningen betaalbaar op termijn	1.555	14.428	18.236	17.517
<b>Subtotaal</b>	<b>13.336</b>	<b>141.672</b>	<b>142.306</b>	<b>136.037</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	16.052	141.672	189.000	189.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Totaal bezoldiging	13.336	141.672	142.306	136.037

De heer mr. M.H.J. Limmen is per 1 december 2018 in dienst.

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

Mevrouw drs. C.M. Hageman is per 1 oktober 2014 in dienst getreden en per 31 december 2019 uit dienst getreden.



## Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking<sup>2</sup> (leden bestuur)

### 2019

Naam	Functie	Duur functie- vervulling	Omvang functie- vervulling (in fte)	Bezoldiging
dhr. J. Bogerd MBA	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
mw. M. Brussaard	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
dhr. drs. H.N. Hagoort	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
dhr. mr. H.M. de Jong	lid / vice voorzitter	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
mw. drs. E.C. Meijer	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
dhr. dr. H.J. van Wijnen	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd

### 2018

Naam	Functie	Duur functie- vervulling	Omvang functie- vervulling (in fte)	Bezoldiging
dhr. J. Bogerd MBA	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
mw. M. Brussaard	lid	1-3 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
dhr. drs. H.N. Hagoort	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
dhr. mr. H.M. de Jong	lid / vice voorzitter	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
mw. drs. E.C. Meijer	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
dhr. drs. P.L.A. Rüpp	lid / vice voorzitter	1-1 t/m 28-02	Nul	Onbezoldigd
dhr. dr. H.J. van Wijnen	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd

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

<sup>2</sup> Op alfabetische volgorde.

### Toezichthoudende topfunctionarissen

De Vereniging Hogescholen kent geen raad van toezicht maar een auditcommissie.

#### 2019

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>	<b>Duur functie- vervulling</b>	<b>Omvang functie- vervulling (in fte)</b>	<b>Bezoldiging</b>
dhr. mr. L.K. Geluk	voorzitter	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
dhr. drs. B. Verveld	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd

#### 2018

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>	<b>Duur functie- vervulling</b>	<b>Omvang functie- vervulling (in fte)</b>	<b>Bezoldiging</b>
dhr. mr. L.K. Geluk	voorzitter	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd
dhr. drs. B. Verveld	lid	1-1 t/m 31-12	Nul	Onbezoldigd

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

## Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband

Aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

### 2019

Bedragen x € 1

#### mw. drs. C.M. Hageman

Functiegegevens

---

Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Plaatsvervangend directeur
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2019

#### Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband

Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband € 56.303

**Individueel toepasselijk maximum € 75.000**

**Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband € 56.303**

Waarvan betaald in 2019 € 56.303

Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag N.v.t.

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan N.v.t.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling N.v.t.

#### Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2019 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2019 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

### 1.9.3 Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties

In de onderstaande tabel<sup>3</sup> staan de bestuurskosten vermeld die voor vergoeding in aanmerking komen en die in het jaarverslag zijn verantwoord.

#### Bestuurskosten

Bedragen x € 1

<i>Functie</i>	<b>dhr. mr. M.H.J. Limmen voorzitter</b>	<b>dhr. drs. R. Minnée directeur</b>	<b>mw. drs. C.M. Hageman plaats- vervangend directeur</b>	<b>Gezamenlijk</b>	<b>Totaal</b>
Reis- en verblijfkosten binnenland	9.135	7.517	5.540	0	22.191
Reis- en verblijfkosten buitenland	0	131	175	0	306
Representatie	321	1.218	472	2.354	4.365
Overige kosten	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>9.455</b>	<b>8.866</b>	<b>6.187</b>	<b>2.354</b>	<b>26.862</b>

#### Toelichting

Naast de kosten die via facturen worden betaald zijn de voorzitter, directeur en plaatsvervangend directeur uit hoofde van hun functie in het bezit van een zakelijke creditcard die zij kunnen gebruiken voor functiegebonden uitgaven. Incidenteel worden ook organisatiekosten met deze creditcards voldaan. Hier wordt terughoudend mee omgegaan en er wordt eerst gekeken of de kosten niet per bank kunnen worden voldaan. Tevens is sinds oktober 2015 voor organisatiekosten een bedrijfscreditcard beschikbaar op naam van het hoofd financiële en interne zaken. Ook kunnen de voorzitter, directeur en plaatsvervangend directeur, net als alle overige werknemers, onkostendeclaraties indienen die via het salaris worden uitbetaald. Voor alle creditcardbetalingen en –afrekeningen en onkostendeclaraties geldt dat, net als voor betalingen die via facturen verlopen, de reguliere interne beheersingsmaatregelen van toepassing zijn. De controlerend accountant toetst dit

3 Conform het model zoals opgenomen in de brief van de Vereniging Hogescholen aan het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap met kenmerk 16.4347.avw d.d. 3 november 2016 met als onderwerp 'Publieke verantwoording over bestuurderskosten/declaraties'.

## 1.9.4 Personeel

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

### Gemiddelde personele bezetting per jaar

	Begroot 2019		Werkelijk 2019		Werkelijk 2018	
	fte	%	fte	%	fte	%
<b>Contributie gefinancierde activiteiten</b>						
<b>Activiteiten</b>	<b>29,13</b>		<b>28,04</b>		<b>28,79</b>	
Beleid	27,63		26,54		27,29	
Management	1,50		1,50		1,50	
<b>Ondersteuning</b>	<b>10,77</b>		<b>10,24</b>		<b>11,45</b>	
FIZ	4,65		4,61		4,90	
P&O	1,44		1,57		1,50	
Secretariaat	4,68		4,06		5,05	
<b>Overig</b>	<b>1,70</b>		<b>2,48</b>		<b>1,06</b>	
Ouderschapsverlof, PAS-regeling, detachering	1,70		2,48		1,06	
<b>Totaal contributie gefinancierde activiteiten</b>	<b>41,60</b>	<b>64%</b>	<b>40,76</b>	<b>65%</b>	<b>41,30</b>	<b>65%</b>
<b>Extern gefinancierde activiteiten</b>						
<b>Projecten</b>	<b>0,60</b>		<b>0,60</b>		<b>0,00</b>	
Instroom Pabo	0,60		0,60		0,00	
<b>Capaciteitsfunctie</b>	<b>9,27</b>		<b>9,17</b>		<b>9,18</b>	
Zestor	7,97		7,62		8,08	
Ondersteuning sectorraden	1,20		1,20		1,00	
Ondersteuning SZVG	0,10		0,01		0,10	
UASNL	0,00		0,33		0,00	
<b>Beheerorganisatie 10voordeleraar</b>	<b>13,27</b>		<b>12,66</b>		<b>12,75</b>	
<b>Totaal extern gefinancierde activiteiten</b>	<b>23,14</b>	<b>36%</b>	<b>22,42</b>	<b>35%</b>	<b>21,93</b>	<b>35%</b>
<b>Totale formatie vereniging</b>	<b>64,74</b>	<b>100%</b>	<b>63,19</b>	<b>100%</b>	<b>63,23</b>	<b>100%</b>

#### Toelichting

Een deel van de formatie van FIZ en P&O wordt doorbelast aan de extern gefinancierde activiteiten. De formatie secretariaat is inclusief 1,5 fte ondersteuning directie en voorzitter.

## 1.9.5 Toekomstige ontwikkelingen

### Begroting 2020 en meerjarenprognose 2021/2022

De door de algemene vergadering op 6 december 2019 goedgekeurde begroting 2020 en meerjarenprognose 2021/2022 zien er als volgt uit:

### Begroting 2019 en meerjarenprognose 2020/2021

Bedragen x € 1.000

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

	Begroting 2019	Prognose <sup>4</sup> 2019	Begroting 2020	Prognose 2021	Prognose 2022
<b>Extern gefinancierde activiteiten</b>					
<b>Transport: resultaat contributie</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>-200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Projecten</b>					
Projectbaten	621	511	866	883	900
Af: Out of pocketkosten	557	447	799	815	831
Af: Toegerekende kosten 10vdl	64	64	67	68	69
<b>Resultaat projecten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Capaciteitsfunctie</b>					
Baten capaciteitsfunctie	1.006	1.058	1.232	1.257	1.282
Af: Toegerekende kosten vereniging	1.006	1.060	1.232	1.257	1.282
<b>Resultaat capaciteitsfunctie</b>	<b>0</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Beheerorganisatie 10vdl</b>					
Baten beheerorganisatie 10vdl	3.142	2.334	2.535	2.586	2.639
Bij: Toerekening aan project					
Instroom Pabo	64	64	67	68	69
Af: Out of pocketkosten	1.852	1.062	1.204	1.228	1.253
Af: Toegerekende kosten vereniging	1.354	1.336	1.398	1.426	1.455
<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>0</b>	<b>23</b>	<b>-200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

4 Per 30 juni 2019.

## Toelichting begroting 2020 en meerjarenprognose 2021/2022

### 2020

Het is voor begrotingsjaar 2020 en verder gelukt een meer robuuste c.q. schokbestendige begroting te presenteren dan in de afgelopen jaren waardoor de kans op (grote) tegenvallers kleiner wordt. Het meer robuuste karakter van de begroting is het gevolg van het inbouwen van een veiligheidsmarge van 2 procent op de personeelskosten<sup>5</sup> in combinatie met een enigszins lagere personeelsplanning en ruimte die ontstaat door een gewijzigde verwerking van de kosten voor meerjarig onderhoud. Een en ander wordt hieronder en in het jaarplan 2020 toegelicht.

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

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

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

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

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

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

---

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



De coronacrisis waarin we ons bevinden ten tijde van het vaststellen en goedkeuren van het jaarverslag 2019 zal naar verwachting maar een beperkte impact hebben op de exploitatie van de vereniging. Aan de batenkant staat de contributie niet ter discussie. Aan de kostenkant zullen er mogelijk extra kosten zijn door de annulering of verplaatsing van het jaarcongres en andere bijeenkomsten. Ook zullen er wat extra kosten gemaakt worden om het thuiswerken te faciliteren (uitbreiding VPN, afschrijvingslasten op extra laptops), maar deze extra kosten zullen naar verwachting een beperkte impact hebben. De eventuele impact na 2020 valt op dit moment nog niet in te schatten. De sturing op de financiële impact op de exploitatie heeft, naast de reguliere sturing in de planning & control cyclus, de volle aandacht van het managementteam.

### **2021 en verder**

Het resultaat van de meerjarenprognose voor 2021 en 2022 wordt, naast de hoogte van de contributie, in belangrijke mate bepaald door de mate waarin de vereniging in staat is kosten toe te rekenen aan de extern gefinancierde activiteiten. Vooralsnog is voor de jaren 2021 en 2022 gerekend met dezelfde (geïndexeerde) bedragen als voor 2020. Voor de stijgende afschrijvingskosten, welke volgen uit de in 2020 door te voeren stelselwijziging voor meerjarig onderhoud, zijn aanpassingen gedaan voor de geplande onderhoudswerkzaamheden. De meerjarenprognoses voor 2021 en 2022 laten resultaten zien van nul. Daarbij is aan de lastenkant gerekend met 2 procent loonstijging en prijsstijging voor zowel 2021 als 2022. De systematiek van de contributie volgend is derhalve voor zowel 2021 als 2022 gerekend met 2 procent contributieverhoging.

### **Financieel beleid**

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

In 2019 was er binnen het financieel beleid van de Vereniging Hogescholen, net als voorgaande jaren, aandacht voor de financiering en verantwoording van de contributie gefinancierde beleidsactiviteiten en voor de extern gefinancierde activiteiten waaronder de projecten. De toepassing van de P&C-cyclus zorgt ervoor dat periodiek financiële verantwoordingen worden opgesteld ten behoeve van het management en derden zoals subsidievertrekkers. Daartoe worden driemaandelijks budget-gesprekken georganiseerd om afwijkingen van begrotingen te kunnen motiveren en ervoor te zorgen dat steeds aan de subsidie-eisen wordt voldaan. Daarnaast wordt driemaandelijks aan de directie gerapporteerd over de totale financiële uitputting van de begroting van de Vereniging Hogescholen waarbij de eindejaarsprognose het belangrijkste sturingsmiddel is. Per 30 juni van het lopende boekjaar wordt naast een financiële rapportage ook een bestuursverslag opgesteld waarin verslag wordt gedaan van de uitgevoerde werkzaamheden, behaalde successen en bereikte mijlpalen voor de activiteiten van de vereniging.

Binnen de P&C-systematiek van de vereniging worden vanuit de bruto lasten (de primaire kosten) bedragen toegerekend aan de extern gefinancierde activiteiten waarna de netto (op de contributie gefinancierde activiteiten drukkende) lasten resteren. Aan de toerekeningen liggen twee methoden ten grondslag. Voor Zestor en 10voordeleraar wordt voor verhuur (huisvesting en werkplekken) een systematiek gehanteerd van prijs (p) x afgenomen hoeveelheid (q) en voor dienstverlening (personeel, FIZ, en P&O) een combinatie van werkelijke salariskosten, uren x tarief (FIZ) en aantal

medewerkers x tarief (ondersteuning P&O). Voor Zestor en 10voordeleraar wordt tevens gebruik gemaakt van een vast opslagpercentage op de salariskosten voor overige personeelskosten. Voor de toerekening aan de sectorraden wordt gebruik gemaakt van een vooraf overeengekomen bedrag dat is gebaseerd op salariskosten plus een vast all-in bedrag voor overhead. Tot slot worden de resterende netto kosten (na toerekening aan de extern gefinancierde activiteiten van de ondersteunende afdelingen (FIZ, P&O en secretariaat) intern doorbelast aan de kostendragende afdelingen (bestuur & directie en beleid).

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

### **Beleggingsbeleid**

De liquide middelen worden beheerd conform het treasurystatuut van de Vereniging Hogescholen. Het treasurystatuut vormt de voor de Vereniging Hogescholen van toepassing zijnde gedragscode. Er wordt voor overtollige liquide middelen alleen gebruik gemaakt van spaar- depositorekeningen. Ultimo 2019 stonden alle liquide middelen op een betaalrekening of op een spaarrekening. Over de stand van de liquide middelen en de naleving van het treasurystatuut wordt middels een treasuryrapportage halfjaarlijks gerapporteerd aan de treasurycommissie. Over de besteding van de projectgelden wordt aan de subsidiegever jaarlijks danwel conform de afgesproken frequentie verantwoording afgelegd, al dan niet voorzien van een controleverklaring van een onafhankelijk accountant.

### **Beleid inzake omvang en functie van eigen vermogen**

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

### **Belangrijkste risico's en onzekerheden**

In 2015 is een notitie opgesteld over de gewenste hoogte van het eigen vermogen in relatie tot de (financiële) risico's die de vereniging loopt. Deze notitie is goedgekeurd in de algemene vergadering van 11 december 2015. Met de goedkeuring van deze notitie is besloten de minimumnorm voor de solvabiliteit te verhogen tot 40 procent en om de maximumnorm te laten vervallen. Tevens is besloten om een risico-identificatie en –evaluatie uit te voeren zodat nadrukkelijker het verband kan worden gelegd tussen de hoogte van het eigen vermogen, de risico's die de vereniging loopt en de maatregelen, onder andere in de governance, die genomen kunnen worden om de risico's te beheersen.

In het najaar van 2016 heeft deze risico-identificatie en –evaluatie, onder externe begeleiding door een gespecialiseerd bureau, plaatsgevonden. Tijdens een eerste sessie zijn door diverse medewerkers (directie, beleid, staf) risico's in kaart gebracht en ingeschat op kans en impact. Tijdens een tweede validatiesessie zijn de in kaart gebrachte risico's geschoond op dubbelingen en zijn verbeteringen aangebracht. Over de daaruit voortgekomen lijst met risico's is door het begeleidende bureau een Monte Carlo simulatie uitgevoerd. Een Monte Carlo simulatie is erop gericht om, door middel van een groot aantal willekeurige trekkingen, de kans te berekenen dat de in kaart gebrachte risico's zich gelijktijdig voordoen.

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

De belangrijkste (groepen van) risico's en onzekerheden hangen samen met het onderstaande.

- *Het karakter van de organisatie.* In algemene zin kan gesteld worden dat ingrijpende wijzigingen in de koers van de vereniging en de daarmee samenhangende inrichting van het verenigingsbureau, de financiële stabiliteit van de vereniging kunnen beïnvloeden. Daarnaast kan in algemene zin ook gesteld worden dat bij een vereniging het risico bestaat dat leden de vereniging verlaten.
- *Het eigenrisicodragerschap voor WW/BWRHBO.* Het financiële risico volgend uit WW en BWRHBO plus eventuele vervolgschade in algemene zin. Dit risico is in algemene zin geformuleerd zonder dit te koppelen aan specifieke activiteiten.
- *Het wegvallen van extern gefinancierde activiteiten.* Dit is een kleiner risico, maar het wegvallen van extern gefinancierde activiteiten zal niet in alle gevallen geheel of direct gecompenseerd kunnen worden door het verlagen van kosten. Out of pocketkosten kunnen over het algemeen snel afgebouwd worden maar overhead (huisvesting, ICT, bureaunkosten en ondersteuning P&O) niet.

Gerekend over de volledige lijst met risico's en met een zekerheidspercentage van 90 procent komt het risicoprofiel van de vereniging uit op 7,6 miljoen. Een zekerheidspercentage van 90 procent betekent dat er 10 procent kans bestaat dat een (weerstand)vermogen van 7,6 miljoen niet toereikend is. Het eigen vermogen van de Vereniging Hogescholen bedroeg ultimo 2019 7,8 miljoen.

## 1.9.6 Doelstelling

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

Met inachtneming van de autonomie van de hogescholen heeft de Vereniging Hogescholen als doel<sup>6</sup>:

- a het bevorderen van de ontplooiing van het hoger beroepsonderwijs in relatie tot maatschappelijke ontwikkelingen;
- b het behartigen van de belangen van de hogescholen;
- c het bevorderen van de relatie tussen de hogescholen onderling en tussen de hogescholen en de samenleving;
- d het bevorderen van een doelmatige bestuurlijke onderwijs- en onderzoeksinhoudelijke samenwerking tussen de hogescholen en hun onderlinge afstemming;
- e het bevorderen van gezamenlijke standpunten ten dienste van het overleg met de ministers van onderwijs, cultuur en wetenschap en van economische zaken en klimaat;
- f het bevorderen van samenwerking tussen de hogescholen en de universiteiten;
- g het afsluiten van collectieve arbeidsovereenkomsten.

De Vereniging Hogescholen beoogt geen winst.

## 1.9.7 Personalia

### Bestuur

Het bestuur<sup>7</sup> van de Vereniging Hogescholen kende in 2019 de volgende samenstelling:

- De heer mr. M.H.J. Limmen, voorzitter (aangetreden per 1 december 2018)
  
- De heer J. Bogerd MBA, lid (aangetreden per 1 januari 2018)
- Mevrouw M. Brussaard, lid (aangetreden per 1 maart 2018)
- De heer drs. H.N. Hagoort, lid (aangetreden per 1 januari 2018)
- De heer mr. H.M. de Jong, lid (aangetreden per 1 maart 2017)
- Mevrouw drs. E.C. Meijer, lid (aangetreden per 1 januari 2017)
- De heer dr. H.J. van Wijnen, lid (aangetreden per 1 maart 2016)
  
- De heer drs. R. Minnée is secretaris van het bestuur
- Mevrouw drs. C.M. Hageman was tot 20 augustus 2019 plaatsvervangend secretaris van het bestuur

---

6 Op 6 maart 2018 zijn de statuten gewijzigd.

7 Leden op alfabetische volgorde.

De heer Limmen is op 1 december 2018 aangetreden als voorzitter van de Vereniging Hogescholen.

De heer Bogerd is met het besluit van de algemene vergadering van 1 december 2017 per 1 januari 2018 benoemd tot lid van het bestuur.

Mevrouw Brussaard is met het besluit van de algemene vergadering van 1 december 2017 per 1 maart 2018 benoemd tot lid van het bestuur.

De heer Hagoort is met het besluit van de algemene vergadering van 1 december 2017 per 1 januari 2018 benoemd tot lid van het bestuur.

De heer De Jong is met het besluit van de algemene vergadering van 2 december 2016 per 1 maart 2017 benoemd tot lid van het bestuur.

Mevrouw Meijer is met het besluit van de algemene vergadering van 2 december 2016 per 1 januari 2017 benoemd tot lid van het bestuur. Per 31 december 2019 is het lidmaatschap van mevrouw Meijer van het bestuur van de Vereniging Hogescholen geëindigd vanwege haar vertrek als voorzitter van Fontys Hogescholen.

De heer Van Wijnen is met het besluit van de algemene vergadering van 30 januari 2015 benoemd tot adviserend lid van het bestuur ter borging van de vertegenwoordiging van kleine(re) hogescholen in het bestuur. De heer Van Wijnen is met het besluit van de algemene vergadering van 11 december 2015 per 1 maart 2016 benoemd tot lid van het bestuur.

### Auditcommissie

De auditcommissie van de Vereniging Hogescholen kende in 2019 de volgende samenstelling:

- dhr. mr. L.K. Geluk, voorzitter (aangetreden per 27 maart 2015)
- dhr. drs. B. Verveld (aangetreden per 1 januari 2018)

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

### Directie

De directie van de Vereniging Hogescholen kende in 2019 de volgende samenstelling:

- dhr. drs. R. Minnée, directeur
- mw. drs. C.M. Hageman, plaatsvervangend directeur

# 2 Jaarrekening

## Balans per 31 december 2019 (na bestemming resultaat)

### Activa

Bedragen x € 1

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>1 Immateriële vaste activa</b>		
1a Website	16.698	33.395
1b Software	0	0
	<b>16.698</b>	<b>33.395</b>
<b>2 Materiële vaste activa</b>		
2a Gebouwen	3.641.857	3.727.796
2b Meubilair	77.280	105.943
2c Machines en apparatuur	121.125	109.073
	<b>3.840.262</b>	<b>3.942.812</b>
<b>3 Vlottende activa</b>		
3a Vorderingen	2.085.720	4.134.370
3b Liquide middelen	6.048.347	4.224.074
	<b>8.134.067</b>	<b>8.358.444</b>
<b>Totaal</b>	<b>11.991.027</b>	<b>12.334.651</b>

**Passiva**

Bedragen x € 1

**2019****2018****4 Eigen vermogen**

4a Algemene reserve

7.837.563

7.803.291

4b Bestemde reserve

0

0

**7.837.563****7.803.291****5 Voorzieningen****1.305.422****1.478.124****6 Kortlopende schulden****2.848.042****3.053.236****Totaal****11.991.027****12.334.651**

## Staat van baten en lasten 2019

Bedragen x € 1

	<b>Realisatie 2019</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>Realisatie 2018</b>
<b>Contributie gefinancierde activiteiten</b>			
<b>Baten</b>			
7 Contributie	5.053.509	5.053.504	4.908.513
8 Rentebaten	1.790	0	1.313
9 Baten evenementen	216.516	170.000	148.684
10 Overige baten	10.602	71.000	139.964
<b>Totaal baten</b>	<b>5.282.417</b>	<b>5.294.504</b>	<b>5.198.474</b>
<b>Lasten</b>			
11 Personeelskosten	5.816.327	5.922.991	6.172.634
12 Huisvesting, ICT & bureaunkosten	886.821	935.015	960.265
13 Kosten beleidsdomeinen	906.765	797.000	856.948
<b>Totaal lasten bruto</b>	<b>7.609.913</b>	<b>7.655.006</b>	<b>7.989.847</b>
14 Af: Toerekening aan projecten	0	0	0
15 Af: Toerekening aan capaciteitsfunctie	1.026.909	1.006.248	990.879
16 Af: Toerekening beheerorganisatie 10vdl	1.332.016	1.354.294	1.380.120
<b>Totaal toerekening</b>	<b>2.358.925</b>	<b>2.360.542</b>	<b>2.370.999</b>
<b>Saldo lasten netto</b>	<b>5.250.988</b>	<b>5.294.464</b>	<b>5.618.848</b>
<b>Resultaat contributie gefinancierde activiteiten</b>	<b>31.429</b>	<b>40</b>	<b>-420.374</b>



<b>Extern gefinancierde activiteiten</b>	<b>Realisatie 2019</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>Realisatie 2018</b>
<b>Transport:</b>			
<b>resultaat contributie gefinancierde activiteiten</b>	<b>31.429</b>	<b>40</b>	<b>-420.374</b>
<b>Projecten</b>			
17 Projectbaten	624.829	620.679	207.942
18 Af: Out of pocketkosten	559.947	557.039	186.741
14 Af: Toegerekende kosten vanuit vereniging	0	0	0
19 Af: Toegerekende kosten vanuit 10vdl	64.882	63.640	21.201
<b>Resultaat projecten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Capaciteitsfunctie</b>			
20 Baten capaciteitsfunctie	1.029.752	1.006.248	990.023
15 Af: Toegerekende kosten vanuit vereniging	1.026.909	1.006.248	990.879
<b>Resultaat capaciteitsfunctie</b>	<b>2.843</b>	<b>0</b>	<b>-856</b>
<b>Beheerorganisatie 10vdl</b>			
21 Baten beheerorganisatie 10vdl	2.565.735	3.142.624	2.616.371
22 Af: Out of pocketkosten	1.298.601	1.851.970	1.257.451
16 Af: Toegerekende kosten vanuit vereniging	1.332.016	1.354.294	1.380.120
19 Bij: Toerekening aan project Instroom pabo	64.882	63.640	21.201
<b>Resultaat beheerorganisatie 10vdl</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Resultaat extern gefinancierde activiteiten</b>	<b>2.843</b>	<b>0</b>	<b>-855</b>
<b>Resultaat vereniging</b>	<b>34.272</b>	<b>40</b>	<b>-421.229</b>
<b>Bestemming resultaat</b>			
Algemene reserve:			
Resultaat vereniging	34.272	40	-421.229
Bestemde reserve:			
Resultaat vereniging	0	0	0
<b>Totaal (mutatie eigen vermogen)</b>	<b>34.272</b>	<b>40</b>	<b>-421.229</b>

## Kasstroomoverzicht 2019

Bedragen x € 1

	2019	2018
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
<i>Bedrijfsresultaat</i>	34.272	-421.229
Aanpassingen voor:		
– Afschrijvingen immateriële vaste activa	16.697	16.697
– Afschrijvingen materiële vaste activa	177.645	212.602
– Mutatie voorzieningen	-172.702	59.351
– Veranderingen in werkkapitaal:		
– Mutatie vorderingen	2.048.650	-1.330.936
– Mutatie kortlopende schulden	-205.194	-3.466.038
	1.865.096	-4.508.324
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	1.899.368	-4.929.553
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>1.899.368</b>	<b>-4.929.553</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
– Investerings in immateriële vaste activa	0	0
– Investerings in materiële vaste activa	-75.095	-63.760
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-75.095</b>	<b>-63.760</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
– Ontvangsten uit langlopende schulden	0	0
– Aflossingen van langlopende schulden	0	0
– Betaald dividend	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>1.824.273</b>	<b>-4.993.313</b>

### Toelichting op de kasstroom

Uit het kasstroomoverzicht blijkt dat de liquide middelen zijn toegenomen met €1.824.000

## Algemene toelichting bij de jaarrekening

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

### Grondslagen van waardering en van bepaling van het resultaat

#### Waardering balans

##### *Immateriële vaste activa*

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

##### *Materiële vaste activa*

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

##### *Vorderingen*

Door de Vereniging Hogescholen zijn activiteiten uitgevoerd waarvoor vorderingen bestaan op derden. Ten behoeve van het risico van oninbare debiteuren kan op basis van individuele beoordeling van de openstaande posten per 31 december een voorziening worden opgenomen. Het saldo van uitgevoerde activiteiten dat te vorderen is van derden is op de balans opgenomen onder de vorderingen. Vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

##### *Voorziening onderhoud gebouwen*

De voorziening ter gelijkmatige verdeling van lasten voor onderhoud van gebouwen wordt bepaald op basis van de te verwachten kosten over een reeks van jaren. De voorziening wordt lineair opgebouwd. Het uitgevoerde onderhoud wordt ten laste van deze voorziening gebracht. Per 1 januari 2020 wordt een stelselwijziging doorgevoerd en komt de voorziening te vervallen. Vanaf die datum wordt meerjarig onderhoud geactiveerd en afgeschreven.

##### *Voorziening wachtgeldverplichtingen*

De Vereniging Hogescholen is eigen risicodragers voor de wachtgeldverplichtingen. Voor de hiermee samenhangende verplichtingen is een voorziening getroffen. De voorziening betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

##### *Voorziening personeelsuitgaven (jubilea)*

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

### ***Voorziening verlieslatende contracten***

Deze voorziening is in 2018 getroffen wegens een in 2018 afgesloten detachingscontract waarvan de kosten hoger zijn dan de baten.

### ***Kortlopende schulden***

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

Het saldo van de projecten waarvoor de Vereniging Hogescholen het management voert, is vermeld onder de kortlopende schulden. Het saldo ultimo boekjaar geeft de nog beschikbare projectsubsidies weer (bevoorschotting minus reeds verantwoorde baten) en bestaat uit een verplichting aan de subsidieverstrekker uit hoofde van lopende of reeds afgesloten maar nog niet afgerekende projecten.

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

## **Resultaatbepaling**

### ***Resultaatbepaling***

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

### ***Belastingen***

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

### ***Pensioenen***

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

## Overig

### ***Vergelijking met voorgaand jaar***

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

### ***Vreemde valuta***

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

## Toelichting op de balans per 31 december 2019

### 1 Immateriële vaste activa

Bedragen x € 1

	Website	Software	Totaal
<b>1 januari 2019</b>			
Aanschafwaarde	83.487	0	83.487
Cumulatieve afschrijvingen	-50.092	0	-50.092
<b>Boekwaarde 1 januari 2019</b>	<b>33.395</b>	<b>0</b>	<b>33.395</b>
<b>Mutaties in 2019</b>			
Investerings	0	0	0
Afschrijvingen	-16.697	0	-16.697
Inhaalafschrijvingen	0	0	0
Desinvesteringen	0	0	0
Cum.afsch.desinvesteringen	0	0	0
<b>Totaal mutaties in 2019</b>	<b>-16.697</b>	<b>0</b>	<b>-16.697</b>
<b>31 december 2019</b>			
Aanschafwaarde	83.487	0	83.487
Cumulatieve afschrijvingen	-66.789	0	-66.789
<b>Boekwaarde 31 december 2019</b>	<b>16.698</b>	<b>0</b>	<b>16.698</b>

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

Website: 5 jaar

Software: 3 jaar

## 2 Materiële vaste activa

Bedragen x € 1

	Gebouwen	Meubilair	Machines/ apparatuur	Totaal
<b>1 januari 2019</b>				
Aanschafwaarde	4.686.288	863.504	327.143	5.876.935
Cumulatieve afschrijvingen	-958.492	-757.561	-218.070	-1.934.123
<b>Boekwaarde 1 januari 2019</b>	<b>3.727.796</b>	<b>105.943</b>	<b>109.073</b>	<b>3.942.812</b>
<b>Mutaties in 2019</b>				
Investerings	0	0	75.095	75.095
Afschrijvingen	-85.939	-28.663	-63.043	-177.645
Inhaalafschrijvingen	0	0	0	0
Desinvesteringen	0	0	-74.336	-74.336
Cum.afsch.desinvesteringen	0	0	74.336	74.336
<b>Totaal mutaties in 2019</b>	<b>-85.939</b>	<b>-28.663</b>	<b>12.052</b>	<b>-102.550</b>
<b>31 december 2019</b>				
Aanschafwaarde	4.686.288	863.504	327.902	5.877.694
Cumulatieve afschrijvingen	-1.044.431	-786.224	-206.777	-2.037.432
<b>Boekwaarde 31 december 2019</b>	<b>3.641.857</b>	<b>77.280</b>	<b>121.125</b>	<b>3.840.262</b>

### *Toelichting*

De in 2019 gepleegde investeringen zijn als volgt te specificeren:

#### **Machines en apparatuur**

PC's, laptops, tablets en telefoons	20.708
Servers en infrastructuur	11.876
Printers	40.605
Frankeermachine	1.905
<b>Totaal</b>	<b>75.095</b>

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

- Gebouw Jan Evertstraat: 50 jaar
- Verbouwingen: 10 jaar
- Meubilair: 10 jaar
- Automatiseringsapparatuur: 3 jaar
- Automatiseringsapparatuur (databekabeling): 10 jaar
- Apparatuur repro: 5 jaar

Op het pand aan de Prinsessegracht wordt niet afgeschreven, op het pand aan de Jan Evertstraat wel. Het pand is in mei 2017 getaxeerd op een marktwaarde van €6.985.000. De WOZ-waarde bedroeg op 1 januari 2019 €4.175.000.

### 3 Vlottende activa

#### 3a Vorderingen

Bedragen x € 1	2019	2018
Debiteuren	1.159.107	2.096.980
Nog te factureren en ontvangen bedragen divers	409.939	489.997
Nog te factureren bedragen 10voordeleraar	0	1.122.353
Vooruitbetaalde bedragen	516.674	425.040
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>2.085.720</b>	<b>4.134.370</b>

- De post debiteuren bestaat voornamelijk uit facturen aan hogescholen inzake UASNL, sectorraden, AC-scholenoverleg en 10voordeleraar en verder uit facturen aan Zestor. De voorschotfacturen voor de contributie 2020 zijn verzonden in januari 2020 en zitten derhalve niet in het debiteurensaldo.
- De post nog te factureren en ontvangen bedragen divers betreft met name nog te factureren bijdragen voor de HBO Monitor 2019, KUO, internationale taaltoets Frans, nog te ontvangen premiekorting 2014/2015 (wegens een te hoge correctie) en nog te factureren bedragen aan Zestor.
- De post nog te factureren bedragen 10voordeleraar uit 2018 is in 2019 geheel afgewikkeld.
- De post vooruitbetaalde bedragen heeft met name betrekking op het collectieve HTM-abonnement, bevoorschotting voor NS-abonnementen, de contributie voor het lidmaatschap van Neth-ER voor 2020 en de licentie 2020 voor het toetssysteem van 10voordeleraar.

#### 3b Liquide middelen

Bedragen x € 1	2019	2018
Saldo kas	167	332
Voorraad waardebonnen	520	0
Saldo banken	6.047.660	4.223.742
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>6.048.347</b>	<b>4.224.074</b>

### 4 Het eigen vermogen

#### 4a Algemene reserve

Bedragen x € 1	2019	2018
Saldo 1 januari	7.803.291	8.224.520
Af: resultaatbestemming	34.272	-421.229
<b>Totaal algemene reserve</b>	<b>7.837.563</b>	<b>7.803.291</b>



## 5 Voorzieningen

Bedragen x € 1	2019	2018
Voorziening onderhoud gebouwen	579.154	360.207
Voorziening wachtgeldverplichtingen	590.287	756.508
Voorziening personeelsuitgaven (jubilea)	126.931	134.709
Voorziening verlieslatende contracten	0	154.700
Voorziening langdurige ziekte	9.050	72.000
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>1.305.422</b>	<b>1.478.124</b>
Kort (= < jaar)	299.174	593.145
Lang (> jaar)	1.006.248	884.979
<b>Totaal</b>	<b>1.305.422</b>	<b>1.478.124</b>

Van de totale post voorzieningen heeft een bedrag €299.000 betrekking op verplichtingen met een looptijd tot één jaar en €1.006.000 op verplichtingen met een looptijd langer dan een jaar.

### Voorziening onderhoud gebouwen

Bedragen x € 1	2019	2018
Saldo 1 januari	360.207	539.349
Dotatie	258.015	253.266
Onttrekking	-39.068	-432.408
<b>Totaal voorziening onderhoud gebouwen</b>	<b>579.154</b>	<b>360.207</b>
Kort (= < jaar)	54.973	296.286
Lang (> jaar)	524.181	63.921
<b>Totaal</b>	<b>579.154</b>	<b>360.207</b>

De onderhoudsvoorziening wordt gebruikt als egalisatievoorziening ter financiering van het meerjarig onderhoudsplan 2012-2035 dat is opgesteld door een bouwkundig adviseur. Aan de onderhoudsvoorziening is in 2018 conform plan een bedrag van €258.015 gedoteerd.

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

In 2019 is er €39.068 onttrokken aan de voorziening in verband met groot onderhoud jaarlijks onderhoud en diverse andere incidentele onderhoudswerkzaamheden.

De voorziening onderhoud gebouwen komt per 1 januari 2020 te vervallen (zie de algemene toelichting bij de jaarrekening).

### Voorziening wachtgeldverplichtingen

Bedragen x € 1	2019	2018
Saldo 1 januari	756.508	736.331
Dotatie	5.422	171.730
Onttrekking	-94.538	-151.553
Vrijval	-77.105	0
<b>Totaal voorziening wachtgeldverplichtingen</b>	<b>590.287</b>	<b>756.508</b>
Kort (= < jaar)	221.401	125.475
Lang (> jaar)	368.886	631.033
<b>Totaal</b>	<b>590.287</b>	<b>756.508</b>

Het saldo per 31 december 2019 heeft betrekking op vijf personen. Hieronder zijn geen personen waarmee het dienstverband in 2019 is beëindigd.

De dotatie betreft een administratieve correctie voor twee personen.

De onttrekkingen hebben betrekking op alle personen die gedurende 2019 geheel of gedeeltelijk in de wettelijke of bovenwettelijke wachtgeldregeling zaten.

De vrijval betreft de lager dan berekende onttrekkingen in 2019 en eerder voor drie personen.

### Voorziening personeelsuitgaven (jubilea)

Bedragen x € 1	2019	2018
Saldo 1 januari	134.709	120.593
Dotatie	0	25.424
Onttrekking	-4.168	-11.308
Vrijval	-3.610	0
<b>Totaal voorziening personeelsuitgaven (jubilea)</b>	<b>126.931</b>	<b>134.709</b>
Kort (= < jaar)	13.750	1.326
Lang (> jaar)	113.181	133.383
<b>Totaal</b>	<b>126.931</b>	<b>134.709</b>

Het saldo per 31 december 2019 betreft de berekende stand per die datum op basis van de per die datum in dienst zijn de medewerkers.

**Voorziening verlieslatende contracten**

Bedragen x € 1	2019	2018
Saldo 1 januari	154.700	0
Dotatie	0	154.700
Onttrekking	-130.908	0
Vrijval	-23.792	0
<b>Totaal voorziening verlieslatende contracten</b>	<b>0</b>	<b>154.700</b>
Kort (= < jaar)	0	132.100
Lang (> jaar)	0	22.600
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>154.700</b>

In verband met de detachering van de voormalig programmadirecteur 10voordeleraar aan de Hogeschool Rotterdam tegen 50 procent van de loonkosten is in 2018 een voorziening getroffen voor 100 procent van de gerelateerde loonkosten tot het einde van de detacheringsovereenkomst. Aan de debetzijde van de balans is in 2018 een vordering opgenomen voor 50 procent van dit bedrag. Wegens beëindiging van de detacheringsovereenkomst per 1 januari 2020 ten gevolge van indiensttreding bij de Hogeschool Rotterdam is het restant van de voorziening ultimo 2019 vrijgevallen.

**Voorziening langdurige ziekte**

Bedragen x € 1	2019	2018
Saldo 1 januari	72.000	0
Dotatie	0 72.000	
Onttrekking	-38.989	0
Vrijval	-23.961	0
<b>Totaal voorziening langdurige ziekte</b>	<b>9.050</b>	<b>72.000</b>
Kort (= < jaar)	9.050	37.958
Lang (> jaar)	0	34.042
<b>Totaal</b>	<b>9.050</b>	<b>72.000</b>

Wegens langdurige ziekte is per 31 december 2018 een voorziening gevormd.

## 6 Kortlopende schulden

Bedragen x € 1	2019	2018
<b>Projecten</b>		
Je ogen uitkijken (subsidie OCW + bijdrage hogescholen)	69.656	0
Nog te ontvangen facturen Je ogen uitkijken	16.230	0
Instroom PABO (subsidie OCW)	62.708	0
<b>Beheerorganisatie 10voordeleraar</b>		
Voorschot hogescholen 10voordeleraar	133.364	447.004
Nog te betalen bedragen 10voordeleraar	491.397	386.166
<b>Overig</b>		
Schulden aan leveranciers	990.364	1.007.405
Te betalen aan Belastingdienst	178.100	176.303
Te betalen vakantietoeslag en eindejaarsuitkering	201.496	214.763
Te betalen vakantiedagen	118.293	133.373
Te betalen salaris	516	0
Nog te betalen bedragen	106.692	118.202
Vooruitontvangen bedragen	1.632	24.371
Afwikkeling liquidatie stichting waarborgfonds	0	222.000
UASNL	154.620	0
AC-scholenoverleg	253.473	262.426
Netwerk O&O	21.767	0
Sectorraad HEO	4.010	21.747
Sectorraad HGZO	7.975	0
Platform examencommissies	2.077	2.119
Personeelsvereniging	33.672	36.812
Saldo diversen	0	545
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>2.848.042</b>	<b>3.053.236</b>

- De kortlopende schulden zijn ten opzichte van 2018 in totaal afgenomen met €205.000.
- De kortlopende schulden uit hoofde van projecten zijn in totaal toegenomen met €149.000.
- De kortlopende schulden uit hoofde van 10voordeleraar zijn in totaal afgenomen met €208.000.
- De kortlopende schuld uit hoofde van de liquidatie van de stichting waarborgfonds is in 2019 afgewikkeld.
- De kortlopende schuld uit hoofde van UASNL is het gevolg van de facturatie van de bijdrage voor één heel jaar aan de veertien deelnemende hogescholen in 2019.
- Alle overige posten samen zijn goed voor een afname van de kortlopende schulden met een bedrag van €78.000.

## ***Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen***

### ***Leaseverplichtingen***

De Vereniging Hogescholen heeft leasecontracten voor koffieapparaten en voor een auto voor de voorzitter. De contractuele verplichtingen liepen tot september 2019 (koffieapparaten) en december 2019 (auto voorzitter). Er zijn derhalve geen verplichtingen die niet in de balans opgenomen zijn.

### ***Overig***

In verband met de liquidatie van de stichting waarborgfonds is in 2014 door de stichting waarborgfonds een bedrag €3.531.000 ter beschikking gesteld aan het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ter afdekking van het risico van een door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap verstrekte garantstelling aan het Ministerie van Financiën voor een verstrekte schatkistlening aan een hogeschool. Uiterlijk in 2022 loopt deze garantstelling ten einde en valt het ter beschikking gestelde bedrag van €3.531.000 vrij aan de hogescholen als de uiteindelijk rechthebbenden. De Vereniging Hogescholen treedt hierbij op namens de rechthebbende hogescholen en ziet er op toe dat het bedrag van €3.531.000 conform de vastgelegde verdeelsleutel door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap wordt uitbetaald aan de hogescholen.

## Toelichting op de staat van baten en lasten 2019

### Contributie Gefinancierde Activiteiten

Bedragen x € 1

	realisatie 2019	begroting 2019	realisatie 2018
<b>Baten</b>			
<b>7 Contributie</b>			
Basiscontributie	5.053.509	5.053.504	4.908.513
Af: contributiebijstelling	0	0	0
<b>Totaal contributie</b>	<b>5.053.509</b>	<b>5.053.504</b>	<b>4.908.513</b>
<b>8 Rentebaten</b>	<b>1.790</b>	<b>0</b>	<b>1.313</b>
<b>9 Baten evenementen</b>	<b>216.516</b>	<b>170.000</b>	<b>148.684</b>
<b>10 Overige baten</b>	<b>10.602</b>	<b>71.000</b>	<b>139.964</b>
<b>Totaal baten</b>	<b>5.282.417</b>	<b>5.294.504</b>	<b>5.198.474</b>

#### 7 Contributies

Onder deze post zijn de contributiebijdragen opgenomen die de vereniging conform de begroting 2019 aan haar (geassocieerde) leden in rekening heeft gebracht.

#### 8 Rentebaten

De rentebaten bestaan uit rentevergoedingen op liquide middelen. Het betreft uitsluitend spaarrekeningen en deposito's bij drie Nederlandse systeemrelevante banken. Liquide middelen worden beheerd conform het treasury statuut. De ontvangen rente is laag ten gevolge van de lage rentestand.

#### 9 Baten evenementen

Hier worden de baten van de betaalde evenementen verantwoord. Deze zijn hoger uitgevallen dan begroot.

#### 10 Overige baten

De overige baten zijn lager uitgevallen dan begroot omdat deze grotendeels om een verslaggevingstechnische reden reeds in 2018 zijn verwerkt en als vordering zijn opgenomen in de balans per 31 december 2018.

Bedragen x € 1

**realisatie**   **begroting**   **realisatie**  
**2019**            **2019**            **2018**

## Lasten

### 11 Personeelskosten

#### Salarissen

Salarissen en detacheringen inclusief sociale lasten/pensioenen      5.396.760      5.537.491      5.560.458

#### Totaal salarissen

**5.396.760**      **5.537.491**      **5.560.458**

#### Overige personeelskosten

Collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering      11.682      12.500      11.925

Diensten van derden / inhuur externen      25.213      19.000      17.809

Diverse personeelskosten      41.354      7.000      28.168

Kosten arbovoorzieningen      27.043      26.000      25.094

Kosten gezondheidsbeleid      55.945      38.000      37.821

Leaseauto's      27.229      23.000      22.328

Reis- en verblijfkosten zakelijk      45.066      20.000      28.119

Reiskosten woon-werk      143.427      130.000      117.597

Uitzendkrachten      18.960      25.000      0

Vorming en opleiding      72.424      75.000      84.232

Wervingskosten      22.907      10.000      52.555

WW-uitgaven/mutatie voorziening wachtgeldverplichtingen      -71.683      0      186.528

#### Totaal overige personeelskosten

**419.567**      **385.500**      **612.176**

#### Totaal personeelskosten

**5.816.327**      **5.922.991**      **6.172.634**

#### Salarissen

De salariskosten liggen in totaal €141.000 onder begroot bestaande uit lagere kosten op de contributiegefinancierde activiteiten (€82.000 onder begroot) en lagere kosten op de extern gefinancierde activiteiten (€59.000 onder begroot).

De lagere salariskosten op contributiegefinancierde activiteiten worden veroorzaakt door de volgende oorzaken.

- Doordat voor twee personen voor 2019 wel salarislasten waren begroot die uiteindelijk ten laste van 2018 zijn verwerkt (middels twee voorzieningen) zijn de salariskosten €218.000 lager dan begroot. Dit is inclusief een vrijval van totaal €48.000 op deze twee voorzieningen.
- Wegens een ten laste van 2019 verwerkte correctie voor in het verleden te veel toegepaste premiekorting zijn de salariskosten €63.000 hoger (onvoorzien).
- Wegens kosten voor vervanging bij zwangerschap zijn de salariskosten €37.000 hoger.
- Door alle overige effecten samen zijn de salariskosten verder €36.000 hoger.

De lagere salariskosten op extern gefinancierde activiteiten zijn vrijwel geheel het gevolg van niet ingevulde vacatureruimte bij 10voordeleraar. Bij de capaciteitsfunctie is sprake van twee elkaar min of meer opheffende effecten te weten meer salariskosten voor UASNL (Liaisonofficer) en niet ingevulde vacatureruimte bij Zestor. Aangezien deze lagere salariskosten ook leiden tot een hogere doorbelasting heeft dit per saldo geen resultaatteffect.

### Overige personeelskosten

De overige personeelskosten zijn samen €106.000 hoger dan begroot. Doordat ook de mutatie voorziening wachtgeldverplichtingen (per saldo een vrijval van €72.000) onder de overige personeelskosten staat vermeld bedraagt de gesaldeerde overschrijding €34.000.

De overschrijding met €106.000 is het gevolg van volgende oorzaken.

- De diverse personeelskosten zijn €34.000 hoger, onder ander door kosten voor juridische advisering maar ook door herrubricering van kosten die voorheen werden geboekt als bestuurskosten (zoals kerstpakketten en kerstdiner).
- De reiskosten (woon-werk plus zakelijk) zijn 39.000 hoger dan begroot. Dit komt deels doordat alle reiskosten van 10voordeleraar vanaf 2019 in eerste instantie bij P&O worden verantwoord (net als alle overige kosten binnen deze categorie). De overige personeelskosten worden middels een opslag op de loonkosten doorbelast aan 10voordeleraar, net zoals dat aan Zestor wordt gedaan.
- Gezondheidsbeleid ligt €18.000 hoger, onder andere door het in 2019 uitgevoerde WAI-onderzoek.
- Alle overige posten samen zijn goed voor een overschrijding van €15.000, onder andere door hogere wervingskosten.

## 12 Huisvesting, ICT & bureaunkosten

Bedragen x € 1	<b>realisatie 2019</b>	<b>begroting 2019</b>	<b>realisatie 2018</b>
<b>Huisvesting</b>			
Afschrijvingskosten gebouwen + verbouwingen	85.939	86.000	85.939
Afschrijvingskosten meubilair	28.663	29.000	65.179
Diverse belastingen	2.126	3.000	1.996
Diverse huisvestingskosten	0	5.000	0
Dotatie aan onderhoudsvoorziening	258.015	258.015	253.266
Energiekosten	50.727	55.000	57.780
Onderhoud meubilair	0	0	143
Onroerendzaakbelasting	17.352	17.000	16.605
Schoonmaakkosten	78.880	81.000	81.174
Servicekosten	51.664	50.000	53.387
Water	1.081	2.000	735
<b>Totaal huisvestingskosten</b>	<b>574.447</b>	<b>586.015</b>	<b>616.204</b>



Bedragen x € 1	<b>realisatie 2019</b>	<b>begroting 2019</b>	<b>realisatie 2018</b>
<b>ICT</b>			
Afschrijvingskosten machines & apparatuur	63.043	55.500	61.484
Diverse ICT	269	5.000	6.133
Kosten internet	14.840	16.000	13.695
Leasekosten printers	47.660	48.000	46.804
Machines en apparatuur (aanschaffingen < 1.000)	9.588	25.000	24.133
Onderhoud machines en apparatuur	538	2.000	976
Onderhoud, support en licenties software	53.337	51.000	50.824
Systeembeheer	2.391	7.500	5.353
<b>Totaal ICT</b>	<b>191.666</b>	<b>210.000</b>	<b>209.402</b>
<b>Bureaunkosten</b>			
Accountantskosten	27.235	27.000	27.074
Assurantiën	24.511	24.000	24.082
Diverse bureaunkosten	6.890	5.000	12.934
Kantine / koffie- en theevoorziening	19.436	25.000	22.484
Kantoorbenodigdheden	2.744	5.000	3.238
Papierkosten	1.482	3.000	1.959
Portokosten	9.727	12.000	10.221
Telefoonkosten	28.683	38.000	32.667
<b>Totaal bureaunkosten</b>	<b>120.708</b>	<b>139.000</b>	<b>134.659</b>
<b>Totaal huisvesting, ICT en bureaunkosten</b>	<b>886.821</b>	<b>935.015</b>	<b>960.265</b>

In totaal is op huisvesting, ICT en bureaunkosten €48.000 minder besteed dan begroot.

De huisvestingskosten zijn €12.000 lager uitgekomen, onder andere doordat de post diversen niet is aangesproken en de energiekosten lager zijn uitgevallen.

De ICT-kosten zijn 18.000 lager uitgevallen, met name door een lagere besteding (€15.000) op aanschaffingen machines en apparatuur (< 1.000).

De bureaunkosten zijn ook €18.000 lager uitgevallen onder andere door lagere belkosten en lagere kosten voor kantine /koffie-en theevoorziening.

### 13 Kosten beleidsdomeinen

Bedragen x € 1

	<b>realisatie 2019</b>	<b>begroting 2019</b>	<b>realisatie 2018</b>
Afschrijving website	16.697	17.000	16.697
Algemene vergadering	56.321	40.000	44.818
Bestuurlijke informatievoorziening	15.647	15.000	21.402
Bestuurscommissies	19.742	36.000	21.971
Bestuurskosten	4.489	20.000	17.377
Brancheprotocol Kwaliteit Onderzoek (BKO)	84.232	77.000	68.672
Communicatieactiviteiten	70.829	40.000	69.798
Deelname externe organisaties	142.326	133.000	112.920
Diverse representatiekosten	6.049	17.000	6.239
Diverse verenigingskosten	12.551	20.000	47.433
Documentatie en bibliotheek	44.255	45.000	43.265
Drukwerk en marketing	5.579	20.000	3.911
Extern advies	82.986	2.000	87.342
HBO-discours	4.549	15.000	8.439
Internationalisering	9.425	10.000	9.732
Nieuwjaarsreceptie	7.303	10.000	7.074
Onderhoud website	15.817	15.000	13.245
Out of pocketkosten evenementen	230.681	200.000	201.412
Sectorale adviescolleges	16.855	15.000	16.911
Sectorplannen	14.539	30.000	1.656
Vergaderkosten bureau	45.893	20.000	36.634
<b>Totaal kosten beleidsdomeinen</b>	<b>906.765</b>	<b>797.000</b>	<b>856.948</b>

De kosten beleidsdomeinen bestaan uit kosten welke een directe relatie met de beleidsdomeinen hebben. Deze kosten zijn in de activiteitenbegroting en -rapportage gekoppeld aan de beleidsdomeinen.

De kosten beleidsdomeinen zijn in totaal €110.000 hoger dan begroot. Dit saldo betreft een scala aan plussen en minnen. Een viertal grote verschillen (> €25.000, samen €168.000) staat hieronder vermeld. De overige posten samen verklaren €59.000 onderbesteding.

- Extern advies is met €81.000 overschreden, met name door de Commissie Centers of Expertise (€51.000) en de nulmeting routekaart hbo (€19.000). Deze overschrijding was voor een bedrag van €66.000 door de Algemene Vergadering van 30 november geaccordeerd middels de goedkeuring van het jaarplan 2019.
- De communicatieactiviteiten zijn overschreden met €31.000, onder andere door de kosten voor de strategische agenda, de publicatie lerarenagenda en de LLO toolkit.
- De out of pocketkosten evenementen zijn met €31.000 overschreden maar aangezien de baten evenementen €47.000 hoger waren dan begroot is het resultaat op evenementen €16.000 beter dan begroot (betreft alle evenementen tezamen).
- De vergaderkosten zijn met €26.000 overschreden doordat er steeds vaker grote(re) bijeenkomsten / vergaderingen plaatsvinden. In de begroting 2020 is deze post verhoogd.

#### 14 Af: Toerekening aan projecten

Bedragen x € 1

	<b>realisatie 2019</b>	<b>begroting 2019</b>	<b>realisatie 2018</b>
Salarissen	0	0	0
Overhead	0	0	0
<b>Totaal toerekening aan projecten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

De Vereniging Hogescholen rekent vanuit de eigen exploitatie salaris- en overheadkosten toe aan de projecten. Aangezien er voor 2019 geen projecten waren begroot en in uitvoering zijn geweest waaraan salaris en overhead worden toegerekend, staan de begroting en realisatie 2019 op nul.

NB: Het project Instroom pabo wordt uitgevoerd door de beheerorganisatie 10voordeleraar dus de toerekeningen van salaris en overhead vinden plaats vanuit 10voordeleraar. Het project Je ogen uitkijken kent alleen out of pocketkosten.

#### 15 Af: Toerekening aan capaciteitsfunctie

Bedragen x € 1

	<b>realisatie 2019</b>	<b>begroting 2019</b>	<b>realisatie 2018</b>
Salarissen	812.462	810.968	803.212
Overhead	214.447	195.280	187.667
<b>Totaal toerekening aan capaciteitsfunctie</b>	<b>1.026.909</b>	<b>1.006.248</b>	<b>990.879</b>

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

Deze toerekeningen hebben betrekking op de volgende stichtingen en sectorraden:

- Stichting Zestor
- Stichting Zorgverzekering Gepensioneerden hbo (tot 1 april 2019)
- Sectorraad htno
- Sectorraad hss
- Sectorraad heo
- Sectorraad hgzo
- UASNL

De totale doorbelasting ligt €21.000 hoger, onder andere door de niet begrote inzet van een medewerker (1 fte) op UASNL.

## 16 Af: Toerekening beheerorganisatie 10vdl

Bedragen x € 1	realisatie 2019	begroting 2019	realisatie 2018
Salarissen	1.147.070	1.165.294	1.196.338
Overhead	184.946	189.000	183.782
<b>Totaal toerekening aan beheerorganisatie 10vdl</b>	<b>1.332.016</b>	<b>1.354.294</b>	<b>1.380.120</b>

De toegerekende salariskosten liggen lager door niet ingevulde vacatureruimte en de restitutie van de vrijval van een deel van de voorziening wachtgeldverplichtingen inzake een voormalig medewerker van 10voordeleraar. Verder is er het effect van de niet begrote doorbelasting van overige personeelskosten middels een opslag op de salariskosten maar deze valt nagenoeg weg tegen de niet ingevulde vacatureruimte.

## Extern gefinancierde activiteiten

### Projecten

In 2019 heeft dit betrekking op de volgende projecten:

- Instroom pabo
- Je ogen uitkijken

Instroom pabo geeft geen resultaat-effect aangezien de projectbaten gelijk zijn de out of pocketkosten plus de toegerekende salaris- en overheadkosten.

Je ogen uitkijken geeft ook geen resultaat-effect aangezien de projectbaten gelijk zijn de out of pocketkosten. Dit project kent geen toegerekende salaris- en overheadkosten.

## 17 Projectbaten

Bedragen x € 1	realisatie 2019	begroting 2019	realisatie 2018
10voordeleraar	0	0	-251.205
Een goede basis	0	0	80.149
Instroom pabo	544.485	620.679	378.998
Je ogen uitkijken	80.344	0	0
<b>Totaal baten projecten</b>	<b>624.829</b>	<b>620.679</b>	<b>207.942</b>

## 18 Af: Out of pocketkosten

Bedragen x € 1	realisatie 2019	begroting 2019	realisatie 2018
Instroom pabo	479.603	557.039	186.741
Je ogen uitkijken	80.344	0	0
<b>Totaal out of pocketkosten projecten</b>	<b>559.947</b>	<b>557.039</b>	<b>186.741</b>

## 19 Af: Toegerekende kosten vanuit 10vdl

Bedragen x € 1

	<b>realisatie</b>	<b>begroting</b>	<b>realisatie</b>
	<b>2019</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Salarissen	56.158	55.365	18.523
Overhead	8.724	8.275	2.678
<b>Totaal toegerekende kosten vanuit 10vdl</b>	<b>64.882</b>	<b>63.640</b>	<b>21.201</b>

### Capaciteitsfunctie

Het resultaat op de capaciteitsfunctie is licht positief door een klein verschil in de toegerekende kosten en de contractueel overeengekomen baten.

### Beheerorganisatie 10vdl

De beheerorganisatie 10voordeleraar geeft geen resultaat-effect aangezien de projectbaten gelijk zijn de out of pocketkosten plus de toegerekende salaris- en overheadkosten.

Den Haag, 17 april 2020

Namens het bestuur,

mr. M.H.J. Limmen,  
voorzitter

drs. R. Minnée,  
secretaris

**Overige gegevens**

- 1 Bestemming resultaat.  
Het resultaat wordt middels de resultaatbestemming toegevoegd aan de algemene reserve.
  
- 2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant.  
Deze is bijgevoegd.



**Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

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

**A. Verklaring over de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2019**

**Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Vereniging Hogescholen te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Vereniging Hogescholen per 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven en de bepalingen van en krachtens de WNT.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2019;
2. de staat van baten en lasten over 2019; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

**De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2019 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 16j Uitvoeringsregeling WNT  
In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.



#### **B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;
- de bijlagen

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van RJ-Richtlijn 640 "Organisaties zonder winststreven" is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in RJ-Richtlijn 640 "Organisaties zonder winststreven" en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

#### **C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

##### **Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening**

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

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

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

De Algemene Vergadering is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de instelling.

**Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen en het Controleprotocol WNT 2019. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doortrekken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vereniging;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;

- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vereniging haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de vereniging haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

Alphen aan den Rijn, 17 april 2020  
Van Ree Accountants

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



# Bijlagen

## Bijlage 1 Overzicht lasten per activiteit (inzet personeel plus out of pocketkosten)

### Overzicht lasten op basis van activiteiten

Bedragen x €1.000

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie vs Begroting 2019	Jaarrekening 2018
<b>Beleidsdomeinen</b>				
Verenigingszaken	650	579	71	639
Communicatie	1.271	1.215	56	1.357
Algemeen onderwijsbeleid	582	539	43	643
Onderzoek	634	693	-59	551
Sectoraal onderwijsbeleid	516	490	26	507
Internationalisering	266	316	-50	303
Arbeidsvoorwaarden	521	524	-3	567
Financiën en Governance	291	318	-27	289
Informatievoorziening	284	298	-14	360
<b>Totaal beleidsdomeinen</b>	<b>5.015</b>	<b>4.972</b>	<b>43</b>	<b>5.216</b>
<b>Overig</b>				
Management	236	323	-87	403
<b>Totaal overig</b>	<b>236</b>	<b>323</b>	<b>-87</b>	<b>403</b>
<b>Totaal contributie gefinancierde activiteiten</b>	<b>5.251</b>	<b>5.295</b>	<b>-44</b>	<b>5.619</b>

### Toelichting

Voor de begroting en de realisatie 2019 is gebruik gemaakt van een systematiek waarbij de totale lasten van de activiteiten (de beleidsdomeinen en management) één op één zijn te relateren aan de staat van baten en lasten. In de bovenstaande tabel zijn de gerealiseerde uren op de activiteiten vermenigvuldigd met de nacalculatorische uurtarieven. Vervolgens zijn de gerealiseerde out of pocketkosten van de activiteiten daarbij opgeteld. Het totaal van de realisatie 2019 in bovenstaande tabel (€5.251.000) sluit aan op het saldo nettolasten op contributie gefinancierde activiteiten in de staat van baten en lasten.

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

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

Uurtarief	Realisatie	Begroting	Verschil	%
Voorzitter en directie	€ 141	€ 144	-/- € 3	-/- 2,3%
Beleid	€ 96	€ 98	-/- € 2	-/- 2,3%

De in de realisatie gehanteerde tarieven liggen 2,3% lager dan de in de begroting gehanteerde tarieven doordat de totale kosten lager zijn dan begroot.

### ***Contributieactiviteiten***

Per activiteit staat hieronder een korte verklaring van de verschillen tussen de begrote kosten en de gerealiseerde kosten. Bij alle activiteiten geldt dat dit wordt verklaard door drie factoren: meer of minder uren, in combinatie met een lager uurtarief (samen uren x tarief) en hogere of lagere out of pocketkosten.

### ***Verenigingszaken***

De kosten van verenigingszaken zijn €71.000 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door hogere kosten uren (plus €54.000) en hogere out of pocketkosten (plus €17.000). Deze hogere out of pocketkosten betreffen met name de kosten voor extern advies.

### ***Communicatie***

De kosten van de activiteit communicatie zijn €56.000 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door hogere kosten uren (plus €12.000) en hogere out of pocketkosten (plus €44.000). De hogere out of pocketkosten worden met name veroorzaakt door hogere communicatiekosten en hogere kosten voor evenementen.

### ***Algemeen onderwijsbeleid***

De kosten voor de activiteit algemeen onderwijsbeleid zijn €43.000 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door hogere kosten uren (plus €26.000) en hogere out of pocketkosten (plus €17.000). De hogere out of pocketkosten zijn met name veroorzaakt door kosten voor bijeenkomsten voor onder andere professionele masters en aansluiting havo/vwo met hbo.

### ***Onderzoek***

De kosten voor activiteit onderzoek zijn €59.000 lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door lagere kosten uren (min €110.000 door een verschuiving van uren naar sectoraal beleid en minder inzet door vacatureruimte) tegenover hogere out of pocketkosten (plus €51.000). De hogere out of pocketkosten zijn het gevolg van de werkzaamheden van de commissie Centres of Expertise.

### ***Sectoraal onderwijsbeleid***

De kosten voor de activiteit sectoraal onderwijsbeleid zijn €26.000 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door hogere kosten uren x tarief (plus €37.000 door een verschuiving van uren van onderzoek) tegenover lagere out of pocketkosten (min €11.000). Deze lagere out of pocketkosten zijn het gevolg van lagere bestedingen voor sectorplannen.

### ***Internationalisering***

De kosten voor de activiteit internationalisering zijn €50.000 lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door lagere kosten uren (min €52.000) door tijdelijke vacatureruimte tegenover marginaal hogere out of pocketkosten (plus €2.000).

### ***Arbeidsvoorwaarden***

De kosten voor de activiteit arbeidsvoorwaarden zijn €3.000 lager dan de begroting. Onderliggend zijn er lagere kosten uren (min €1.000) en marginaal lagere out of pocketkosten (min €2.000).

### ***Financiën & Governance***

De kosten voor de activiteit financiën & governance zijn €27.000 lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door lagere kosten uren (min €21.000) en lagere out of pocketkosten (min €6.000). Deze lagere out of pocketkosten zijn het gevolg van lagere bestedingen voor bestuurscommissies en vergaderkosten.

### **Informatievoorziening**

De kosten voor de activiteit informatievoorziening zijn €14.000 lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door lagere kosten uren (min €12.000) en marginaal lagere out of pocketkosten (min €2.000).

### **Management**

De kosten van management worden op dezelfde manier bepaald als de kosten voor de beleidsdomeinen omdat management wordt behandeld als een primaire activiteit. Het gehanteerde tarief voor management is wel hoger dan het tarief voor de beleidsadviseurs. Out of pocketkosten komen hier niet voor. De kosten voor management zijn €87.000 lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door minder uren door het vertrek van de plaatsvervangend directeur.

### **Bijlage 2 Overzicht uren per activiteit**

Ten behoeve van het management en de coördinatoren wordt voor de contributieactiviteiten een urenrapportage opgesteld. In deze urenrapportage worden per activiteit en per persoon de gerealiseerde uren afgezet tegen de begrote uren op jaarbasis.

In de onderstaande tabel is per activiteit weergegeven hoeveel uren er waren begroot voor 2019 plus het procentuele aandeel dat die taak vertegenwoordigt in het totale aantal begrote uren voor 2019. Dit aantal is afgezet tegen de gerealiseerde uren per taak plus de procentuele verdeling van de gerealiseerde uren. Vervolgens is het verschil in de procentuele verdelingen aangegeven. Hoewel deze tabel dus zowel de absolute uren als de verdeling daarvan toont, ligt de nadruk op de verdeling van de uren.

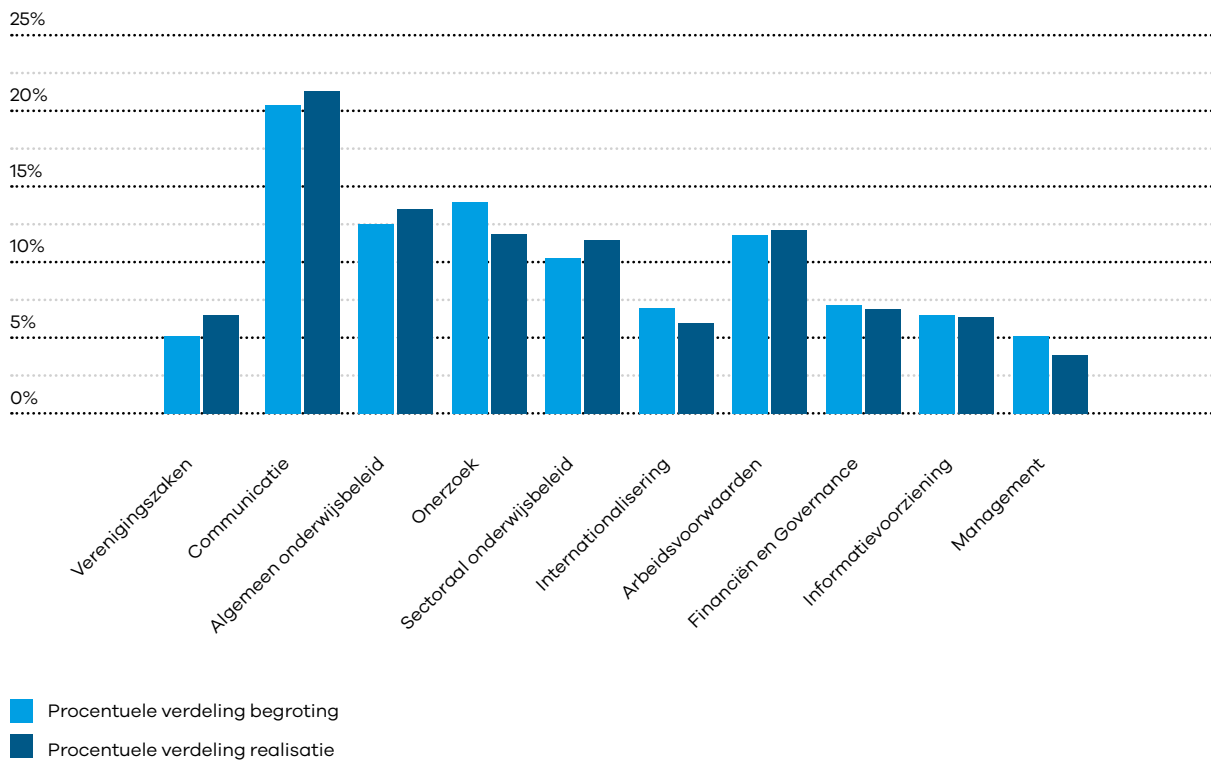
#### **Verdeling uren over activiteiten (absoluut en procentueel)**

Uren x 1

	<b>Begroting 2019</b>	<b>Procentuele verdeling</b>	<b>Realisatie 2019</b>	<b>Procentuele verdeling</b>	<b>Vershil</b>
1 Verenigingszaken	2.250	5,1%	2.795	6,5%	1,3%
2 Communicatie	8.910	20,4%	9.227	21,3%	0,9%
3 Algemeen onderwijsbeleid	5.445	12,5%	5.848	13,5%	1,0%
4 Onderzoek	6.135	14,0%	5.138	11,9%	-2,2%
5 Sectoraal onderwijsbeleid	4.500	10,3%	4.993	11,5%	1,2%
6 Internationalisering	3.060	7,0%	2.594	6,0%	-1,0%
7 Arbeidsvoorwaarden	5.145	11,8%	5.255	12,1%	0,4%
8 Financiën en Governance	3.150	7,2%	3.008	6,9%	-0,3%
9 Informatievoorziening	2.850	6,5%	2.791	6,4%	-0,1%
10 Management	2.250	5,1%	1.681	3,9%	-1,3%
<b>Totaal</b>	<b>43.695</b>	<b>100%</b>	<b>43.328</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

Hieronder staat de procentuele verdeling over de activiteiten van de begrote versus de gerealiseerde uren grafisch weergegeven. De linker kolommen betreffen de begroting en de rechter kolommen de realisatie.

### Procentuele verdeling uren over 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)