



Aan Leden beleidsoverleg / RvT / MR
Van College van Bestuur
Referentie CvB/mp 1870
Datum 6 december 2010
Betreft Kaderbrief 2011
Status vastgesteld door het College van Bestuur d.d. 12 december 2010

Beste collega's,

2011 wordt een bijzonder jaar met de nodige onbekende variabelen: extern en intern. Maar voordat we daar op ingaan is het goed ook stil te staan bij een belangrijke constante. Zeker voor wie werkzaam is op een Hogeschool met een missie als de onze. Ook 2011 is een jaar Anno Domini. Bij en voor alles is dat een cruciaal gegeven.

In de omgeving van de Gereformeerde Hogeschool doen zich belangrijke ontwikkelingen voor:

1. vorming van een nieuw kabinet, met mogelijke gevolgen voor macro budget HBO;
2. nieuwe bekostigingssystematiek, met fors negatieve impact op de GH;
3. verwerking advies commissie Veerman in het hoger onderwijsbeleid van het ministerie OCW.

De noodzaak om inhoudelijke aanpassingen te doen in de strategie en bezuinigingen door te voeren in de GH middels een reorganisatie.

Een eerdere versie van deze (concept-) kaderbrief is in september besproken in het beleids-overleg, de Raad van Toezicht en de MR. Naar aanleiding van recente ontwikkelingen als het niet doorgaan van de fusie en de noodzaak tot reorganisatie is de kaderbrief aangepast. Deze kaderbrief dient gelezen te worden in samenhang met het reorganisatieplan, welke besproken is met BO en Raad van Toezicht, en waar het College van Bestuur na respectievelijk positief advies en goedkeuring, een voorgenomen besluit heeft genomen.

1. Onze visie, missie, kernwaarden en doelen in 2011

De strategie is met de inhoudelijke verdieping middels het Open Space traject, de uitwerking van de centrale programma's en projecten en het traject van focus en vitaliteit volop gedeeld met beleidsoverleg en medewerkers. We willen in 2012 bekend staan als een innovatief centrum van kennis, waar kennis delen met anderen en van anderen met de GH de toon zet. Daartoe willen we de leer- en innovatiecultuur in en om de GH bevorderen, maar wel sterk gericht op de opleidingen. We willen gemakkelijk benaderbaar zijn voor samenwerking en daarbij bekend staan om de kwaliteit van relaties rondom die kennis, innovaties en samenwerking. Daartoe willen we een flexibele, goed gefocuste organisatie worden, waarin rond opleiding, nascholing en onderzoek samenwerking de hoofdtoon uitmaakt en de identiteit en kwaliteit als respectievelijk herkenbaar en prima op orde worden beoordeeld.

Vanuit deze visie zullen we ook het komende jaar aan de slag gaan vanuit onze kernwaarden. We zullen in de nodige moed nodig hebben. Zonder eigenaarschap vanuit management en

medewerkers zal het niet gaan. Dat eigenaarschap van het management zal enerzijds betekenen dat we de visie die we hebben geformuleerd blijven ontwikkelen en uitdragen, ruimte maken voor ontwikkelingen in dat perspectief, terwijl we tegelijkertijd ook duidelijke keuzes zullen moeten maken en willen verantwoorden. Met de keuzes die we maken zullen we de komende jaren het risicoprofiel naar beneden bijstellen. Ook zullen besparingen aan de orde zijn. Daarbij is in de opening van deze kaderbrief een belangrijk gegeven genoemd. Vanuit die basis zullen we temeer als leidinggevend onderling en naar onze collega's toe een krachtige, constructieve en kritische ontwikkeling van de GH begeleiden.

2. Ingrijpen nodig: beleidsvorming in kader nieuwe strategische focus & reorganisatie

We zullen vanuit een gedegen analyse van het verleden en het perspectief naar de toekomst een nieuwe focus definiëren (zie reorganisatie plan). Daarbij zullen we sterker redeneren vanuit het perspectief van levenslange kennisontwikkeling met een focus op praktijkgericht hoger op-leiden en onderzoek. We willen daarbij tegelijkertijd aansluit bij de kracht in de GH en binnen de plannen duidelijk focus op bewezen kwaliteit en merkbare identiteit houden. Daarbij zal concreet worden aangegeven welke ambities we bijstellen. Vanuit focus en vitaliteit kan daarbij gedacht worden aan bijgestelde ambities voor adviesdienstverlening, inperken van management, ondersteuning passend bij de nieuwe focus. Met een reorganisatie zal ook de bestuurbaarheid van de organisatie vergroot moeten worden en kosten verminderd.

3. Financiële kaders

Als doelstelling voor de reorganisatie wordt gesteld dat het financiële rendement van de GH, uitgedrukt als netto winst gedeeld door de totale baten, 4% dient te zijn. Voor wat betreft de solvabiliteit is de streefnorm 25%. De liquiditeitsratio mag niet beneden 1 komen. Per academie is differentiatie aangebracht, rekening houdend met de studentaantallen. Tevens dient adviesdienstverlening ook een minimale winstdoelstelling te hebben zodat daar, na toerekening van de overhead, een rendement behaald wordt van minimaal 5% van de baten. Ten tweede zal er voldoende ruimte moeten zijn om te kunnen investeren in huisvesting en informatie management. Als derde punt geldt dat door het afstoten en reduceren van activiteiten op het gebied van dienstverlening, conform de focus op de strategie, het risicoprofiel van de GH lager wordt zodat met minder rendement op de baten, namelijk de eerder genoemde 4%, genoeg kan worden genomen.

Rijksbekostiging en collegegelden

De rijksbekostiging maakt $\frac{2}{3}$ ^e deel uit van de totale baten van de GH. In verband met overgang naar het nieuwe bekostigingssysteem heeft de GH een nadeel wat betreft de diplomapremie ten opzichte van het verleden: kwaliteit telt veel minder in de nieuwe bekostiging. Ook heeft GPW in het nieuwe model minder bekostigde studenten omdat hier relatief veel studenten zijn die reeds een bachelor graad hebben. Vanuit compensatie maatregelen bij de invoering van het nieuwe bekostigingssysteem krijgt de GH van OCW hiervoor compensatie: in 2011 200K, in 2012 100K en in 2013 28K. Tevens zal vanaf 2012 de rijksbekostiging met 22 euro per student verminderd worden onder gelijktijdige verhoging van het collegegeld waardoor het risicoprofiel van de GH groter wordt aangezien de rijksbijdrage een bedrag per jaar is terwijl een student zich ieder moment kan uitschrijven.

Ten slotte dient hier genoemd te worden dat in 2012 en verder het bedrag per student lager zal zijn dan in 2011 vanwege het feit dat het effect van de toename van het macro-economisch budget dan uitgewerkt is. Alle tot op heden bekende bezuinigingen (eind oktober 2010) zijn verwerkt, eventuele additionele bezuinigingen (w.o. lang-studeerders) die vanuit een gewijzigd kabinetsbeleid zullen worden doorgevoerd op het hoger onderwijs zijn niet meegenomen in deze financiële kaderstelling. In de begroting zullen we uitgaan van een studentgroei van 0%.

Ruimte voor primair proces

De overhead, gedefinieerd als kosten van CvB en ondersteunende staf en diensten als percentage van de totale baten, willen we in 2011 verder verlagen in de richting van de normen conform het reorganisatieplan.

4. Programma's, projecten en specifieke aandachtspunten in 2011

In het reorganisatieplan zal moeten worden voorzien in een project voor centrale onderwijskundige- en onderzoekskaders. Ook zal er voorzien moeten worden in een project centralisering ondersteuning. De in het onderwijskundig overleg geformuleerde aanbevelingen over een gemeenschappelijk curriculum worden in 2011 geïmplementeerd.

De volgende projecten worden voortgezet:

- Locatie onafhankelijk werken en studeren
- Onderzoeksvaardigheden
- Tentamens optimaliseren

De instroom, doorstroom en diversiteit wordt in 2011 doorgelicht.. Ook wordt in 2011 vanuit een gedragen marketingplan ingezet op aanvullende wervingsactiviteiten.

Het Management Development traject krijgt het afgesproken vervolg. Er wordt in 2011 een P-project opgestart rond de invulling van de professionele ruimte vanuit de waarde eigenaarschap dat gericht is op minder aansturing op taaklasten en meer op resultaatverantwoordelijkheid.

Vanuit de aanbeveling van de werkgroep ID zal per 2011 een vervolg worden voorbereid voor het traject "Van de G naar de C".

In december 2010 wordt een project Informatiemanagement gestart. Alle lopende projecten worden tot afronding van dit project aangehouden. Dat geldt voor B&E vernieuwd, Sharepoint 2010, CRM, Roosters to Outlook.

Er wordt een project centrale inkoop voorbereid en uitgevoerd.

Voor alle academies wordt in de planvorming ingegaan op terugdringen van de uitval, verhogen van de instroom, opleidingen en lectoraten meer aan elkaar verbinden, meer nascholing, verbeteren rendement r adviesdienstverlening onder tegelijkertijd het verminderen van de risico's voor de GH (concreet is daarom een vermindering van de adviesdienstverleningsomzet voorzien), risicomanagement.

5. Ten slotte

In de strategie van de GH is focus aangebracht. Een reorganisatie is op komst. In de buitenwereld verschuiven de panelen. Dat vergt keuzes en maatregelen die de GH al langere tijd niet nodig heeft gehad. Dit is echter nodig om het mooie hogeschoolwerk op basis van onze missie ook in en door moeilijker jaren te kunnen continueren. We bidden daarbij of onze God ook in deze periode onze Gids wil zijn, en ons wil zegenen.

Jacob Schaap, Bert Brand
College van Bestuur