

VOORWOORD >

HBO2025: WENDBAAR  
& WEERBAAR >

3 KERNWAARDEN >

- 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN  
VERANTWOORDELIJKHEID
- 2 HOGESCHOLEN STREVEN  
NAAR VERANTWOORDELIJKE  
AFGESTUDEERDEN
- 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS  
TOEPASBAAR

5 UITDAGENDE  
OPDRACHTEN >

- 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- 2 STUDENT & ONDERWIJS
- 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- 5 STELSEL & TOEKOMST

TOT SLOT >

1



#hbo  
2025

WENDBAAR & WEERBAAR

HBO2025: WENDBAAR  
& WEERBAAR >

## 3 KERNWAARDEN &gt;

- > 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN  
VERANTWOORDELIJKHEID
- > 2 HOGESCHOLEN STREVEN  
NAAR VERANTWOORDELIJKE  
AFGESTUDEERDEN
- > 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS  
TOEPASBAAR

5 UITDAGENDE  
OPDRACHTEN >

- > 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- > 2 STUDENT & ONDERWIJS
- > 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- > 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- > 5 STELSEL & TOEKOMST

## TOT SLOT &gt;



## VOORWOORD

In deze strategische agenda “Wendbaar & Weerbaar” schetst de Vereniging Hogescholen de belangrijkste uitdagingen, opdrachten en ambities van het hoger beroepsonderwijs in de komende tien jaar.

Ongetwijfeld zullen daar nog nieuwe ontwikkelingen bijkomen die wij niet hebben voorzien; de omloopsnelheid van technologische en maatschappelijke vernieuwingen neemt immers alleen maar toe.

Op hoofdlijnen zijn wij er echter zeker van dat de kernwaarden en de opdrachten in deze strategische agenda de leidraad zullen vormen voor de hogescholen en voor de sector als geheel om de kwaliteit van het hoger beroepsonderwijs duurzaam te verankeren en onze studenten op te leiden tot de wendbare en weerbare professionals die de maatschappij van morgen nodig heeft.

Thom de Graaf

Voorzitter Vereniging Hogescholen

HBO2025: WENDBAAR  
& WEERBAAR >


3 KERNWAARDEN >

- 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN  
VERANTWOORDELIJKHEID
- 2 HOGESCHOLEN STREVEN  
NAAR VERANTWOORDELIJKE  
AFGESTUDEERDEN
- 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS  
TOEPASBAAR

5 UITDAGENDE  
OPDRACHTEN >

- 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- 2 STUDENT & ONDERWIJS
- 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- 5 STELSEL & TOEKOMST

TOT SLOT >



Toekomstige professionals  
zijn kritisch, ondernemend  
en onderzoekend. Ze zijn  
wendbaar en weerbaar.

## HB02025: WENDBAAR &amp; WEERBAAR

## 3 KERNWAARDEN &gt;

- > 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN VERANTWOORDELIJKHEID
- > 2 HOGESCHOLEN STREVEN NAAR VERANTWOORDELIJKE AFGESTUDEERDEN
- > 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS TOEPASBAAR

## 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN &gt;

- > 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- > 2 STUDENT & ONDERWIJS
- > 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- > 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- > 5 STELSEL & TOEKOMST

## TOT SLOT &gt;



## HB02025

'Zeker is dat digitalisering en internationalisering steeds dieper zullen ingrijpen op ons werk en sociale leven en dus ook op onze opleidingen'

## WENDBAAR &amp; WEERBAAR

Tien jaar geleden hadden we nog geen weet van geavanceerde smartphones, tablets, Facebook en Twitter en de enorme impact daarvan op sociale en economische relaties. Tien jaar geleden kochten mensen nog een kaartje aan het loket op het station, leidden de hogescholen op voor beroepen die nu niet meer bestaan en was een 3D-printer voor bijna iedereen sciencefiction. Tussen 2015 en 2025 zullen zich ongetwijfeld nieuwe revolutionaire ontwikkelingen voordoen waar we nu geen idee van hebben, op technisch, economisch en sociaal gebied.

Er is geen glazen bol die een vastomlijnd toekomstbeeld toont. Zeker is wel dat digitalisering en internationalisering steeds dieper zullen ingrijpen op ons werk en sociale leven en dus ook op onze opleidingen. Ook weten we dat onze samenleving opener en meer verbonden wordt. We weten dat de Nederlandse economie anno 2025 hoogwaardig kennisintensief, hoogproductief, uitzonderlijk dynamisch en schokbestendig moet zijn. Digitalisering en robotisering leiden tot afname van baan zekerheid maar ook tot nieuwe en andere werkgelegenheid. Demografische ontwikkelingen zullen niet aan de hogescholen voorbij gaan. De zogenaamde 'Grand Challenges' ten aanzien van klimaat, energie-, grondstoffen-, water- en voedselvoorziening stellen ons voor nieuwe problemen maar dagen ons ook uit tot creatieve oplossingen.

Het belang van kennis en innoverend vermogen neemt hoe dan ook toe. Hoogwaardige professionals beschikken in de nabije toekomst over de nieuwste kennis en over onderzoekend vermogen. Het gaat in een moderne lerende economie immers niet meer uitsluitend om het verwerven en toepassen van kennis, maar net zo goed om het verbinden van expertise met behoeften in de samenleving. De toekomstige professionals

## HB02025: WENDBAAR & WEERBAAR

### 3 KERNWAARDEN >

- > 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN VERANTWOORDELIJKHEID
- > 2 HOGESCHOLEN STREVEN NAAR VERANTWOORDELIJKE AFGESTUDEERDEN
- > 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS TOEPASBAAR

### 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN >

- > 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- > 2 STUDENT & ONDERWIJS
- > 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- > 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- > 5 STELSEL & TOEKOMST

### TOT SLOT >

→ HB02025: WENDBAAR & WEERBAAR

‘Het gaat in een moderne lerende economie niet meer uitsluitend om het verwerven en toepassen van kennis, maar net zo goed om het verbinden van expertise met behoeften in de samenleving’

zijn kritisch, ondernemend, onderzoekend en hebben een internationale oriëntatie. Zij beschikken bovenal over een moreel kompas om in een complexe samenleving overeind te blijven en verantwoordelijkheid te dragen. Ze zijn wendbaar en weerbaar.

Onderwijs, onderzoek en kenniscirculatie blijven bij het inrichten van de samenleving cruciaal. De hogescholen willen inspelen op wat de toekomst en hun omgeving van hen vragen. Zij staan de komende tien jaar dan ook voor grote opgaven, die deels nog onbekend zijn. Toon aanpassingsvermogen – zo luidt de oproep van de Wetenschappelijke Raad voor het Regerings-beleid in het rapport ‘Naar een lerende economie’. Maar het gaat niet alleen om aanpassen en meebewegen. Het gaat er ook om bestand te zijn tegen schoksgewijze veranderingen. De toekomst zelf mede richting geven, dat is de kunst. Wendbaar én weerbaar dus. Daarom zet de Vereniging Hogescholen met deze strategische agenda een nieuwe stip op de horizon. De manier om daar te komen hangt af van daadkracht, creativiteit, inschattingsvermogen en nog een handvol variabelen. Gemeenschappelijke kernwaarden zullen ons helpen, net als gedeelde ambities en beelden.

#### KWALITEIT BLIJFT RICHTSNOER

Kwaliteit is onze opdracht. Zo zeiden we dat in 2009.

Zo zeggen we dat nog steeds. De doelen waren en zijn helder:

- onderwijs naar een hoger plan tillen
- onderzoek versterken en verankeren
- onderwijsaanbod verruimen en verbreden
- opleiders professionaliseren
- onderwijsorganisaties op moderne leest schoeien
- onderwijsorganisaties zijn met een eigen missie en profiel.

> LEES VERDER ●●●●



5





## HBO2025: WENDBAAR & WEERBAAR

### 3 KERNWAARDEN >

- > 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN VERANTWOORDELIJKHEID
- > 2 HOGESCHOLEN STREVEN NAAR VERANTWOORDELIJKE AFGESTUDEERDEN
- > 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS TOEPASBAAR

### 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN >

- > 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- > 2 STUDENT & ONDERWIJS
- > 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- > 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- > 5 STELSEL & TOEKOMST

### TOT SLOT >

→ HBO2025: WENDBAAR & WEERBAAR

Veel is inmiddels geland in visies en koersdocumenten, bijvoorbeeld in het advies van de commissie-Veerman voor toekomstbestendig hoger onderwijs, in de strategische agenda van de toenmalige staatssecretaris van OCW en natuurlijk in de instellingsplannen van hogescholen.

#### INMIDDELS IS HET NODIGE BEREIKT.

#### ENKELE FEITEN:

- De studenttevredenheid is aanmerkelijk toegenomen en stijgt nog steeds: van 65,8 % in 2010, via 67,5% in 2012 naar 69,8% in 2014.
- De NVAO ziet een kwaliteitstoename (Jaarverslag 2013): 'Vooral het hoger beroepsonderwijs heeft in Nederland het afgelopen jaar hard gewerkt aan het verbeteren van de toetsing en de beoordelingssystematiek voor eindwerken.'
- De onderzoeksfunctie van de hogescholen ontwikkelt zich stevig en vindt aansluiting bij nationale en Europese agenda's (topsectoren, Nationale Wetenschapsagenda, Horizon 2020). Daarin worden we gesteund door de OECD, die pleit voor de versterking van onderzoek met een brugfunctie van hogescholen richting midden- en kleinbedrijf.
- Hogescholen hebben een eigen profiel gekozen met stevige accentverschillen ten aanzien van het onderwijsaanbod en de invulling van de onderzoeksfunctie. In Centres of Expertise werken hogescholen met bedrijven en maatschappelijke instellingen samen aan oplossingen rond grote thema's en versterken zo de verbindingen met de regio en het beroepenveld.
- De arbeidsvoorwaarden van hogescholen zijn gemoderniseerd met ruimte voor professionalisering en duurzame inzetbaarheid. Werkervaring elders, sabbatical, aanvullend studieverlof en ook mantelzorg maken er deel van uit.

## HB02025: WENDBAAR & WEERBAAR

### 3 KERNWAARDEN >

- > 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN VERANTWOORDELIJKHEID
- > 2 HOGESCHOLEN STREVEN NAAR VERANTWOORDELIJKE AFGESTUDEERDEN
- > 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS TOEPASBAAR

### 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN >

- > 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- > 2 STUDENT & ONDERWIJS
- > 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- > 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- > 5 STELSEL & TOEKOMST

### TOT SLOT >



→ HB02025: WENDBAAR & WEERBAAR

Hogescholen hebben ieder hun eigen profiel aangescherpt en dat levert een rijk en gevarieerd beeld op. Kwalitatief hoogstaand bacheloronderwijs bieden met een oriëntatie op de beroepspraktijk en worteling in de regio of een specifieke maatschappelijke sector is voor alle hogescholen de basisopdracht. Onderzoek dat de opleidingen op een hoger peil brengt en studenten een onderzoekende houding bijbrengt, hoort daar ook bij. De variëteit wordt bepaald door de aard van de (beroeps)omgeving, het aanbod van associate degrees en professionele masters, de nadruk op deeltijdonderwijs en modules voor werkenden en de uitbouw van de onderzoeksfunctie. Niet eenvormigheid maar verscheidenheid vormt de kracht van het hbo.

#### TOCH IS DE PRAKTIJK SOMS WEERBARSTIG.

#### ENKELE SIGNALLEN:

- Hogescholen helpen studenten bij het kiezen van hun studie en begeleiden hen op hun studierpad. Ondanks investeringen in matching en begeleiding zijn er echter nog veel te veel afhakers. Studenten verlaten de opleiding zonder diploma of doen er onevenredig lang over om dat te behalen. Dat geldt voor bachelor- maar ook voor masterstudenten.
- Hogescholen krijgen volop waardering voor het praktijkgericht onderzoek en de ontwikkeling van de Centres of Expertise. De relatie tussen onderzoek en onderwijs is echter niet altijd even stevig en het publiek-private samenspel met de beroepspraktijk verloopt niet altijd even vanzelfsprekend. Extra creativiteit en inzet blijven nodig.
- De differentiatie in het hogeronderwijsbestel, zoals door Veerman bepleit, is onvoldoende van de grond gekomen: in plaats van het academisch profiel aan te scherpen, hebben universiteiten zich gericht op meer professioneel hoger onderwijs. Het aanbod van Associate Degree-opleidingen blijft achter bij de verwachtingen, en de ontwikkeling van bekostigde professionele masters aan hogescholen wordt nauwelijks gestimuleerd.

> LEES VERDER ●●●●

## HB02025: WENDBAAR & WEERBAAR

### 3 KERNWAARDEN >

- 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN VERANTWOORDELIJKHEID
- 2 HOGESCHOLEN STREVEN NAAR VERANTWOORDELIJKE AFGESTUDEERDEN
- 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS TOEPASBAAR

### 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN >

- 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- 2 STUDENT & ONDERWIJS
- 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- 5 STELSEL & TOEKOMST

### TOT SLOT >



In 2025 neemt onderzoek van hogescholen een onwankelbare plek in de kennisketen in.



## 3 KERNWAARDEN

1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN  
VERANTWOORDELIJKHEID> 2 HOGESCHOLEN STREVEN  
NAAR VERANTWOORDELIJKE  
AFGESTUDEERDEN> 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS  
TOEPASBAAR5 UITDAGENDE  
OPDRACHTEN >

## &gt; 1 KWALITEIT &amp; STUDIESUCCES

## &gt; 2 STUDENT &amp; ONDERWIJS

## &gt; 3 PRAKTIJK &amp; ONDERZOEK

## &gt; 4 HOGESCHOOL &amp; ORGANISATIE

## &gt; 5 STELSEL &amp; TOEKOMST



## 3 KERNWAARDEN

'Een aantal gemeenschappelijke kernwaarden geeft richting en kracht aan wat hogescholen doen'

**De hogeschool is volop verweven met de samenleving. Wat vragen studenten ons, wat vraagt het bedrijfsleven ons, wat vragen politiek en samenleving ons? Naast vragen uit de regio waarin de hogescholen geworteld zijn, wordt onze oriëntatie steeds internationaler, gericht op mondiale en Europese ontwikkelingen, etnische diversiteit en samenwerking met buitenlandse partners. Onze studentenpopulatie kent vele nationaliteiten, Nederlandse studenten lopen graag stage over de grenzen heen en bedrijven waarmee wordt samengewerkt opereren in een internationale omgeving.**

Een aantal gemeenschappelijke kernwaarden geeft richting en kracht aan wat hogescholen doen. Ze helpen ons om in te spelen op regionale, beroepsinhoudelijke, nationale en internationale ontwikkelingen. Ook zijn het ankerpunten bij het tij van de tijd.



### HOGESCHOLEN NEMEN HUN VERANTWOORDELIJKHEID

Hogescholen hebben een publieke taak en zijn dienstbaar aan studenten en samenleving. Ze onderhouden daarom goede contacten met hun omgeving. Veel Universities of Applied Science kunnen worden bestempeld als 'stadsuniversiteit' met een oriëntatie op en verantwoordelijkheid voor grootstedelijke en regionale ontwikkelingen en problematieken. Andere richten zich op een specifiek segment van onze samenleving zoals educatie, kunsten of groen & duurzaam. Hogescholen zijn niet alleen maar uitvoerder, zij hebben een eigen verantwoordelijkheid om in wisselwerking met hun omgeving inhoud te geven aan die publieke taak, en wendbaarheid en weerbaarheid met elkaar te verbinden. Zij maken daarbij eigen keuzes en willen vanzelfsprekend daarover maatschappelijke verantwoording afleggen. Hogescholen koesteren hun emancipatiefunctie.

## 3 KERNWAARDEN

> 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN  
VERANTWOORDELIJKHEID

2 HOGESCHOLEN STREVEN  
NAAR VERANTWOORDELIJKE  
AFGESTUDEERDEN

> 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS  
TOEPASBAAR

5 UITDAGENDE  
OPDRACHTEN >

> 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES

> 2 STUDENT & ONDERWIJS

> 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK

> 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE

> 5 STELSEL & TOEKOMST



→ 3 KERNWAARDEN



KERNWAARDE 2

Maximale talentontwikkeling, ook van de verborgen talenten, blijft onderdeel van hun vanzelfsprekende publieke opdracht. Dat gebeurt altijd met behoud van de kwaliteitsstandaarden van onze opleidingen.

### HOGESCHOLEN STREVEN NAAR VERANTWOORDELIJKE AFGESTUDEERDEN

In hun onderwijs laten hogescholen zich leiden door de drie functies socialisatie, kwalificatie en persoonsvorming. Hogescholen trappen niet in de valkuil van 'u vraagt, wij draaien'; de hogeschool is geen supermarkt met studenten als klant en bedrijven als betalende opdrachtgever. Hogescholen voegen vanuit hun ervaring en deskundigheid het nodige toe. Het onderwijs kent richting studenten drie leidinggevende principes: betrokkenheid, bekwaamheid en bewustzijn:

- Studenten zijn betrokken bij de samenleving en de mensen om hen heen, waarbij ze hun plek vinden in allerlei sociale verbanden en in democratisch burgerschap.
- Studenten zijn (vak)bekwaam, op de hoogte van de nieuwste kennis en ontwikkelingen met de juiste vaardigheden.
- Studenten zijn bewust en zelfbewust, onafhankelijk in denken en doen. Alleen met deze bagage kunnen beroepsbeoefenaars reflecteren op hun handelen en – misschien nog belangrijker – bijdragen aan vernieuwing en het verkennen van toekomstige mogelijkheden.

## 3 KERNWAARDEN

- > 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN  
VERANTWOORDELIJKHEID
- > 2 HOGESCHOLEN STREVEN  
NAAR VERANTWOORDELIJKE  
AFGESTUDEERDEN

3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS  
TOEPASBAAR5 UITDAGENDE  
OPDRACHTEN >

- > 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- > 2 STUDENT & ONDERWIJS
- > 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- > 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- > 5 STELSEL & TOEKOMST



→ 3 KERNWAARDEN



## KERNWAARDE 3

## HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS TOEPASBAAR

Hoger onderwijs kan niet zonder onderzoek. Praktijkgericht onderzoek, ingebed in de omgeving en verweven met het onderwijs, is een publieke taak van hogescholen. Het eerste doel van onderzoek richt zich op de studenten: ze leren de grenzen van de kennis kennen en wat er nodig is om verder te komen, ze leren analytisch en synthetisch denken, hoofd- en bijzaken onderscheiden, in dialoog treden, samenwerken, een onderzoekende geest ontwikkelen en vooral kritisch zijn. Studenten die zich verdiepen in een onderzoeksvraag, worden gevormd tot kritische geesten die de samenleving hard nodig heeft. De waarde van het toegepast onderzoek is dus in de eerste plaats gelegen in de ontwikkeling van studenten die in staat zijn hun vak een stapje verder te helpen. Samenwerking met het werkveld is een vanzelfsprekend gevolg.

'Hogescholen zien het als hun opdracht om het komend decennium het gat te dichten tussen kennisontwikkeling en kennistoepassing'

Hogescholen kunnen daarnaast met het praktijkgericht onderzoek nadrukkelijk bijdragen aan de sociaaleconomische ontwikkeling van het beroepenveld en / of de regio. Het onderzoek op hogescholen levert een directe bijdrage aan de verbetering van de beroepspraktijk en de innovatie van maatschappelijke en economische sectoren. Hogescholen zien het als hun opdracht om het komende decennium het gat te dichten tussen kennisontwikkeling en kennistoepassing. Zij pakken de handschoen op die de WRR hun heeft toegeworpen: het verdienvermogen van Nederland is gebaseerd op menselijk kapitaal, op kennis en kunde en op het continu kunnen aanpassen van beide aan nieuwe situaties.

VOORWOORD >

HBO2025: WENDBAAR  
& WEERBAAR >

### 3 KERNWAARDEN

> 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN  
VERANTWOORDELIJKHEID

> 2 HOGESCHOLEN STREVEN  
NAAR VERANTWOORDELIJKE  
AFGESTUDEERDEN

3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS  
TOEPASBAAR

### 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN >

> 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES

> 2 STUDENT & ONDERWIJS

> 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK

> 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE

> 5 STELSEL & TOEKOMST

TOT SLOT >



12



Kernwaarden  
geven richting aan  
hogescholen.





- > 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN VERANTWOORDELIJKHEID
- > 2 HOGESCHOLEN STREVEN NAAR VERANTWOORDELIJKE AFGESTUDEERDEN
- > 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS TOEPASBAAR

## 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN

- > 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- > 2 STUDENT & ONDERWIJS
- > 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- > 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- > 5 STELSEL & TOEKOMST

# 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN

## DE KOMENDE TIEN JAAR STELLEN WIJ ONSZELF DE VOLGENDE 5 OPDRACHTEN:

- 1 Een hoger percentage van onze studenten slaagt voor het diploma. Het niveau van de afgestudeerden staat niet ter discussie.
- 2 Elke student komt in het onderwijs maximaal tot zijn recht. Naast digitalisering en internationalisering blijft de wisselwerking tussen student en docent bepalend.
- 3 Het praktijkgericht onderzoek wordt ten dienste van onderwijs en samenleving verder uitgebouwd. Hogescholen zijn belangrijke schakels in het doorbreken van de kennisparadox.
- 4 Hogescholen zijn meer dan nu lerende en krachtige professionele organisaties.
- 5 In het hogeronderwijsbestel staan niet de grenzen maar de mogelijkheden en talenten van individuele studenten centraal.

Deze vijf opdrachten werken wij als volgt uit:



### OPDRACHT 1

#### KWALITEIT & STUDIESUCCES

**In 2025 verlaat een hoger percentage studenten de opleiding met een diploma. Het niveau van de afgestudeerden is onverminderd hoog. Meer differentiatie in onderwijs en diploma draagt bij aan kwaliteit en studiesucces.**

Er is een complexe relatie (het zogenoemde trilemma) tussen verhoging van de bachelorstandaard, het niveau van instromende studenten en het studiesucces. De hogescholen hebben de afgelopen jaren succesvol gewerkt aan kwaliteit en niveau van opleidingen. De vele investeringen rond studiekeuzevoorlichting, intake of studiekeuzecheck en de intensivering van de begeleiding in het eerste jaar hebben nog niet geleid tot vermindering van de uitval.





VOORWOORD >

HBO2025: WENDBAAR  
& WEERBAAR >

3 KERNWAARDEN >

- > 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN  
VERANTWOORDELIJKHEID
- > 2 HOGESCHOLEN STREVEN  
NAAR VERANTWOORDELIJKE  
AFGESTUDEERDEN
- > 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS  
TOEPASBAAR

5 UITDAGENDE  
OPDRACHTEN

- > 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- > 2 STUDENT & ONDERWIJS
- > 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- > 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- > 5 STELSEL & TOEKOMST

TOT SLOT >



16



In 2025 zal  
een hoger  
percentage  
studenten de  
opleiding met  
een diploma  
verlaten.





- > 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN VERANTWOORDELIJKHEID
- > 2 HOGESCHOLEN STREVEN NAAR VERANTWOORDELIJKE AFGESTUDEERDEN
- > 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS TOEPASBAAR

## 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN

- > 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- 2 STUDENT & ONDERWIJS
- > 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- > 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- > 5 STELSEL & TOEKOMST

→ 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN



### OPDRACHT 2

'Hogescholen maken zich sterk voor een open onderwijsklimaat, werken samen met buitenlandse instellingen en faciliteren stages en uitwisseling'

## STUDENT & ONDERWIJS

**In 2025 geven studenten zelfstandig vorm aan hun ontwikkeling. Zij doen dat vanuit een stimulerende wisselwerking tussen student en docent en putten uit een scala aan mogelijkheden. Er is intensieve begeleiding van docenten, lectoren en studietoelichters, zodat elke student maximaal tot zijn recht komt.**

Goed onderwijs ontstaat in de wisselwerking tussen student en docent. Goed onderwijs krijgt gestalte 'in de klas'. Maar de toekomstige klas is een andere klas dan tien jaar geleden en ook de student verandert. Nieuwe informatietechnologie, nieuwe media en buitenschoolse onderwijsvormen bieden nieuwe mogelijkheden om informatie te verwerven. 'Blended learning' maakt gepersonaliseerd studeren beter mogelijk in de vorm van tijdflexibel en plaatsonafhankelijk leren (binnen de grenzen van de organiseerbaarheid). Dit beantwoordt aan meer persoonlijke leerstijlen. Studeren sluit nauwer aan bij ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Dit vraagt het nodige van de organisatie en van de infrastructuur van hogescholen, maar ook van de wendbaarheid van docenten. Vanuit een eigen pedagogische verantwoordelijkheid zijn ze begeleider en reisgenoot bij de ontdekkings-tocht van studenten van leerling tot verantwoorde professional: bekwaam, deskundig en betrokken bij vak en samenleving.

Die zoektocht krijgt steeds nadrukkelijker een internationale dimensie. Hogescholen maken zich sterk voor een open onderwijsklimaat, werken samen met buitenlandse instellingen en faciliteren stages en uitwisseling. In een gedifferentieerd onderwijsaanbod passen bij meer gespecialiseerde hogescholen ook opleidingen met een volledig Engelstalig curriculum. Dat leidt tot uiteenlopende contacten met andere landen en culturen.



VOORWOORD >

HBO2025: WENDBAAR  
& WEERBAAR >

3 KERNWAARDEN >

- 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN  
VERANTWOORDELIJKHEID
- 2 HOGESCHOLEN STREVEN  
NAAR VERANTWOORDELIJKE  
AFGESTUDEERDEN
- 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS  
TOEPASBAAR

5 UITDAGENDE  
OPDRACHTEN

- 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- 2 STUDENT & ONDERWIJS
- 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- 5 STELSEL & TOEKOMST

TOT SLOT >



19



Studenten die zich verdiepen in een onderzoeksvraag, worden gevormd tot kritische geesten die de samenleving hard nodig heeft.







- > 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN  
VERANTWOORDELIJKHEID
- > 2 HOGESCHOLEN STREVEN  
NAAR VERANTWOORDELIJKE  
AFGESTUDEERDEN
- > 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS  
TOEPASBAAR

- > 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- > 2 STUDENT & ONDERWIJS
- 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- > 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- > 5 STELSEL & TOEKOMST



→ 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN

'Het perspectief is lonkend: kennis die niet op de boekenplank blijft liggen, maar gebruikt wordt'

Om verdieping en verbreding te realiseren hebben we de volgende ambities:

- meer lectoren als versterking van onderzoek en onderwijs
- lectoren krijgen het recht om promovendi te begeleiden
- een groeiend aantal docent-onderzoekers
- samenwerkende lectoraten, tegengaan van versnippering door krachtenbundeling
- afspraken over eigen zwaartepunten van hogescholen
- meer participerende studenten, in staat tot reflectie en multidisciplinair werken
- investeren in living labs, field labs of kenniswerkplaatsen
- een aanmerkelijke aanwas van de eerste en tweede geldstroom voor onderzoek
- een krachtige positie in de onderzoeks- en kennisinfrastructuur, ook in Europa, onder meer door samen te werken in onderzoeksketens met andere onderzoeksinstituten en bedrijven.

Het perspectief is lonkend: kennis die niet op de boekenplank blijft liggen, maar gebruikt wordt, hogescholen die de kloof tussen kennisontwikkeling en -toepassing (de 'kennisparadox') overbruggen. Binnen tien jaar is een aanmerkelijke vergroting van de eerste en tweede geldstroom nodig om dat te realiseren. Daarnaast is er dringend behoefte aan een stimulerend fiscaal kader voor publiek-private samenwerking.

- > 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN VERANTWOORDELIJKHEID
- > 2 HOGESCHOLEN STREVEN NAAR VERANTWOORDELIJKE AFGESTUDEERDEN
- > 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS TOEPASBAAR

## 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN

- > 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- > 2 STUDENT & ONDERWIJS
- > 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- > 5 STELSEL & TOEKOMST

→ 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN



### HOGESCHOOL & ORGANISATIE

In 2025 kenmerkt de organisatie van hogescholen zich door een **lerende cultuur en krachtige professionele netwerkvorming**. De rol van de docent is **cruciaal bij het realiseren van de opdrachten**. De rol van het bestuur is vooral **stimulerend, uitdagend en randvoorwaarden scheppend**.

Tijden veranderen. Uitdagingen en opdrachten eveneens. Vernieuwende producten en diensten vragen om een organisatie die hier niet alleen ruimte voor biedt, maar ook uitstraalt zelf vernieuwend te zijn. Arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen liggen in het verlengde daarvan. De WRR kleurt het begrip 'responsieve organisaties' in met kennis van, en verbondenheid met, de omgeving en het vermogen hierop te reageren. In de keuzes van hun organisatie combineren hogescholen gezamenlijke kernwaarden met wat er speelt in de eigen werk- en leefomgeving. Dat leidt de komende tien jaar nog sterker tot een lerende cultuur. Daarbij past een organisatie met professionele docenten die netwerken onderhouden en naar binnen brengen. Modernisering van de arbeidsvoorwaarden ligt daaraan ten grondslag. Daarvoor hebben wij docenten nodig die hun professionaliteit naar een hoger plan willen tillen, initiatieven durven nemen en willen investeren in samenwerking met elkaar in docententeams. Maar ook een krachtig en positief prikkelend middenmanagement is onontbeerlijk, en bestuurders die het scheppen van goede randvoorwaarden weten te combineren met stimuleren en uitdagen.

- > 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN VERANTWOORDELIJKHEID
- > 2 HOGESCHOLEN STREVEN NAAR VERANTWOORDELIJKE AFGESTUDEERDEN
- > 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS TOEPASBAAR

## 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN

- > 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- > 2 STUDENT & ONDERWIJS
- > 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- > 5 STELSEL & TOEKOMST



### → 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN

'We hebben docenten nodig die hun professionaliteit naar een hoger plan willen tillen, initiatieven durven nemen en willen investeren in samenwerking met elkaar in 'docententeams'

Hoogwaardig onderwijs garanderen in een veranderende omgeving kent geen pasklare oplossingen. Het is schipperen en toch koers houden.

Dit vraagt om:

- krachten binnen hogescholen in evenwicht brengen en houden
- durven kiezen voor profilering, versnippering tegengaan
- investeren in een moderne, inspirerende leeromgeving
- zelfbewuste docententeams creëren door professional governance
- vanuit kenniskringen leerervaringen het onderwijs insluizen
- de balans vinden tussen ruimte bieden en verantwoorden
- een voortdurende interactie stimuleren tussen studenten, docenten en andere medewerkers binnen de hogeschool en de 'stakeholders' in de directe omgeving: beroepenveld, lokale en regionale overheden, maatschappelijke actoren en bedrijven.

VOORWOORD >

HBO2025: WENDBAAR  
& WEERBAAR >

3 KERNWAARDEN >

- > 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN  
VERANTWOORDELIJKHEID
- > 2 HOGESCHOLEN STREVEN  
NAAR VERANTWOORDELIJKE  
AFGESTUDEERDEN
- > 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS  
TOEPASBAAR

5 UITDAGENDE  
OPDRACHTEN

- > 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- > 2 STUDENT & ONDERWIJS
- > 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- > 5 STELSEL & TOEKOMST

TOT SLOT >



24



In 2025 kenmerkt de organisatie van hogescholen zich door een lerende cultuur en krachtige professionele netwerkvorming.





- > 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN VERANTWOORDELIJKHEID
- > 2 HOGESCHOLEN STREVEN NAAR VERANTWOORDELIJKE AFGESTUDEERDEN
- > 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS TOEPASBAAR

## 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN

- > 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- > 2 STUDENT & ONDERWIJS
- > 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- > 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE

## 5 STELSEL & TOEKOMST

→ 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN



### OPDRACHT 5

‘Goed hoger onderwijs vereist meer samenwerking, meer integratie en minder belemmeringen’

### STELSEL & TOEKOMST

**In 2025 geven universiteiten en hogescholen samen invulling aan het brede palet aan bachelor-, deeltijd-, praktijk-, professionele en wetenschappelijke masteropleidingen. Alle betrokkenen kiezen voor een eigen focus, met individuele karakters, onderlinge betrokkenheid en specifieke voorkeuren en ontwikkeling. De overheid stelt zich terughoudend op.**

Veranderingen in de samenleving roepen vragen op over het huidige onderwijsstelsel. Dat kan organisch, stap voor stap, omdat doel en richting helder zijn. Hoogwaardig hoger onderwijs moet een substantiële bijdrage leveren aan de ontplooiing van mensen, de ontwikkeling van de economie en het verbeteren van onderlinge verhoudingen. Dat vraagt meebewegend onderwijs en dito onderwijsorganisaties. Zo zijn straks de verschillen kleiner en de overgangen vloeiender tussen universiteiten en hogescholen. Ook zullen enkele hogescholen een meer hybride karakter hebben gekregen door zowel publiek bekostigde als privaat gefinancierde taken uit te voeren.

Goed hoger onderwijs vereist meer samenwerking, meer integratie en minder belemmeringen. Individuele talentontwikkeling en maatwerk zijn richtinggevende begrippen.

Hogescholen bevinden zich in theorie in de professionele kolom, universiteiten in de academische. De praktijk is echter aanmerkelijk minder strak omlijnd en vertoont vele cross-overs. Research universiteiten verbreden zich en wijzigen hun profiel als research university door, naast hun reeds lang bestaande beroepsopleiding, nieuwe praktijkgerichte opleidingen aan te bieden, zowel op bachelor- als op masterniveau. Hogescholen houden zich volop bezig met research en ontwikkelen zich tot Universities of Applied Science en zijn vanuit internationaal perspectief gezien vergelijkbaar met

- > 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN VERANTWOORDELIJKHEID
- > 2 HOGESCHOLEN STREVEN NAAR VERANTWOORDELIJKE AFGESTUDEERDEN
- > 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS TOEPASBAAR

## 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN

- > 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- > 2 STUDENT & ONDERWIJS
- > 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- > 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE

## 5 STELSEL & TOEKOMST

### → 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN

‘Niet de grenzen van het ooit gekozen stelsel zullen in de toekomst maatgevend moeten zijn, maar de mogelijkheden en kansen van onze studenten’

vele universiteiten in andere landen. Een enkele hogeschool biedt inmiddels wo-bachelors aan. In de toekomst maken professionele doctoraten mogelijk deel uit van ons assortiment.

Bachelors en masters uit het hbo kunnen inmiddels de internationaal gebruikelijke titels voeren van BA, BSc, MA en MSc. In de toekomst moet een theoretisch getalenteerde hbo'er probleemloos kunnen doorstromen naar een wo-research master, en kan een wo-bachelor die vooral de praktijk wil beproeven, kiezen voor een professionele master aan een hogeschool als vervolgstap. Niet de grenzen van het ooit gekozen stelsel zullen in de toekomst maatgevend moeten zijn, maar de mogelijkheden en kansen van onze studenten. Als het stelsel hun toekomst in de weg zit, heeft het zijn beste tijd gehad.

Binnen de OECD wordt wel gesteld dat het scherpe onderscheid tussen academisch en professioneel een weerspiegeling is van de arbeids- en beroepencontext van de twintigste eeuw, maar niet van de 21ste. Er dient ruimte te zijn voor een ontwikkeling die niet gericht is op splitsing maar op een continuüm van meer academisch naar meer professioneel, tussen en dwars door de instellingen voor hoger onderwijs. Dat vraagt om flexibiliteit en experimenteer-ruimte, gelijkwaardige bekostiging van alle bachelor- en masteropleidingen en gelijkwaardige behandeling van verschillende soorten onderzoek.

Die flexibiliteit is ook nodig om het hoger onderwijs in deeltijd inhoud te geven. De hogescholen rekenen een volwaardig aanbod van op werkenden toegesneden deeltijdopleidingen tot hun verantwoordelijkheid, juist vanwege hun sterke relatie met het beroepenveld. Zij richten zich overeenkomstig hun publieke taak primair op diploma-onderwijs voor associate degree, bachelor en master. Meer ruimte om dat onderwijs in vorm en plaats toe te spitsen op individuele wensen en behoeften is nodig.

VOORWOORD >

HBO2025: WENDBAAR  
& WEERBAAR >

3 KERNWAARDEN >

- ▶ 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN  
VERANTWOORDELIJKHEID
- ▶ 2 HOGESCHOLEN STREVEN  
NAAR VERANTWOORDELIJKE  
AFGESTUDEERDEN
- ▶ 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS  
TOEPASBAAR

5 UITDAGENDE  
OPDRACHTEN

- ▶ 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- ▶ 2 STUDENT & ONDERWIJS
- ▶ 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- ▶ 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE

5 STELSEL & TOEKOMST

TOT SLOT >



27



Intensieve begeleiding zorgt ervoor dat elke student maximaal tot zijn recht komt.



- > 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN  
VERANTWOORDELIJKHEID
- > 2 HOGESCHOLEN STREVEN  
NAAR VERANTWOORDELIJKE  
AFGESTUDEERDEN
- > 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS  
TOEPASBAAR

- > 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- > 2 STUDENT & ONDERWIJS
- > 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- > 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE



## → 5 UITDAGENDE OPDRACHTEN

‘Verticale sturing met landelijke indicatoren past niet bij de profilering van hogescholen in een specifieke regionale of beroepsomgeving’

Veel rapporten en adviezen over impulsen voor een leven lang leren (LLL) zijn in de la verdwenen. Struikelblok was steeds de bekostiging. Wie betaalt? De cursist, de werkgever, de overheid? Ondertussen stijgt de vraag naar cursussen, modules en opleidingen voor de beroepspraktijk. Diverse hogescholen zien het aanbod van LLL-onderwijs als een belangrijke activiteit omdat zij direct betrokken zijn bij de ontwikkeling van beroep en praktijk. Vanuit die bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid zullen zij ook in de toekomst privaat LLL-onderwijs aanbieden. Daarbij zullen ze hun kernwaarden echter niet verloochenen, en hun primaire publieke functie niet uit het oog verliezen.

Het hoger beroepsonderwijs wordt grotendeels gefinancierd met publieke middelen en verzorgd door hogescholen met een wettelijke publieke taak. Daarom mag de overheid natuurlijk prioriteiten stellen en aan hogescholen vragen zich te verantwoorden over de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en de besteding van publiek geld.

Tegelijkertijd is terughoudendheid geboden om nieuwe cycli te starten van prestatie- of kwaliteitsafspraken. Verticale sturing met landelijke indicatoren past niet bij de profilering van hogescholen in een specifieke regionale of beroepsomgeving. Veel meer toegevoegde waarde heeft een beweging waarin de hogescholen hun ambities formuleren in nauwe samenspraak met de eigen medezeggenschap (studenten, docenten) en de externe betrokkenen zoals het regionale en specifieke beroepenveld, maatschappelijke actoren en het bedrijfsleven. Als de overheid zich beperkt tot de verantwoordelijkheid voor het proces waarin dit plaatsvindt, sluit dit aan bij de keuze die de wetgever onlangs maakte om de medezeggenschap instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de instellingsbegroting te geven. Durven loslaten is een kunst die ook de overheid kan leren.



- > 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN  
VERANTWOORDELIJKHEID
- > 2 HOGESCHOLEN STREVEN  
NAAR VERANTWOORDELIJKE  
AFGESTUDEERDEN
- > 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS  
TOEPASBAAR

- > 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- > 2 STUDENT & ONDERWIJS
- > 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- > 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- > 5 STELSEL & TOEKOMST

## TOT SLOT

‘Verscheidenheid is een kracht. Zeker als dat met de nodige eensgezindheid gepaard gaat’

De Vereniging Hogescholen, voorheen de branchevereniging HBO-raad, ijvert al veertig jaar voor goed hoger onderwijs en bijpassend werkgeverschap, en bovendien voor een stimulerend en gezond onderwijsklimaat. Dat blijft ze doen.

De hogescholen spelen op eigen wijze in op de ontwikkelingen in de samenleving en de ingezette profilering. Dat doen ze door hun aanbod van opleidingen, soort en omvang van onderzoek, oriëntatie op regio, stad of sector. De Vereniging is daar positief over. Verscheidenheid is een kracht, zeker als dat met de nodige eensgezindheid gepaard gaat.

In ‘HBO2025: wendbaar en weerbaar’ formuleren de gezamenlijke hogescholen hun ankerpunten en ambities. Dat doen ook de gezamenlijk opgestelde branchecodes, die de Vereniging stevig toetst en handhaaft. Bij dat alles blijft er ruimte voor ondersteuning van initiatieven en allianties die aansluiten bij de eigen profielen en deze verder ontwikkelen. Zo koestert de Vereniging haar eenheid in verscheidenheid.



VOORWOORD >

HBO2025: WENDBAAR  
& WEERBAAR >

3 KERNWAARDEN >

- ▶ 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN  
VERANTWOORDELIJKHEID
- ▶ 2 HOGESCHOLEN STREVEN  
NAAR VERANTWOORDELIJKE  
AFGESTUDEERDEN
- ▶ 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS  
TOEPASBAAR

5 UITDAGENDE  
OPDRACHTEN

- ▶ 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- ▶ 2 STUDENT & ONDERWIJS
- ▶ 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- ▶ 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- ▶ 5 STELSEL & TOEKOMST

TOT SLOT

De toekomst zelf  
mede richting geven,  
dat is de kunst.



30



VOORWOORD >

HBO2025: WENDBAAR  
& WEERBAAR >

3 KERNWAARDEN >

- ▶ 1 HOGESCHOLEN NEMEN HUN  
VERANTWOORDELIJKHEID
- ▶ 2 HOGESCHOLEN STREVEN  
NAAR VERANTWOORDELIJKE  
AFGESTUDEERDEN
- ▶ 3 HOGESCHOLEN MAKEN KENNIS  
TOEPASBAAR

5 UITDAGENDE  
OPDRACHTEN

- ▶ 1 KWALITEIT & STUDIESUCCES
- ▶ 2 STUDENT & ONDERWIJS
- ▶ 3 PRAKTIJK & ONDERZOEK
- ▶ 4 HOGESCHOOL & ORGANISATIE
- ▶ 5 STELSEL & TOEKOMST

TOT SLOT >



31

## COLOFON

### UITGAVE

Vereniging Hogescholen  
Prinsessegracht 21  
Postbus 123  
2501 CC Den Haag  
[www.vereniginghogescholen.nl](http://www.vereniginghogescholen.nl)

### PROJECTSITE

[www.hbo2025.nl](http://www.hbo2025.nl)

### TWITTER

#hbo2025  
@Ver\_Hogescholen

### REALISATIE

Communicatie, Vereniging Hogescholen

### VORMGEVING

Smidswater

### VERSCIJNINGSDATUM

Mei 2015



[www.hbo2025.nl](http://www.hbo2025.nl)

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

