



# Jaarverslag 2021

## Contact

*Eelco van den Dool*

*Bestuurssecretaris*

**Telefoon:** 0318-696300

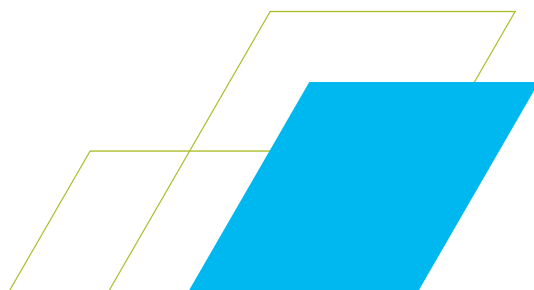
**E-mail:** [ecvddool@che.nl](mailto:ecvddool@che.nl)

Christelijke Hogeschool Ede

Oude Kerkweg 100

6717 JS EDE

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



**Jaarverslag**  
**Christelijke Hogeschool Ede**  
**2021**



## **Deel 1: Bestuursverslag 2021**

## Inhoudsopgave

### Inhoud

|     |                                                                           |    |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.  | Doelstelling CHE .....                                                    | 6  |
| 1.1 | Missie en visie CHE .....                                                 | 6  |
| 1.2 | Visie op maatschappelijke opgaven en concrete beleidsdoelstellingen ..... | 6  |
| 1.3 | Beleidsdoelstellingen.....                                                | 7  |
| 1.4 | Kernactiviteiten .....                                                    | 8  |
| 2.  | Hoofdpunten van de activiteiten in 2021.....                              | 12 |
| 2.1 | Onderwijs .....                                                           | 12 |
| 2.2 | Internationalisering .....                                                | 16 |
| 2.3 | Onderzoek .....                                                           | 18 |
| 2.4 | Afhandeling klachten.....                                                 | 19 |
| 2.5 | Niet-bekostigde opleidingen: CHE voor Professionals .....                 | 20 |
| 2.6 | Ontwikkeling nieuwe opleidingen .....                                     | 20 |
| 3.  | Financiën .....                                                           | 21 |
| 3.1 | Financieel resultaat .....                                                | 21 |
| 3.2 | Treasury.....                                                             | 26 |
| 3.3 | Continuïteitsparagraaf en meerjarenperspectief.....                       | 26 |
|     | A Gegevensset .....                                                       | 26 |
|     | B Overige rapportages.....                                                | 32 |
| 3.4 | Verantwoording notitie helderheid .....                                   | 37 |
| 4.  | Governance .....                                                          | 39 |
| 4.1 | Verslag van de Raad van Toezicht .....                                    | 39 |
| 4.2 | Verklaring van onafhankelijkheid Raad van Toezicht.....                   | 40 |
| 4.3 | Werkzaamheden van de Raad van Toezicht in 2021.....                       | 41 |
| 4.4 | Commissies van de Raad van Toezicht .....                                 | 43 |
| 4.5 | Het College van Bestuur .....                                             | 44 |
| 4.6 | Overzicht bestuurskosten (declaraties) College van Bestuur.....           | 46 |
| 4.7 | Directie .....                                                            | 47 |
| 5.  | Studievoorschotmiddelen .....                                             | 48 |
| 5.1 | Achtergrond.....                                                          | 48 |
| 5.2 | Proces .....                                                              | 48 |
| 5.3 | Medezeggenschap en studentbetrokkenheid.....                              | 49 |

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 5.3.1 Hogeschoolraad.....                                 | 49 |
| 5.3.2 Studentbetrokkenheid .....                          | 49 |
| 5.3.3 Student assessor.....                               | 50 |
| 5.4 Governance .....                                      | 50 |
| 5.5 Voortgang.....                                        | 51 |
| 5.5.1 2019 voorinvestering en opstart .....               | 51 |
| 5.5.2 Voortgang uitgewerkt per thema met resultaten.....  | 52 |
| 6. Corona .....                                           | 70 |
| 7. Profileringsfonds .....                                | 72 |
| 8. Rapportage experimenten Flexibel Hoger Onderwijs.....  | 73 |
| Bijlage 1: Reflectie Hogeschoolraad op SVM CHE 2021 ..... | 74 |

# 1. Doelstelling CHE

## 1.1 Missie en visie CHE

De Christelijke Hogeschool Ede (CHE) is een christelijke instelling voor hoger beroepsonderwijs. De CHE wil samen met het werkveld (toekomstige) professionals opleiden tot mensen die weten wie ze zijn en weten wat ze kunnen bijdragen aan de beroepspraktijk en de samenleving. De CHE biedt studenten een leergemeenschap met persoonlijke aandacht voor hun vorming. De CHE wil op deze manier studenten opleiden tot mensen die thuis zijn in hun beroep en bekwaam zijn om hun professionele identiteit verder te ontwikkelen. We vinden het belangrijk dat ze daarbij hun persoonlijke geloofsovertuiging en levensbeschouwing weten te verbinden aan hun beroep en werkveld.

De CHE wil herkenbaar zijn door kwaliteit, christelijke identiteit en persoonlijke betrokkenheid.

## 1.2 Visie op maatschappelijke opgaven en concrete beleidsdoelstellingen

In 2020 heeft het college van bestuur (CvB) de looptijd van het IP 2016-2020 'De CHE voor de wereld van morgen' (IP 2016-2020) verlengd tot 31 augustus 2021. In het jaarplan 'Brug tussen Corona en een nieuw IP' voor de periode januari - augustus 2021 is gewerkt vanuit de doelstellingen van het IP 2016-2020. We verwijzen naar het betreffende jaarplan voor hoe de IP-doelen daar hebben vorm gekregen. Het was door het vertrek van CvB-voorzitter Harmen van Wijnen in april 2020 en door de coronacrisis niet mogelijk was om medio 2020 (wat oorspronkelijk de bedoeling was) een nieuw en gedragen instellingplan op te leveren. Op 11 oktober 2021 heeft het CvB het nieuwe Instellingsplan voor de periode 2021-2027 vastgesteld: 'Proef de toekomst, wie de CHE wil zijn voor de wereld van morgen'.

Het nieuwe IP onderkent drie strategische opgaven voor de CHE. Elke strategische opgave is vertaald in twee IP-doelen:

| Strategische opgave                                                                                                                                                                      | IP-doel                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategische opgave 1: de CHE zet in op bezielde professionaliteit. Dat wil zeggen: we integreren onze christelijke identiteit zo optimaal mogelijk met de beroepen waarvoor we opleiden | IP-doel 1 'Versterken professionele identiteit studenten en medewerkers'                                         |
|                                                                                                                                                                                          | IP-doel 2 'Versterken verbinding bezieling en professionaliteit vanuit Professionele Leergemeenschappen (PLG's)' |
| Strategische opgave 2: We werken samen met het werkveld aan een leven lang leren en ontwikkelen.                                                                                         | IP-doel 3 'Studentenreis centraal'                                                                               |
|                                                                                                                                                                                          | IP-doel 4 'Vergroten doorwerking Kracht van Relaties in innovatiewerkplaatsen en PLG's'                          |
| Strategische opgave 3: we ontwikkelen als organisatie door naar een familiebedrijf, waar menselijke zakelijkheid en zakelijke menselijkheid gebalanceerd samen opgaan.                   | IP-doel 5 'Lerende organisatie'                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                          | IP-doel 6 'Uitbouwen zelfstandigheid en uniciteit CHE in NL en buiten de grenzen'                                |

### 1.3 Beleidsdoelstellingen

Het nieuwe IP heeft het karakter van een adaptieve toekomstagenda. De jaarlijks te behalen doelen worden in een zorgvuldig proces van het stellen van doelen—uitvoering—monitoring-evaluatie van jaar tot jaar bepaald. Zo voorkomen we dat het IP als een star planningsinstrument gaat functioneren. De coronacrisis laat zien dat strategische flexibiliteit een belangrijke vaardigheid is. Een belangrijk doel uit het jaarplan 2021-2022 (dat loopt van september 2021 tot en met augustus 2022) is daarom ook om de jaarlijkse PDCA-cyclus rond het IP goed te ontwikkelen.

Andere belangrijke beleidsdoelstellingen uit 2021 waren:

- het ontwikkelen van een nieuwe balans tussen online en fysiek onderwijs a.g.v. de coronacrisis
- het ontwikkelen en uitvoeren van plannen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) om achterstanden weg te werken die in het onderwijs vanwege corona zijn ontstaan
- doorgaan met de uitvoering van de projecten uit het Programma Toekomstproof Onderwijs die uit de Studievoorschotmiddelen (SVM) worden betaald.
- het verder ontwikkelen van de professionele identiteit in de opleidingen voor studenten en medewerkers
- systematisch accountmanagement met werkveldpartners
- het versterken en uitbouwen van de onderzoeksopgave van de CHE
- het verder ontwikkelen van het beheer van het opleidingenportfolio van de CHE.

## 1.4 Kernactiviteiten

### *Juridische structuur en statutaire naam*

De CHE is een instelling voor hoger onderwijs die in stand gehouden wordt door de Stichting voor Christelijk Hoger Beroepsonderwijs op Gereformeerde Grondslag. De Christelijke Hogeschool Ede heeft een College van Bestuur (CvB). Zie paragraaf 4.5 voor de samenstelling van het CvB in 2021.

Het CvB treedt conform de statuten op als bestuur van de stichting en als bestuur van de hogeschool. De CHE heeft een Raad van Toezicht (RvT). Zie hoofdstuk 4. Governance voor meer informatie over de RvT en het CvB.

De CHE verzorgt hoger beroepsonderwijs voor studenten en voor professionals. De CHE heeft in 2021 bacheloropleidingen, associate degree opleidingen en masteropleidingen voor beroepen in het primair en voortgezet onderwijs, in de theologie, welzijn en zorg, en op het terrein van ICT, media en organisatie. De CHE heeft verder acht lectoraten en één associate lectoraat. De lectoraten ondersteunen de onderwijs- en beroepspraktijk met praktijkgericht onderzoek. Naast het verzorgen van onderwijs en onderzoek voor de opleidingen, biedt de CHE onder de naam 'CHE voor Professionals' niet-bekostigde opleidingen, trainingen en advies aan.

## Opleidingsaanbod

De CHE verzorgde in 2021 de volgende associate degree, bachelor en masteropleidingen:

| Niveau + Opleiding<br>Ad = associate degree<br>B = Bachelor<br>M = Master | Opleidingsvorm | Niveau + Opleiding<br>Ad = associate degree<br>B = Bachelor<br>M = Master | Opleidingsvorm |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Ad ICT Service Management                                                 | deeltijd       | B Opleiding tot leraar Basisonderwijs                                     | deeltijd       |
| Ad Ondernemen                                                             | deeltijd       | B Opleiding tot leraar Basisonderwijs                                     | duaal          |
| Ad Ondernemend in de Zorg                                                 | deeltijd       | B Opleiding tot leraar Basisonderwijs                                     | voltijd        |
| Ad Pastoraal Werk                                                         | deeltijd       | B leraar vo 2e gr Godsdienst                                              | deeltijd       |
| Ad Pedagogisch Educatief Professional                                     | deeltijd       | B leraar vo 2e gr Godsdienst                                              | voltijd        |
| Ad Sociaal Werk in de Zorg                                                | duaal          | B Opleiding tot Verpleegkundige                                           | deeltijd       |
| B Bedrijfskunde                                                           | deeltijd       | B Opleiding tot Verpleegkundige                                           | duaal          |
| B Bedrijfskunde                                                           | voltijd        | B Opleiding tot Verpleegkundige                                           | voltijd        |
| B Communicatie                                                            | deeltijd       | B Sociaal Pedagogische Hulpverlening                                      | deeltijd       |
| B Communicatie                                                            | voltijd        | B Sociaal Pedagogische Hulpverlening                                      | duaal          |
| B Theologie                                                               | deeltijd       | B Sociaal Pedagogische Hulpverlening                                      | voltijd        |
| B Theologie                                                               | voltijd        | B Social Work                                                             | deeltijd       |
| B HBO-ICT                                                                 | voltijd        | B Social Work                                                             | voltijd        |
| B Human Resource Management                                               | deeltijd       | B Social Work                                                             | duaal          |
| B Human Resource Management                                               | voltijd        | M Contextuele Benadering                                                  | deeltijd       |
| B Journalistiek                                                           | voltijd        | M Educational Leadership <sup>1</sup>                                     | deeltijd       |
| B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening                                 | deeltijd       | M Leraar Godsdienst                                                       | deeltijd       |
| B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening                                 | voltijd        | M Speltherapie                                                            | deeltijd       |

## Geografisch bereik

De CHE biedt het merendeel van de opleidingsactiviteiten aan vanuit de locatie van de hogeschool in Ede. Daarnaast zijn er voor de opleiding Leraar Basisonderwijs onderwijsactiviteiten (nl. de bacheloropleiding tot leraar basisonderwijs duaal (deze wordt ook wel de 'Praktijkpabo' genoemd)) in Dordrecht en omgeving en voor de associate degree opleiding Sociaal Werk in de Zorg in de gemeente Dordrecht. De studenten, die studeren aan de CHE, komen uit heel Nederland.

<sup>1</sup> Deze opleiding wordt in Penta Nova-verband, waar de CHE in participeert, aangeboden.

### *Toegankelijkheid van het onderwijs*

De CHE is een christelijke hogeschool. Dat betekent niet dat alleen christelijke studenten welkom zijn. Ook niet- of anders gelovige studenten zijn van harte welkom. De betekenis van de christelijke identiteit van de CHE is vastgelegd in het identiteitsbeleid (d.d. 2015).

De toegankelijkheid van het onderwijs van de CHE is geregeld in de Onderwijs- en Examenregeling (OER) (art.1.5 t/m 1.10). De OER wordt jaarlijks, na instemming van de medezeggenschapsorganen, door het CvB vastgesteld.

In de OER is geregeld dat een student met een functiebeperking op grond van de Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte (WGBh/cz) recht heeft op doeltreffende aanpassingen in het onderwijs, praktijk en toetsing. Aanpassingen dienen ertoe belemmeringen weg te nemen of te beperken en de zelfstandigheid en volwaardige participatie van de student zoveel mogelijk te bevorderen (OER, art.1.21). De aanpassingen kunnen betrekking hebben op studieprogramma (inclusief stages), studieroosters, onderwijswerkvormen, toetsing en leermiddelen. Deze aanpassingen worden zoveel mogelijk op de individuele functiebeperking afgestemd. De student die aanspraak wil maken op aanpassingen kan dit voorafgaand aan de studie aanvragen tijdens de intakeprocedure. Tijdens de studie kan de student aanpassingen aanvragen door, uiterlijk in de eerste week van het blok waarin de voorziening nodig is, een schriftelijk en gemotiveerd verzoek in te dienen bij de examencommissie.

Er zijn veel factoren die van invloed zijn op het studiesucces. Sommige studenten zoeken naast hun studie extra uitdaging, anderen hebben juist wat extra ondersteuning nodig bij het studeren. Studentenwelzijn is de plek waar studenten terecht kunnen met vragen over hun studieloopbaan, bijvoorbeeld studieproblemen, psychische problemen, geloofsvragen of conflictsituaties.

In de projecten die worden gefinancierd uit de Studievoorschotmiddelen, is er ook aandacht voor het vergroten van de toegankelijkheid van het onderwijs, bijv. in project 2 Welbevinden, project 4 Mbo in- en doorstroom en project 5 Excellentietraject.

### *Duurzaamheid*

De CHE wil in de bedrijfsvoering een verantwoord handelende organisatie zijn, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid. De CHE is daarom aangesloten bij het HBO convenant 'Duurzaam Inkopen'. Dit vereist dat de CHE bij elk inkooptraject nadenkt over welke relevante duurzaamheidsaspecten mee kunnen worden gewogen. De CHE stelt zich daarmee tot doel:

- een voorbeeld te zijn voor anderen en mede richting te geven aan haar medewerkers en studenten;
- het bereiken van directe milieuwinst;
- het weren van producten die door middel van kinderarbeid tot stand zijn gekomen;
- het beïnvloeden van de markt door een vraag te creëren en te vergroten naar minder milieubelastende producten, materialen, diensten en door milieugerichte productinnovatie te stimuleren.

In het 'Inkoopbeleid 2017-2021' is vastgelegd hoe de duurzaamheidsaspecten in de inkooptrajecten een plek krijgen.

Daarnaast heeft het CHE-gebouw een aantal voorzieningen die bijdragen aan duurzaamheid, bijvoorbeeld: zonnepanelen op het dak, LED-verlichting en energiezuinige lichtinstallaties die op beweging en aanwezigheid van personen worden aangestuurd, waterbesparend sanitair en een

warmtekoudeopslagsysteem (WKO). In 2021 is gewerkt aan een strategisch huisvestingsplan en een duurzaam meerjarenonderhoudsplan met het oog op energieneutrale huisvesting.

Eind 2021 is gestart met de opzet van een Green Office. Het Green Office is een platform dat gerund zal gaan worden door studenten. Het zal de hogeschool faciliteren en motiveren om in al haar facetten te verduurzamen. De verwachting is dat begin 2022 de Green Office vanuit de opleidingen Bedrijfskunde, Communicatie, Journalistiek, HRM en ICT van start zal gaan.

Op 14 december 2021 heeft het CvB besloten dat de Sustainable Development Goals een sturend onderdeel moeten zijn in de jaarlijkse PDCA-cyclus rond het IP.

## 2. Hoofdpunten van de activiteiten in 2021

Vanuit de doelstellingen uit het instellingsplan 2016-2020 en het nieuwe instellingsplan 2021-2027, vanuit het CHE-jaarplan januari - augustus 2021 en het CHE-jaarplan 2021-2021 heeft de CHE in 2021 onderwijs verzorgd en onderzoek uitgevoerd.

De CHE laat de PDCA-cyclus zoveel mogelijk aansluiten op de logica van het onderwijs: studiejaar die van september tot juli lopen. De strategische, operationele en financiële doelstellingen van de CHE in 2021 zijn vastgelegd in:

- het CHE-jaarplan 'Brug tussen Corona en een nieuw IP' voor de periode januari - augustus 2021
- Het CHE-jaarplan 2021-2022 voor de periode september 2021 tot en met augustus 2022.
- de Begroting 2021 die loopt van 1 januari 2021 tot en met 31 december 2021.

### 2.1 Onderwijs

In 2021 stonden er in totaal 5.162 studenten ingeschreven aan de CHE.

| sector          | opleiding                         | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  |
|-----------------|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| bètatechniek    | ad ict service management         |       | 11    | 14    | 20    | 23    |
|                 | b hbo-ict                         |       | 46    | 88    | 124   | 130   |
| economie        | ad ondernemen                     |       | 8     | 24    | 39    | 56    |
|                 | b bedrijfskunde                   | 324   | 350   | 374   | 431   | 435   |
|                 | b communicatie                    | 268   | 272   | 291   | 323   | 288   |
|                 | b human resource management       | 196   | 205   | 223   | 220   | 208   |
|                 | b journalistiek                   | 232   | 269   | 294   | 298   | 312   |
| gezondheidsz.   | b opleiding tot verpleegkundige   | 882   | 937   | 976   | 1,021 | 983   |
|                 | m speltherapie                    |       | 38    | 112   | 174   | 191   |
| onderwijs       | ad pedagogisch educatief prof..   |       | 9     | 27    | 36    | 50    |
|                 | b opl. leraar vo 2e gr in         | 63    | 66    | 56    | 54    | 55    |
|                 | b opleiding tot leraar basisond.. | 501   | 509   | 559   | 655   | 670   |
|                 | m leraar godsdienst               | 22    | 20    | 22    | 20    | 12    |
| sociale studies | ad pastoraal werk                 |       | 9     | 41    | 68    | 34    |
|                 | ad sociaal werk in de zorg        | 92    | 134   | 195   | 229   | 244   |
|                 | b social work                     | 1,058 | 1,005 | 1,051 | 1,116 | 1,147 |
|                 | b theologie                       | 309   | 276   | 273   | 270   | 234   |
|                 | m contextuele benadering          |       |       |       | 54    | 90    |
| totaal          |                                   | 3,947 | 4,164 | 4,620 | 5,152 | 5,162 |

Bron: <https://www.vereniqinghogescholen.nl/kennisbank/feiten-en-cijfers/artikelen/dashboard-instroom-inschrijvingen-en-diploma-s>; geraadpleegd op 10 maart 2022.

Het aantal aanmeldingen in 2021 bedroeg 1.262.

| sector          | opleiding                         | 2017 | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  |
|-----------------|-----------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| bètatechniek    | ad ict service management         |      | 10    | 9     | 9     | 6     |
|                 | b hbo-ict                         |      | 23    | 35    | 47    | 25    |
| economie        | ad ondernemen                     |      | 8     | 15    | 21    | 28    |
|                 | b bedrijfskunde                   | 66   | 100   | 101   | 118   | 83    |
|                 | b communicatie                    | 50   | 68    | 59    | 73    | 40    |
|                 | b human resource management       | 42   | 52    | 48    | 28    | 41    |
|                 | b journalistiek                   | 46   | 83    | 70    | 63    | 73    |
| gezondheidsz.   | b opleiding tot verpleegkundige   | 239  | 276   | 247   | 228   | 212   |
|                 | m speltherapie                    |      | 31    | 79    | 90    | 81    |
| onderwijs       | ad pedagogisch educatief prof..   |      | 9     | 20    | 22    | 31    |
|                 | b opl. leraar vo 2e gr in         | 10   | 6     | 7     | < 5   | 7     |
|                 | b opleiding tot leraar basisond.. | 130  | 143   | 154   | 209   | 151   |
|                 | m leraar godsdienst               | 5    | 5     | 5     | < 5   | 5     |
| sociale studies | ad pastoraal werk                 |      | 9     | 33    | 35    | 8     |
|                 | ad sociaal werk in de zorg        | 55   | 86    | 115   | 115   | 119   |
|                 | b social work                     | 242  | 240   | 295   | 289   | 277   |
|                 | b theologie                       | 50   | 35    | 42    | 39    | 29    |
|                 | m contextuele benadering          |      |       |       | 53    | 46    |
| totaal          |                                   | 935  | 1,184 | 1,334 | 1,447 | 1,262 |

bron: <https://www.vereniginghogescholen.nl/kennisbank/feiten-en-cijfers/artikelen/dashboard-instroom-inschrijvingen-en-diploma-s>; geraadpleegd op 10 maart 2022.

### ‘Beste middelgrote hogeschool’

De Keuzegids hbo (editie 2022) riep in oktober 2021 de CHE opnieuw uit tot beste (middelgrote) hogeschool van Nederland. De CHE eindigt daarmee voor de 15e keer op de nummer één positie in de lijst van Nederlandse hogescholen. De totaalscore steeg van 75,5 naar 77 punten. De CHE scoort daarmee ook hoger dan alle grote hogescholen. De studies Bedrijfskunde, HRM, Communicatie, Social Work en Verpleegkunde behalen een score (ruim) boven de 75 punten en mogen zich daarmee ‘Topopleiding’ noemen.

### Accreditaties

In 2021 heeft de CHE twee belangrijke beoordelingstrajecten succesvol kunnen afronden:

1. ITK: Eind 2018 vonden de visitatiedagen voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) plaats. De NVAO besloot in mei 2019 tot het verlenen van erkenning ITK onder een aantal voorwaarden. In 2020 is gewerkt aan het voldoen aan deze voorwaarden, o.a. door het verbeteren van de formele borgingsstructuur en het aanscherpen van de managementrapportages. In april 2021 vond de visitatie plaats waarin het panel oordeelde dat de CHE aan de voorwaarden voldoet. Op 9 september 2021 is de ITK-erkenning op feestelijke wijze door de NVAO aan de CHE overhandigd.
2. SVM: In december 2019 beoordeelde een panel het CHE-plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Op 27 februari 2020 besloot de minister van OCW negatief over het plan. In 2020 is gewerkt aan een herstelversie van het plan voor de inzet van de voorschotmiddelen. Op 11 februari 2021 vond een nieuwe visitatie plaats. Het panel heeft op basis

van deze visitatie de minister van OCW positief geadviseerd over het plan. Op 3 juni 2021 heeft de minister van OC&W het plan goedgekeurd.

Op 25 en 26 mei 2021 is een aantal nieuwe deeltijd opleidingen gevisiteerd:

- Ad ICT Service Management;
- Ad Ondernemen;
- Ad Pedagogisch Educatief Professional;
- Ad Pastoraal Werk.
- bacheloropleiding Bedrijfskunde (dt);
- bacheloropleiding Communicatie (dt);
- bacheloropleiding Human Resource Management (dt);

Het visitatiepanel was zeer te spreken over het deeltijdconcept van CHE, de bevologenheid van alle docenten, de trajectbegeleiding en de samenwerking met de werkveldpartners. Ook werden als positieve punten genoemd: de eenduidige samenhang in onze verhalen en ons zelfreflectievermogen. In november 2021 adviseerde het visitatiepanel positief over accreditatie voor deze opleidingen. De NVAO zal naar verwachting in 2022 besluiten over de accreditatie van de deeltijdopleidingen.

De pabo (vt/dt) is op 11 oktober 2021 bezocht door een visitatiepanel. Het visitatiepanel zal naar verwachting positief adviseren over de accreditatie aan de NVAO.

De onderzoeksvisitation (op basis van de Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek) is in overleg met CEKO uitgesteld naar het voorjaar van 2022, onder meer vanwege corona.

#### *Maatwerktrajecten van bekostigde opleidingen*

De CHE bood in 2021 geen aangepaste maatwerktrajecten van bekostigde opleidingen aan organisaties of bedrijven aan.

#### *Uitbesteding van onderwijs*

Het onderwijs voor de Kies-op-maat-minor Mensenhandel is in 2021 uitbesteed aan MetaStory Instituut te Amersfoort.

Bij de opleiding Theologie is een studieroute mogelijk waarbij een deel van het onderwijs wordt verzorgd door het Baptisten Seminarium te Amsterdam. In tegenstelling tot voorgaande jaren heeft in 2021 geen student deze studieroute gevolgd.

De CHE besteedt verder geen onderwijs uit aan derden.

#### *Samenwerking in Penta Nova*

De educatieopleidingen van de CHE participeren met vijf andere pabo's in het samenwerkingsverband Penta Nova. Penta Nova biedt opleidingen aan voor leidinggevend en (aankomende) schoolleiders uit het po, vo en mbo. Penta Nova heeft tevens een lectoraat Waardegericht Leiderschap.

#### *Radiant*

Sinds 2016 neemt de CHE deel aan de coöperatie Radiant; een samenwerkingsverband van negen HBO-instellingen, die een lerarenopleiding hebben en zich in hun identiteit laten voeden door een christelijke denominatie. Na zorgvuldige overweging van alle belangen en van de pro's en con's van het lidmaatschap van Radiant is de CHE tot de conclusie gekomen dat het beter is om het lidmaatschap van Radiant per 1 januari 2023 op te zeggen en de inspanningen en schaarse resources van de pabo te concentreren in de Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie.

#### *Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie*

In juli 2021 is de Educatieve Levensbeschouwelijke Alliantie (ELA) opgericht, waarin de CHE participeert. De hogescholen Viaa, Driestar Educatief, de universiteiten Wageningen University, Universiteit Utrecht, Open Universiteit, Theologische Universiteit Apeldoorn, de Universiteit voor Humanistiek en de CHE gaan de krachten bundelen voor de aanpak van het lerarentekort en het flexibeler maken van lerarenopleidingen. De Vrije Universiteit gaat participeren met haar onderzoek vanuit de faculteit Religie en Theologie. De verwachting is dat de pabo van de CHE in ELA-verband efficiënter en effectiever aan zijn strategische uitdagingen kan werken.

#### *Dordrecht Academy*

Op 15 juni 2021 is samenwerkingsovereenkomst voor 'Dordrecht Academy' en 'Career Boost' tussen de gemeente Dordrecht, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Inholland, Christelijke Hogeschool Ede, Avans Hogeschool, Da Vinci College en de Economic Development Board Drechtsteden officieel ondertekend. In Dordrecht Academy gaan de samenwerkende partners tweejarige Associate degree-opleidingen aanbieden. Career Boost verzorgt stages, onderzoeksprojecten, minoren en afstudeerprojecten, zodat zij kennis kunnen maken met bedrijven en werkgevers in de regio Drechtsteden. De CHE brengt in Dordrecht Academy de opleiding 'Sociaal werk in de zorg' in.

#### *Professionalisering van examencommissies*

De CHE heeft zeven examencommissies (waaronder een eigen examencommissie voor de deeltijd opleidingen). Het CvB benoemt de leden van de examencommissies en controleert bij de benoeming de deskundigheid van de te benoemen leden en maakt, indien nodig, afspraken over het verhogen van het deskundigheidsniveau door middel van opleiding en training.

(Te benoemen) leden van de examencommissies moeten minimaal de Basiskwalificatie Examinering (BKE) hebben moeten uiterlijk eind 2021 de Seniorkwalificatie Examinering (SKE) hebben gehaald.

#### *Student assessor*

De student assessor woont de CvB-vergaderingen en de CvB-directievergaderingen bij. Tevens richt hij zich op een aantal beleidsonderwerpen en projecten waarin het studentenperspectief van extra belang is. De aanstelling van student assessoren in hogescholen is één van de maatregelen uit de Wet versterking bestuurskracht onderwijsinstellingen. Met deze wet wordt de medezeggenschap in alle onderwijssectoren versterkt. In 2021 was tot 31 augustus Henri Dekker (student Bedrijfskunde, ba, vt) student assessor. Hij is per 1 september opgevolgd door Stijn Kooistra (student Educatie, ba, dt).

#### *Horizontale dialoog*

De CHE hecht grote waarde aan de horizontale dialoog met haar stakeholders, bijvoorbeeld met organisaties uit het beroepenveld waar de studenten van de CHE uiteindelijk gaan werken. Alle opleidingen hebben diverse vormen van samenwerking met organisaties en bedrijven uit het beroepenveld.

De CHE werkt samen met de Christelijke Onderwijsgroep (COG) in de regio Vallei en Gelderland-Midden, Stichting ICT Valley en de Gemeente Veenendaal om de aansluiting van het beroepsonderwijs op de arbeidsmarkt te verbeteren, de doorlopende leerlijn vanuit het mbo naar de AD/bachelor-opleidingen van de CHE te verstevigen en door te onderzoeken of een ICT-leerwerkbedrijf een haalbare businesscase is.

De CHE heeft zich in 2018 aangesloten bij de coalitie 'Preventie in de Foodvalley', samen met Regio Foodvalley, Ziekenhuis Gelderse Vallei, Menzis, Huisartsen Gelderse Vallei, Rabobank, Alliantie

Voeding in de Zorg en Wageningen University & Research. De coalitie wil de gezondheid van de inwoners van Regio Foodvalley bevorderen.

Met de gemeente Ede en een aantal omliggende gemeenten ontwikkelt de CHE samenwerking samen in het Sociaal Domein, bijvoorbeeld door het verkennen van actuele thema's die spelen in de samenwerking tussen inwoners, organisaties op gebied van welzijn en gemeenten.

De CHE werkt samen met de Lelie Zorggroep te Rotterdam en met ontwikkelingsorganisatie Woord & Daad ten behoeve van een onderzoek op het gebied van identiteit en professionaliteit.

De CHE participeert op bestuurlijk niveau in de regionale FoodValley. In FoodValley-verband wordt bijvoorbeeld nagedacht over (internationaal) nutrition & health-onderwijsaanbod. De CHE denkt hierover mee.

De CHE heeft jaarlijks overleg met vertegenwoordigers van het reformatorisch (voortgezet) onderwijs, waar een deel van de CHE-studenten vandaan komt.

#### *Publiek-private arrangementen*

CHE heeft in 2021 niet deelgenomen aan publiek-private arrangementen met een consortium van meerdere publieke en/of private partijen waarin ten behoeve van de opleiding van studenten van bekostigde opleidingen economische activiteiten werden uitgevoerd waaraan financieel-economische ondernemingsrisico's en/of bedrijfsrisico's kleefden. CHE had in 2021 ook geen door haar zelf opgerichte onderneming waarin ten behoeve van de opleiding van studenten van bekostigde opleidingen economische activiteiten werden uitgevoerd waaraan financieel-economische ondernemingsrisico's en/of bedrijfsrisico's kleefden.

## 2.2 Internationalisering

Op de CHE kunnen studenten een cross-culturele ervaring in het buitenland opdoen via korte programma's, studieprogramma's in het buitenland (duur: 3-5 maanden) of een stage en/of afstuderen in het buitenland. Ook medewerkers kunnen in het buitenland een training volgen of lesgeven. De CHE heeft met diverse instellingen voor hoger onderwijs in het buitenland een Erasmus-overeenkomst of een Memorandum of Understanding waarin afspraken zijn gemaakt over de uitwisseling van studenten en docenten.

Door de coronapandemie had de CHE in 2021 te maken met in- en uitreisbeperkingen. Dit heeft echter wel gezorgd voor een optimalisatie van het gebruik van digitale middelen. Zo werd er een Virtual Conference Room gebouwd bij onze partner ICK Kabgayi in Rwanda.

Omdat fysieke Erasmus+-uitwisseling met de partner moeilijk was, is er met toestemming van Erasmus+ budget gebruikt om een Virtual Conference Room op te zetten. Naast Erasmus+-budget is hiervoor geld van het CHE Steunfonds en eigen middelen van ICK Kabgayi gebruikt. Via deze Conference Room hebben drie CHE-docenten lesgegeven aan studenten in Rwanda. Ook is er een seminar geweest waarin studenten van de CHE en van ICK Kabgayi samenwerkten.

In het tweede half jaar van 2021 was reizen binnen Europa weer mogelijk. 26 CHE-studenten studeerden met een Erasmusbeurs een periode in het buitenland. Eén keer is Force Majeure toegepast op een Erasmus+-beurs, omdat een student voor het begin van de studie al naar huis moest terugkeren.

| Land      | Instelling of organisatie                    | Aantal studenten | Studie/stage |
|-----------|----------------------------------------------|------------------|--------------|
| België    | Thomas More University                       | 1                | Studie       |
| Duitsland | Hochschule Hannover                          | 1                | studie       |
| Finland   | University of Eastern                        | 5                | studie       |
| Frankrijk | ISTC Lille                                   | 1                | studie       |
| Hongarije | Károli Gáspár University                     | 4                | studie       |
| Italië    | Sapienza University                          | 3                | studie       |
| Litouwen  | LCC University                               | 4                | studie       |
| Noorwegen | NLA University                               | 1                | studie       |
| Noorwegen | Nord University                              | 2                | studie       |
| Portugal  | NOAP (Nederlands Onderwijs Algarve Portugal) | 2                | stage        |
| Spanje    | Universidad de Jaén                          | 1                | studie       |
| Spanje    | Xperanza                                     | 1                | stage        |

De CHE heeft in 2021 zeven Erasmus+-beurzen uitgegeven aan internationale studenten die naar de CHE kwamen. Deze studenten kwamen van onze partnerinstellingen SUAI in Rusland en ICK Kabgayi in Rwanda. Naast deze studenten studeerden elf Erasmus+-studenten met een beurs van hun eigen instelling aan de CHE. Drie studenten met een OKP-beurs en één student met een MSP-beurs namen online deel aan CHE-programma's. In verband met corona was het nog niet verantwoord om deze studenten naar Nederland te laten komen.

In 2021 zijn medewerkers van de CHE met een Erasmus+-beurs naar het buitenland geweest.

| Land      | Instelling of organisatie | Aantal medewerkers | Lesgeven/Training volgen |
|-----------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Frankrijk | ISTC Lille                | 1                  | Lesgeven                 |
| Litouwen  | LCC University            | 2                  | Training volgen          |
| Spanje    | Experientia               | 4                  | Training volgen          |

In oktober 2021 heeft de CHE haar eerste International Partner Days georganiseerd. Collega's van buitenlandse partnerinstellingen waren drie dagen te gast op de CHE. Zij hebben onder andere

kennisgemaakt met alle opleidingen van de CHE en hun eigen instelling gepresenteerd aan CHE-medewerkers en CHE-studenten.

| Land      | Partnerinstelling               | Aantal medewerkers |
|-----------|---------------------------------|--------------------|
| Hongarije | Károli Gáspár University        | 1                  |
| Israël    | Bar Ilan University             | 2                  |
| Noorwegen | NLA University                  | 4                  |
| Roemenië  | Partium University              | 2                  |
| Rwanda    | Institute Catholique de Kabgayi | 2                  |

In 2021 heeft de CHE Erasmus+-overeenkomsten afgesloten met twee nieuwe partnerinstellingen: Palermo University in Italië en MCAST in Malta. Er is eveneens een Memorandum of Understanding afgesloten met DBS Business School in Ierland en Cornerstone University in de Verenigde Staten.

## 2.3 Onderzoek

In 2019 heeft de CHE het meerjarig onderzoeksprogramma ‘De kracht van relaties’ vastgesteld. De CHE wil betrokken professionals opleiden die werken vanuit de kracht van relaties. Daarvoor is kennis nodig, kennis over de betekenis van bestaande verbanden, over hoe mensen samen nieuwe netwerken en initiatieven kunnen vormen en hun verlangen en inspiratie kunnen inbrengen. Hoofdvraag van het onderzoeksprogramma is: Hoe kunnen professionals door het versterken van relationele verbanden bijdragen aan het bouwen van een gezonde samenleving waarin mensen een betekenisvol bestaan kunnen leiden? Uit deze hoofdvraag zijn drie deelvragen afgeleid:

1. Zorgen in relatie: Hoe kunnen professionals kwetsbare groepen in persoonlijke zorgrelaties begeleiden in het ontwikkelen van een gezond en zinvol leven?
2. Samenleven in relatie: Hoe kunnen professionals in buurten en wijken onderlinge betrokkenheid tussen burgers versterken en interactie en dialoog tussen groepen stimuleren?
3. Werken in relatie: Hoe kunnen professionals samenwerking en nieuwe vormen van coöperatie op de werkvloer stimuleren waarbinnen zinvolle arbeid kan worden verricht?

De CHE heeft negen lectoraten en één associate lectoraat waarin praktijkgericht onderzoek naar deze vragen wordt verricht:

1. Jeugd en Gezin
2. Informele netwerken en laatmoderniteit
3. Zingeving in nieuwe geloofsgemeenschappen
4. Journalistiek en Communicatie
5. Mens en Organisatie
6. Samen divers
7. Zorg voor voeding en gezondheid
8. Bezieling en professionaliteit

9. Diversiteit en professionaliteit  
 10. Associate lectoraat: Christelijke professie.

Eén onderzoeker (en tevens associate lector) van de CHE heeft in 2021 een promotieonderzoek afgerond:

| Docent-onderzoeker | Titel proefschrift                         | Datum promotieplechtigheid | Universiteit |
|--------------------|--------------------------------------------|----------------------------|--------------|
| Simon Polinder     | Towards a New Christian Political Realism? | 18 oktober 2021            | VU Amsterdam |

## 2.4 Afhandeling klachten

De CHE heeft een centraal klachtenloket bij Studentzaken. Dit loket is ingesteld op basis van paragraaf 2.7 van het Studentenstatuut. Studenten kunnen hier terecht voor klachten over het niet nakomen van verplichtingen jegens hen, of indien zij door een handeling van een medewerker menen te zijn getroffen in hun belang. Het centraal klachtenloket screent de melding op indieningsvoorwaarden en stuurt de klacht vervolgens door naar het opleidingsmanagement of het College van beroep voor de examens (Cobex). Het klachtenloket bewaakt de voortgang, totdat de klacht gesloten kan worden. Bij de klachtenbalie zijn in 2021 achttien klachten ontvangen. Twaalf daarvan zijn doorgestuurd naar het Cobex. De aard van de klacht wordt gecodeerd in één of meer types, zoals in de onderstaande tabel is weergegeven.

|                                          | 2013      | 2014      | 2015 *    | 2016*     | 2017*     | 2018*     | 2019*     | 2020*    | 2021      |
|------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| <b>Totaal aantal ingediende klachten</b> | <b>22</b> | <b>14</b> | <b>13</b> | <b>16</b> | <b>31</b> | <b>17</b> | <b>16</b> | <b>9</b> | <b>18</b> |
| <i>Klacht over:</i>                      |           |           |           |           |           |           |           |          |           |
| • Cijfer(-verwerking)                    | 1         | 1         |           |           | 3         | 4         | 3         | 1        |           |
| • Procedure                              | 9         | 4         | 2         | 1         | 7         | 7         | 4         | 5        | 3         |
| • Cobex                                  | 2         |           | 8         | 11        | 15        | 8         | 7         | 3        | 12        |
| • Lesprogramma                           |           | 1         | 1         |           | 2         | 3         | 3         | 1        | 1         |
| • Docent (stijl, bereikbaarheid, etc.)   | 5         | 2         | 2         | 3         | 6         | 7         | 4         | 2        | 1         |
| • Voorzieningen                          |           |           |           | 1         | 4         | 3         | 0         |          | 2         |
| • Toets                                  | 1         |           |           | 1         | 4         |           | 2         | 2        | 2         |
| • Overig                                 | 4         | 6         | 1         | 2         | 5         | 4         | 4         | 4        | 4         |

\*één klacht kan aan meerdere typeringen zijn verbonden

Voor studenten en medewerkers bestaan naast het centrale klachtenloket de (wettelijk) voorgeschreven mogelijkheden om klachten in te dienen of misstanden aan te kaarten:

examencommissies, Cobex, Klachtenregeling Ongewenst Gedrag, Klokkenluidersregeling, Meldcode en Stappenplan Huiselijk Geweld, Regeling Conflictbeheersing en de Geschillenadviescommissie. Klachten voor het Cobex komen in de regel via het klachtenloket binnen.

## 2.5 Niet-bekostigde opleidingen: CHE voor Professionals

Onder de naam 'CHE voor Professionals' bood de CHE in 2021 post-HBO opleidingen, niet-bekostigde masteropleidingen, trainingen, advies en onderzoek aan. Deze activiteiten worden niet publiek bekostigd. De inhoud, doelstelling, kernwaarden en kenmerken van de uitvoering van deze activiteiten liggen in het verlengde van die van de bekostigde activiteiten van de CHE. De CHE heeft in beginsel geen winstoogmerk met de activiteiten van CHE voor Professionals. Het meewerken aan de activiteiten van CHE voor Professionals draagt bij aan de professionalisering van de betrokken medewerkers, mede omdat de doelgroep van CHE voor Professionals overeenkomst met de werkveldpartners van de bekostigde opleidingen van de CHE. De activiteiten van CHE voor Professionals passen dus in de missie van de hogeschool en dragen bij aan haar maatschappelijke opdracht.

Door middel van een jaarwerkplan en werkoverleg met het management van CHE voor Professionals controleert het CvB of de activiteiten van CHE voor Professionals bij de missie van de CHE passen.

De CHE heeft in 2021 geen investeringen in private activiteiten uit de Rijksbijdrage gefinancierd.

## 2.6 Ontwikkeling nieuwe opleidingen

In 2021 is er doorgewerkt aan de ontwikkeling van recent gestarte, nieuwe opleidingen en deeltijdvarianten van bestaande opleidingen:

- Ondernemen (ad, deeltijd)
- Pedagogisch Educatief Professional (ad, deeltijd)
- Pastoraal Werk (ad, deeltijd)
- ICT (voltijd, bachelor)
- ICT Servicemanagement (ad, deeltijd).
- Deeltijdvariant van de bacheloropleiding HRM
- Deeltijdvariant van de bacheloropleiding Bedrijfskunde
- Deeltijdvariant van de bacheloropleiding Communicatie.

De deeltijdopleidingen zijn alle binnen het kader van het experiment leeruitkomsten/ pilot flexibilisering ontwikkeld. In september 2018 is de Ad-opleiding Ondernemend in de Zorg binnen het experiment vraagfinanciering gestart waarbij volwassen professionals zich kunnen aanmelden voor deeltijdonderwijs met inzet van voucherbekostiging. Vanwege het beëindigen van het experiment vraagfinanciering is de opleiding Ondernemend in de Zorg (ad, deeltijd, in vraagfinanciering) afgebouwd.

In 2019 heeft de minister van OC&W besloten om het experiment Vraagfinanciering per 01-09-2019 te beëindigen. Vanaf die datum kunnen er geen studenten meer instromen voor de opleidingen die vanuit dit experiment zijn opgezet.

### 3. Financiën

Vermelding van euro-bedragen:

- k = bedrag x 1.000; bv.: €500k = €500.000,--
- m = bedrag x 1.000.000; €75m = €75.000.000,--

#### 3.1 Financieel resultaat

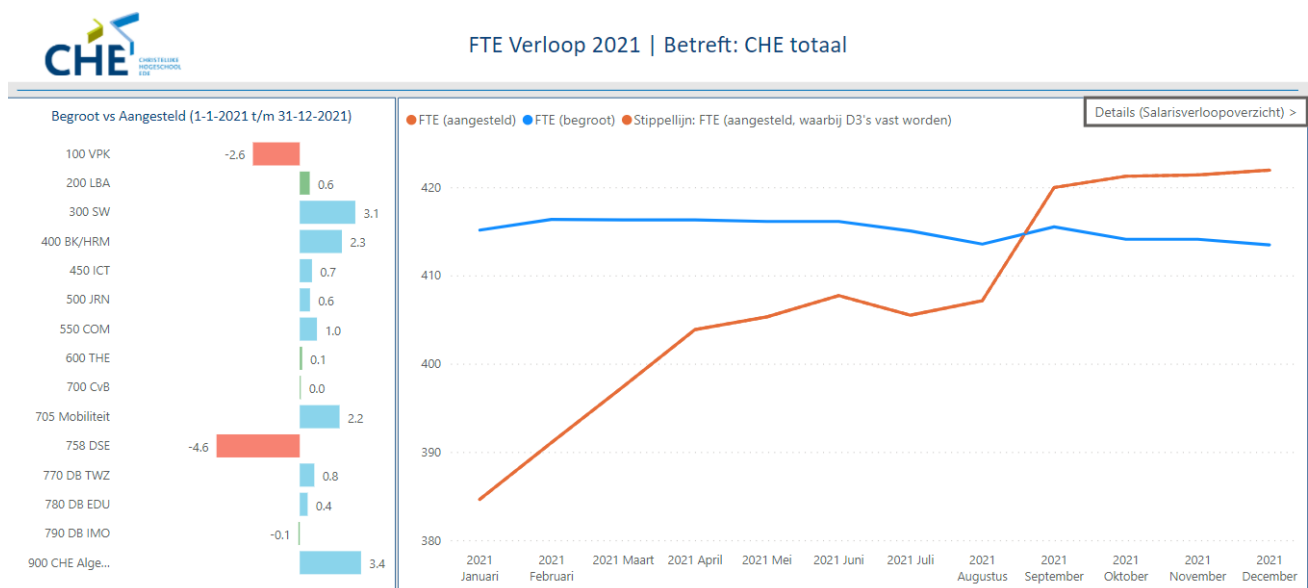
Het financiële resultaat over 2021 is uitgekomen op +€4,3m (begroot: -€0,4m) ofwel een rendement van +8,5% over de baten (begroot: -1,0%). Tabel 3.1 bevat de brugstaat tussen begroot en gerealiseerd resultaat. Hieronder volgt uitleg op de meest in het oog lopende posten.

De brugstaat (tabel 3.1) geeft inzicht in de meest opvallende opbrengst- en kostensoorten. De rijksbijdrage is 10% hoger dan begroot vanwege de financiering van de studentgroei en de loon- en prijscompensatie. Daarnaast bleef de groei van het aantal fte achter tot en met augustus, maar is inmiddels meer dan ingelopen (zie figuur 3.1). De gemiddelde fte was geheel 2021 8 fte lager dan begroot.

Als de functionele indeling wordt aangehouden, dan valt op dat de dienst ca. €600k boven de toegestane kosten (=begrote kosten + door CvB besluiten bekrachtigde overschrijding) zit. Dit is te verklaren vanuit €325k corona kosten zoals thuiswerkvoorzieningen en huur externe locaties en bijna €300k kosten voor ondersteuning op projecten en onderzoek. Bij de projectportfolio is gedurende het jaar door middel van CvB besluiten extra middelen toegekend aan projecten om op die manier versnelling te krijgen in het realiseren van projectdoelstellingen. Wat betreft het programma toekomstproof onderwijs – grotendeels gefinancierd met studievoorschotmiddelen – hier kost het inspanning om de middelen goed en verantwoord in te zetten. De middelen die over zijn worden verwerkt in de daarvoor benoemde bestemmingsreserve. Verder is bij de kostenplaats mobiliteit €200k overgehouden ten opzichte van de begroting vanwege minder kosten als gevolg van vertrek van medewerkers. Ten slotte is het bijzonder dat onderzoek fors meer baten heeft gerealiseerd dan begroot terwijl de personele lasten niet navenant zijn toegenomen. Dit is een attentiepunt voor het maken van de begroting waarbij de aannames beter geëxpliciteerd moeten worden.

| Van begroot resultaat naar realisatie 2021                                         |       |       |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| Begroot resultaat 2021                                                             |       | 435-  |
| meer rijksbijdrage vanwege financiering studentgroei                               | 2.392 |       |
| meer rijksbijdrage vanwege loon- en prijscompensatie                               | 801   |       |
| hogere baten voor CHEv Professionals en Onderzoek (subsidies)                      | 962   |       |
| 8 fte minder dan begroot in combinatie met hogere pensioenlasten                   | 661   |       |
| hogere lonen en pensioenlasten                                                     | 655-  |       |
| minder besteed aan professionalisering dan begroot                                 | 173   |       |
| veel minder gebruik van professionele diensten (591k):                             |       |       |
| - algemene begrote ruimte van 313k is niet gebruikt                                | 313   |       |
| - niet verbruikt op projectenportfolio                                             | 174   |       |
| - overig niet verbruikte diensten                                                  | 104   |       |
| extra inzet vanwege corona (o.a. marketing - hoodies, thuiswerkvoorzieningen etc.) | 325-  |       |
| overige verschillen                                                                | 104   |       |
| Totaal verschil realisatie - begroting                                             |       | 4.704 |
| Resultaat tot en met T3-2021                                                       |       | 4.269 |

Tabel 3.1: Brugstaat van begroot resultaat naar realisatie voor 2021



Figuur 3.1: Fte verloop 2021

De ontvangen rijksbijdrage in 2021 is €6,2m hoger dan begroot. Dit bedrag is voor €5,1m (tabel 3.2) meegenomen in de exploitatie – inclusief de compensatie voor de halvering van het collegegeld, terwijl het resterende deel van €1,1m – geheel gerelateerd is aan het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) (tabel 3.3) - als kortlopende schuld verantwoord is op de balans. De reden is dat deze middelen niet als lumpsum bekostiging verantwoord dienen te worden, maar pas bij besteding als baten verantwoord mogen worden. Dit gaf ruimte om niet op stel en sprong de middelen uit te geven in 2021, omdat de te ontvangen NPO middelen over 2021 en 2022 tot en met 2023 besteed mogen worden. Het doel hiervan is de huidige 'corona' cohorten extra te begeleiden etc. conform de door het

ministerie van OCW genoemde thema's. Wat de status betreft van het NPO programma binnen de CHE, zie hieronder bij *NPO*.

In voornoemde bedrag van €5,1m is het grootste deel het gevolg van de studentstijging in het hbo in oktober 2020 waarvoor gecompenseerd wordt door het Rijk – een systematiek die afgeschaft zou zijn in 2020, maar vanwege corona alsnog toegepast is. De netto opbrengsten zijn met €4,5m toegenomen, omdat de maatregel voor de halvering van het collegegeld voor de CHE betekent dat de collegegeldopbrengst ca. €1,6m lager zijn geworden. De compensatie voor de gestegen lonen en prijzen vertaalt zich in de toegenomen lasten, hierbij inbegrepen de incidentele bonus in november 2021 conform de cao afspraak.

| Additionele rijksbijdrage                                     |       |        |
|---------------------------------------------------------------|-------|--------|
| Begroot 2021                                                  |       | 32.567 |
| financiering studentgroei                                     | 2.392 |        |
| halvering collegegeld - compensatie van gemiste collegegelden | 1.551 |        |
| flexibilisering lerarenopleidingen                            | 79    |        |
| niet-normatieve deel NPO middelen die in 2021 ingezet zijn    | 239   |        |
| loon- en prijscompensatie                                     | 801   |        |
| Hoger resultaat dan begroot                                   |       | 5.061  |
| Rijksbijdrage 2021                                            |       | 37.628 |

*Tabel 3.2: additionele rijksbijdrage zoals verwerkt in het exploitatieoverzicht*

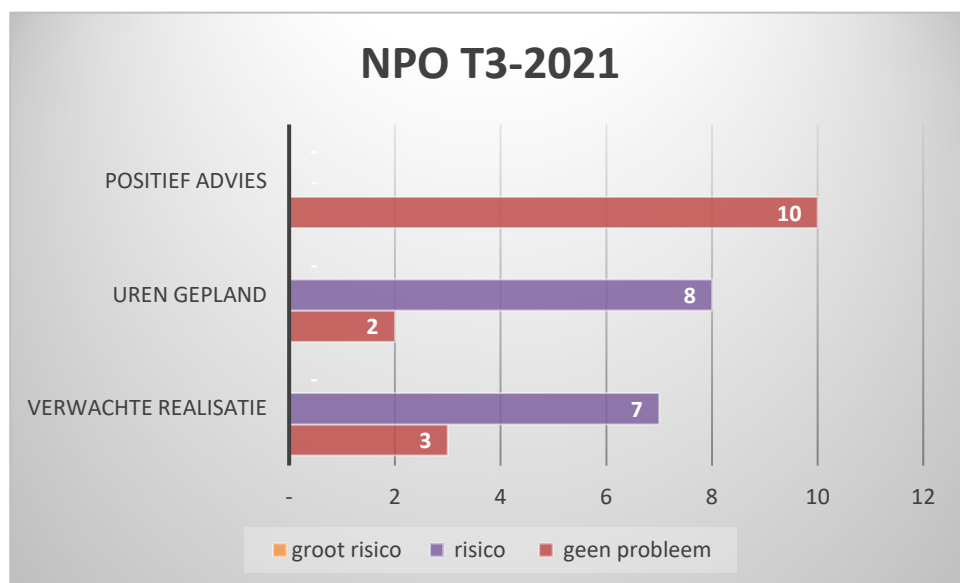
| NPO deel rijksbijdrage exclusief compensatie halvering collegegeld                        | 2021  | 2022  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| lerarenopleidingen hbo                                                                    | 409   | 409   |
| stage offensief hbo                                                                       | 104   | 62    |
| begeleiding studenten hbo                                                                 | 458   | 343   |
| extra hulp in de klas hbo                                                                 | -     | 187   |
| inhaal en ondersteuning hbo                                                               | 364   | 729   |
| toegekende bedragen, voor 2021 vooralsnog niet verantwoord in de prognose baten en lasten | 1.335 | 1.730 |

*Tabel 3.3: NPO middelen in 2021 en 2022. De middelen over 2021 zijn voor 239k verantwoord als baten, het resterende deel is als kortlopende schuld verantwoord.*

## *NPO*

Medio september 2021 heeft de CHE het projectplan ingediend bij Berenschot. Berenschot fungeert hier als intermediair tussen het Ministerie van OCW en de hogescholen. Op dit moment was er geen instemming van de medezeggenschap. Deze is begin december alsnog verkregen van de HR. Bij die instemming is door de HR bedongen dat de opleidingscommissies van de afzonderlijke opleidingen de directeur voorzien van advies voordat het plan uitgevoerd wordt binnen die opleiding. Van de tien opleidingen die NPO middelen te besteden hebben is in december gevraagd wat de status is van het advies van de opleidingscommissies, of de uren reeds ingepland zijn voor het cursusjaar 2021/2022 en of ze denken dat de voornemens gerealiseerd gaan worden dit cursusjaar ofwel de verwachte realisatie. Figuur 3.2 geeft de score op deze indicatoren.

Hieruit blijkt dat de meeste opleidingen zien dat het lastig wordt de verkregen middelen te verbruiken in dit cursusjaar, omdat bepaalde reeds geplande activiteiten in de periode september - december alsnog geen doorgang konden vinden vanwege de lockdown of omdat het moeilijk is medewerkers te werven. Grote risico's worden niet voorzien bij de tien organisatieonderdelen zoals blijkt uit figuur 3.2. In de stuurgroep NPO van februari 2022 zal dit een punt van aandacht en actie zijn.



Figuur 3.2: status NPO

Legenda: de tabel bevat het aantal organisatie onderdelen (=10 stuks)

In de Berenschot monitor – gevuld met de CHE data – staat dat de CHE in 2021 €256k zou besteden aan NPO activiteiten. De realisatie was €239k. De besteding is met name gerealiseerd bij studentwelzijn – conform het in september 2021 ingediende plan (zie tabel 3.4).

| Besteding per thema per cursusjaar               |                  |                    |                    |                    |
|--------------------------------------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| CHE Totaal                                       | 2020-2021        | 2021-2022          | 2022-2023          | totaal             |
| soepele in-, door- en uitstroom                  | € 7.952          | € 323.099          | € 350.891          | € 681.942          |
| studentenwelzijn en sociale binding              | € 244.625        | € 726.783          | € 738.016          | € 1.709.424        |
| ondersteuning bij stages en praktijkervaringen   | € -              | € 110.460          | € 140.647          | € 251.107          |
| studievertraging en uitval in lerarenopleidingen | € 3.450          | € 359.293          | € 332.818          | € 695.561          |
| <b>totaal</b>                                    | <b>€ 256.027</b> | <b>€ 1.519.635</b> | <b>€ 1.562.372</b> | <b>€ 3.338.034</b> |

Tabel 3.4: Ingediende NPO plan bij OCW in september 2021

Zoals hiervoor reeds beschreven, de maatregel “halvering collegegeld” is in de exploitatie als rijksbijdrage verantwoord en is geen onderdeel van het bij OCW ingediende plan.

De governance van het project is geborgd door een stuurgroep met vertegenwoordiging van de HR. Het projectteam heeft de verbinding met de opleidingen en de dienst en laat zich ondersteunen door een onderzoeker als het gaat om studentonderzoeken.

### *Beleid inzake de beheersing van uitkeringen na ontslag*

De afgelopen jaren heeft de CHE ingezet op een actief mobiliteitsprogramma, waarbij met sommige medewerkers afspraken gemaakt zijn in het kader van mobiliteitsbeleid. Beheersing van uitkeringen na ontslag zit vooral aan de 'voorkant': een goed mobiliteitsbeleid is een belangrijke risico beheersingsmaatregel. Ook de CHE heeft echter te maken met situaties waarin sommige medewerkers niet meer langer intern geplaatst kunnen worden, waarbij dan bij voorkeur gezocht wordt naar een werkring buiten de CHE. Als eigen risico drager voor werkloosheid, volgt de CHE de ex-werknemers door het gesprek te blijven voeren over de inzet van deze mensen in betaalde werkzaamheden. Over de bedragen die gemoeid zijn met uitkeringen voor ontslag wordt verwezen naar de jaarrekening.

### *Belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar betreffende de huisvesting*

In de huisvesting zijn geen grote investeringen gedaan in het verslagjaar. Begrote aanpassingen zijn verricht aan de entree en voor brandmelders. Er is bijna €100k minder geïnvesteerd dan begroot, mede omdat het isoleren van een vloer op advies van een bouwfysicus niet uitgevoerd is en ook niet uitgevoerd zal worden. De investeringen in het gebouw zijn €735k bij een begroot niveau van €832k.

### *Balans en Kasstroomoverzicht en kengetallen inspectie*

- Over geheel 2021 is de operationele kasstroom +€6,2m en de current ratio 1,64 per ultimo 2021 (realisatie 2019: 1,01, realisatie 2020: 1,18, minimum streefwaarde: 1,0).
- In de kortlopende schulden per ultimo 2021 bevatten €1,1m als gevolg van het niet geheel verbruiken van de niet-normatieve rijksbijdrage.
- De solvabiliteit (solvabiliteit 1: eigen vermogen/totaal vermogen) is geprognostiseerd 40,9% per ultimo 2021 (2019: 30,8%, 2020: 32,8%) (minimum streefwaarde: 25%).
- De kengetallen voor 2021 en de signaleringsgrenzen van de onderwijsinspectie zijn weergegeven in tabel 3.5.
- De onderwijsinspectie hanteert een solvabiliteitsbegrip inclusief voorzieningen (zie tabel 3.5). De signaleringswaarde is 0,3. De CHE zit op 0,48 per ultimo 2021 en scoort daarmee ruim boven de signaleringsgrens.

| Kengetal                 | Resultaat | Signalering | Definitie                           |
|--------------------------|-----------|-------------|-------------------------------------|
| Solvabiliteit 2          | 0,50      | < 0,3       | =(EV+Voorzieningen)/TV              |
| Current Ratio            | 1,64      | < 0,75      | =Vlottende activa/vlottende passiva |
| Liquide Middelen (*1000) | € 16.480  | min. €2M    |                                     |

*Tabel 3.5: Kengetallen inspectie over 2021*

Over het verslagjaar is gekeken in hoeverre er sprake is van bovenmatig publiek eigen vermogen. Hiervoor is de volgende signaleringswaarde voorgeschreven: gebouwen + overige materiële vaste activa + risicobuffer. De signaleringswaarde bovenmatig publiek eigen vermogen wordt als volgt berekend:  $(0,5 * \text{aanschafwaarde gebouwen} * 1,27) + (\text{boekwaarde resterende materiële vaste activa}) + (\text{percentage volgens oplopende schaal}^2 * \text{totale baten})$ . Toepassing van deze formule leidt voor de CHE tot een normatief eigen vermogen van €26m bij een aanwezig publiek eigen vermogen van €14,0m per ultimo 2021. Ten opzichte van het normatief eigen vermogen is het feitelijk eigen vermogen 54%

<sup>2</sup> De (logaritmisch) oplopende schaal loopt van 5% (besturen met totale baten  $\geq 12M$ ) naar 10% (besturen met totale baten = 3M).

voor de CHE en daarmee is er duidelijk geen sprake van overmatig publiek vermogen. In het onderdeel van de interne beheersing van het bestuursverslag wordt hier verder op ingegaan, want de CHE heeft in 2014 en 2015 nieuwbouw en grootschalige verbouw gepleegd. Een kijk op het vastgoed vanuit een meerjarenperspectief geeft beter aan in hoeverre er op termijn voldoende vermogen is om de ambities waar te maken wat betreft energie neutraal bouwen.

### 3.2 Treasury

In december 2013 is een financieringsovereenkomst getekend met het ministerie van Financiën met een hoofdsom van €13m – af te lossen in 20 jaarlijkse termijnen vanaf december 2016. Het rentepercentage is 2,58% over de gehele looptijd. De current ratio is uitgekomen op 1,64 per ultimo 2021 en zit daarmee ruim boven de CHE-norm en zeer ruim boven de norm van de onderwijsinspectie van 0,50. De CHE heeft zich in 2020 bezonnen op hoe onder- en bovengrenzen gehanteerd kunnen worden wat betreft – niet alleen financiële – kengetallen. Uiteindelijk moeten alle middelen ingezet worden ten gunste van studenten want vermogensopbouw is geen doel op zich. Wat betreft de liquiditeiten, de hogeschool heeft een kredietfaciliteit bij het Ministerie van Financiën voor een bedrag van 10% van de publieke baten – bestaande uit rijksbijdragen en collegegelden - waar een beroep op gedaan kan worden, mochten de liquide middelen ontoereikend blijken te zijn.

Gegeven het feit dat de financiering van de huisvesting plaats vindt bij het Rijk – door middel van schatkistbankieren – is de CHE verplicht haar tegoeden daar eveneens aan te houden. De door het Rijk gehanteerde rentevergoeding is gebaseerd op EONIA fixing per dag. Gedurende het jaar 2021 was de rentevergoeding nihil voor dagelijks opvraagbare tegoeden. De rentebaten over uitstaande middelen zijn eveneens nihil. Optimalisatie vindt plaats door de inzet van private middelen buiten het schatkistbankieren te houden, uiteraard binnen de vigerende wet- en regelgeving. Voor deze middelen houdt de CHE een spaarrekening aan bij de ING bank om te profiteren van het renteverskil tussen de commerciële bank en het Rijk. Vanwege de doorrekening van een negatieve rente aan de CHE door de ING zijn de middelen voor een groot deel alsnog via schatkistbankieren uitgezet.

De CHE maakt geen gebruik van derivaten en heeft geen beleggingen.

### 3.3 Continuïteitsparagraaf en meerjarenperspectief

#### A Gegevensset

##### A1 Kengetallen

|                                 | Realisatie<br>2019 | Realisatie<br>2020 | Realisatie<br>2021 | Begroting<br>2022 | Perspectief<br>2023 | Perspectief<br>2024 | Perspectief<br>2025 | Perspectief<br>2026 |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| - Bestuur / Management (OOP)    | 8,0                | 8,0                | 8,0                | 8,0               | 8,0                 | 8,0                 | 8,0                 | 8,0                 |
| - Personeel primair proces (OP) | 216,0              | 228,6              | 252,0              | 275,2             | 250,6               | 252,7               | 234,2               | 231,8               |
| - Ondersteunend personeel (OOP) | 143,0              | 143,4              | 192,5              | 171,8             | 148,6               | 150,0               | 138,4               | 136,9               |
|                                 | 367,0              | 380,0              | 452,5              | 455,0             | 407,2               | 410,7               | 380,6               | 376,6               |

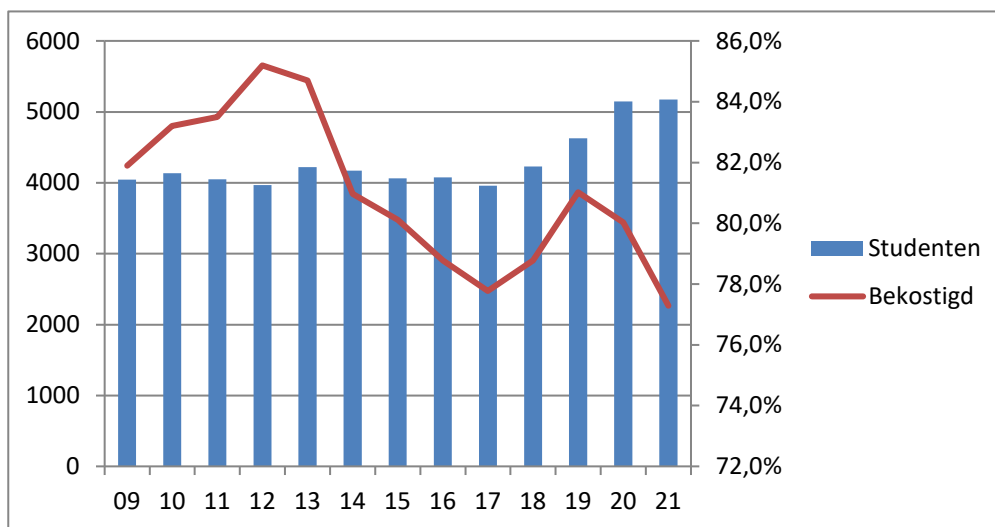
Tabel 3.6: FTE per 31/12

Let op: de geprognosticeerde daling van het aantal fte in 2025 is het gevolg van het beëindigen van de studievoorschotmiddelen in 2024.

|                  | 18/19 | 19/20 | 20/21 | 21/22 | 22/23 | 23/24 | 24/25 | 25/26 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Studentaantallen | 4163  | 4627  | 5147  | 5162  | 5152  | 5152  | 5152  | 5152  |

Tabel 3.7: Studentaantallen

In het cursusjaar 2021/2022 is de CHE gestart met (afgerond) 5.150 studenten en daarmee is het studentaantal gestabiliseerd ten opzichte van het jaar daarvoor. Het marktaandeel van de CHE in het hbo is met 1,05% van het totaal aantal inschrijvingen hetzelfde als in het jaar daarvoor. Wel is het marktaandeel in de instroom bij zowel voltijd als deeltijd en duaal iets teruggelopen. Zowel bij de CHE als voor het hbo als geheel is er een instroomdaling ten opzichte van 2020: 13% bij de CHE en 9% bij de hbo sector. Vanwege de daling van de instroom neemt het deel van de studenten dat langer ingeschreven is en dus ook sneller de bekostigingsjaren verbruikt kan hebben toe waardoor het bekostigingspercentage gedaald is tot 77,3% (zie figuur 3.3). Ofwel, op 1 oktober 2021 had de CHE 5150 studenten waarvan er 77,3% bekostigd zijn door het Rijk. De overige 22,7% studenten zijn dus niet bekostigd.



*Figuur 3.3: aantal studenten en aandeel bekostigde studenten*

Het begrote resultaat voor 2022 is +3,1%: vanwege een nieuw budgettair kader – zie interne beheersingsparagraaf – vertaalt de stabiele studentsituatie zich in een exploitatieoverschot. De current ratio is geprognostiseerd op 1,77 per ultimo 2022 en de solvabiliteit 52,6%. Voor wat betreft het huisvestingsbeleid: voor de komende jaren staan geen grote investeringen gepland. De CHE zal haar meerjaren vastgoedplan actualiseren om te kijken welke middelen gereserveerd moeten worden ten einde een energieneutraal gebouw te hebben rond 2030.

Om te testen hoe stevig de balans is van de CHE, is een stresstest gedaan bij het maken van de begroting 2022 – zie hieronder. De uitkomsten daarvan zijn gedeeld met de raad van toezicht.

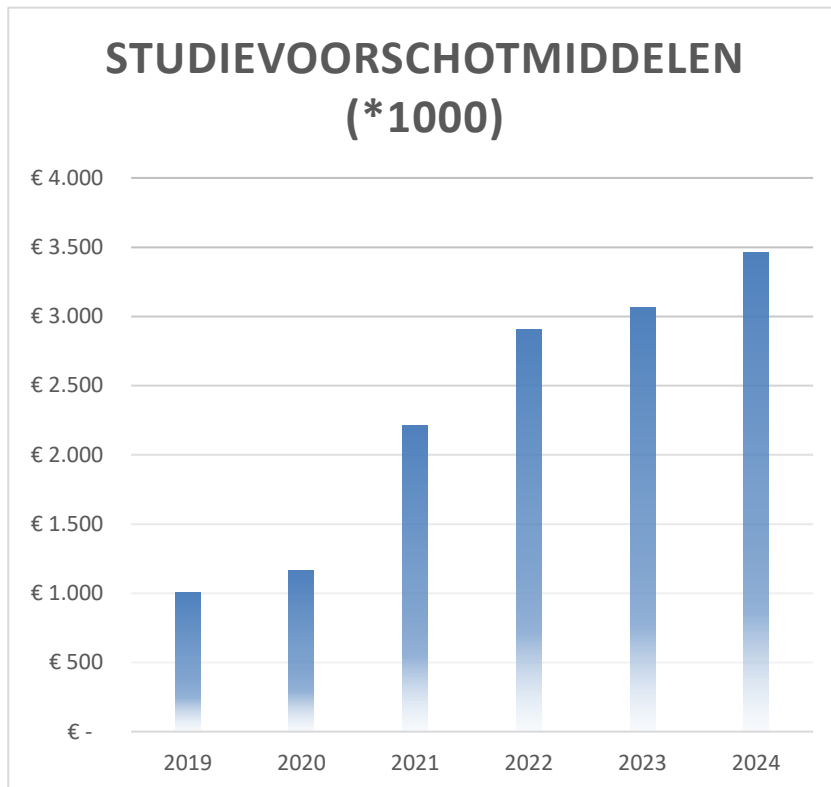
## *A2 Meerjarenbegrotingen*

Hieronder volgen de volgende overzichten:

1. Meerjarenexploitatie (tabel 3.9)
2. Meerjarenbalans (tabel 3.10) en verdeling van het vermogen (tabel 3.11)
3. Meerjarenkasstroomoverzicht (tabel 3.12)

In het meerjarenperspectief gaat de CHE uit van een stabilisering van het aantal studenten tot 5.150 vanaf 2022/2023. De bekostigingsgraad zal dienengevolge dalen omdat er relatief meer studenten in oudere leerjaren zitten zoals hierboven reeds aangegeven.

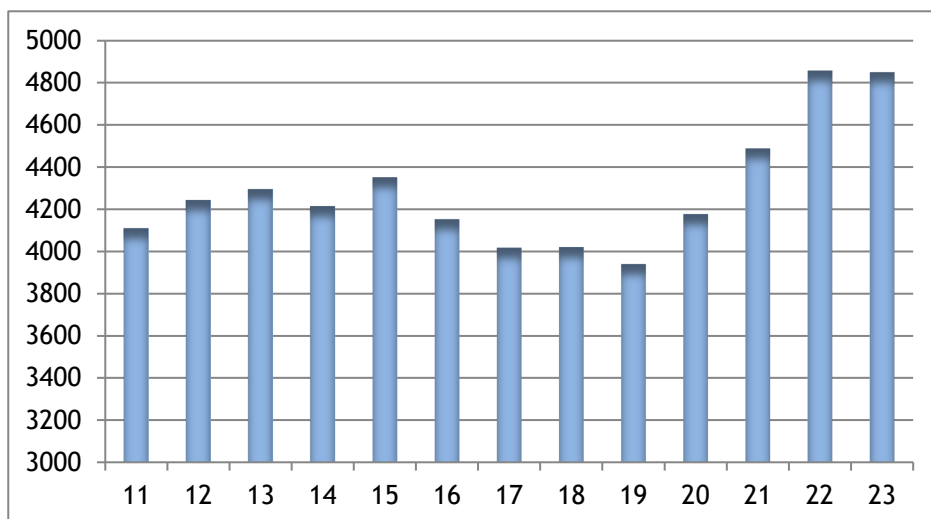
De studievoorschotmiddelen (svm) zijn in 2022 €0,9m hoger dan in 2021. Tot en met 2024 zullen de svm nog toenemen. Figuur 3.4 geeft de verdeling van de svm over de jaren.



*Figuur 3.4: SVM over de jaren*

*(Bron: Meerjarenkader-2020-2027-v1.0)*

Zeer bepalend voor het financiële resultaat van de hogeschool is de ontwikkeling van het aantal studenten én de mate waarin ze bekostigd worden, ofwel de bekostigingsgraad. Vanwege de hoge instroom is het aandeel bekostigde inschrijvingen gedaald tot 77,3% per oktober 2021. De figuren 3.3 (zie hierboven) en 3.4 (zie verderop) geven een overzicht van de ontwikkeling van het totaal aantal bekostigde inschrijvingen en graden voor een reeks van jaren. In het meerjarenperspectief is gerekend met een afnemend bekostigingspercentage – tot 73% in 2026 – vanwege stabilisering van het aantal studenten. Hierdoor is het aantal studenten in de hogere leerjaren relatief groot. Studenten in de hogere leerjaren hebben nu eenmaal sneller hun bekostigingsjaren verbruikt.



*Figuur 3.4: totaal aantal bekostigde eenheden en graden*

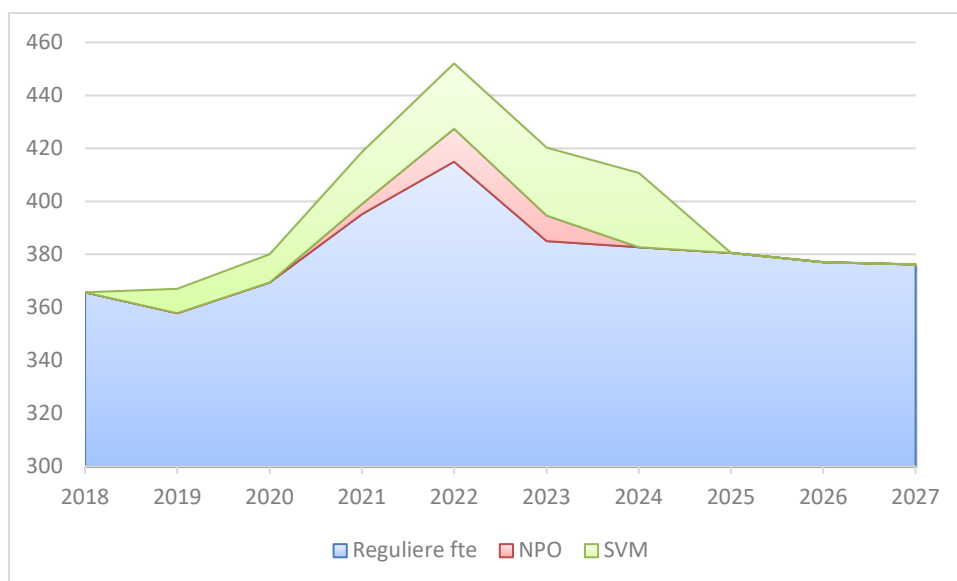
*Toelichting: Op basis van het aantal per 1 oktober in jaar T, is bekend wat de grondslag van de bekostiging is voor het jaar T+2. Dus de staaf bij 2023 zijn de bekostigde eenheden zoals die behoren bij de teldatum 1 oktober 2021.*

De kritische grenzen van de Onderwijsinspectie blijven uit zicht, zoals blijkt uit tabel 3.8.

| Kengetallen Inspectie               | Kritische grens | 2019       | 2020       | 2021            | 2022      | 2023        | 2024        | 2025        | 2026        |
|-------------------------------------|-----------------|------------|------------|-----------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                     |                 | Realisatie | Realisatie | Realisatie      | Begroting | Perspectief | Perspectief | Perspectief | Perspectief |
| Current ratio                       | < 0,50          | 1,01       | 1,18       | <b>1,64</b>     | 1,77      | 1,91        | 2,00        | 2,11        | 2,26        |
| Solvabiliteit (EV+voorzieningen)/TV | < 30%           | 40,8%      | 43,0%      | <b>50,2%</b>    | 52,6%     | 55,7%       | 57,9%       | 60,1%       | 62,8%       |
| Liquide Middelen (*1000)            | €2M             | € 8.720    | € 11.805   | <b>€ 16.480</b> | € 18.265  | € 19.743    | € 20.745    | € 21.882    | € 23.536    |

*Tabel 3.8: Kengetallen onderwijsinspectie*

Met deze gezonde balansverhoudingen is de CHE de komende jaren in staat aanzienlijk te investeren in het onderwijs en ze heeft voldoende vermogen om het aantal fte terug te managen vanaf 2024 – het jaar waarin de studievoorschotmiddelen ten einde lopen. Figuur 3.5 geeft een beeld van de fte reductie die de CHE moet realiseren vanaf 2023 en 2024 vanwege de afloop van zowel NPO als SVM.



*Figuur 3.5 – ontwikkeling van het aantal fte in meerjarenperspectief*

De investeringen en bijbehorende afschrijvingen zijn voor de komende jaren in afstemming met de manager huisvesting en beheer opnieuw bepaald en meegenomen in het meerjarenperspectief. Uitgangspunt hierbij is dat €14,5m (prijspeil 2019) nodig is tot en met 2030 om het gebouw te onderhouden waarbij er in 2030 49% CO2 besparing plaats vindt. De prijzen zijn nominaal doorgerekend: er is geen rekening gehouden met de gestegen dan wel te verwachten (grote) stijging van de investeringsbedragen als gevolg van gestegen bouwkosten. Simulaties zijn wel gedaan met inflatie van 3,5% op jaarbasis maar zijn niet meegenomen in het meerjarenperspectief dat gebruikt is voor de begroting 2022. Bespreking van het meerjaren vastgoedplan zal integraal onderdeel zijn van de uitwerking van het IP spoor 'Ziel en Zakelijkheid'.

#### *Stresstest*

Het financieel meerjarenperspectief is gebruikt als basis voor de stresstest. Het doel van de stresstest is om te zien wanneer de CHE bij extreme omstandigheden niet meer aan haar kortlopende verplichtingen kan voldoen. In het geval van de CHE betekent dit een saldo aan liquide middelen van minus €3m. Deze €3m is ongeveer het kortlopende krediet dat de CHE op kan nemen door middel van de kredietfaciliteit van het schatkistbankieren. In de test is ervan uitgegaan dat er jaarlijks 15% minder studenten op het totaal zijn, te beginnen in het cursusjaar 2023/2024. Voorts is ervan uitgegaan dat de kosten voor de komende jaren even hoog zijn als begroot voor het kalenderjaar 2022 en dat de investeringen even hoog blijven als meegenomen in het meerjarenperspectief.

Gegeven bovenstaande uitgangspunten kan de CHE tot en met december 2025 aan haar verplichtingen voldoen. Om een beeld hierbij te hebben: bij een jaarlijkse daling van 15% van het totale studentaantal betekent dit, dat de CHE in september 2026 2.700 studenten heeft ten opzichte van 5.200 per september 2021.

| Resultatenrekening CHE Totaal<br>Bedragen * € 1000 | 2019<br>Realisatie | 2020<br>Realisatie | 2021<br>Realisatie | 2022<br>Begroting | 2023<br>Perspectief | 2024<br>Perspectief | 2025<br>Perspectief | 2026<br>Perspectief |
|----------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Rijksbijdragen                                     | 28.058             | 29.882             | 37.628             | 41.710            | 36.803              | 36.796              | 33.602              | 33.728              |
| Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden   |                    | 184                |                    |                   |                     |                     |                     |                     |
| Collegegelden                                      | 7.526              | 8.524              | 7.870              | 7.003             | 9.159               | 9.159               | 9.159               | 9.159               |
| Baten werk in opdracht van derden                  | 2.371              | 2.213              | 1.965              | 2.160             | 2.160               | 2.160               | 2.160               | 2.160               |
| Overige baten                                      | 2.174              | 1.172              | 2.611              | 2.530             | 2.530               | 2.530               | 2.530               | 2.530               |
| <b>TOTAAL BATEN</b>                                | <b>40.129</b>      | <b>41.975</b>      | <b>50.074</b>      | <b>53.403</b>     | <b>50.652</b>       | <b>50.645</b>       | <b>47.451</b>       | <b>47.578</b>       |
| Personele lasten                                   | 31.249             | 33.002             | 37.316             | 43.259            | 40.537              | 40.887              | 37.888              | 37.496              |
| Afschrijvingen                                     | 2.344              | 2.168              | 2.126              | 2.069             | 2.194               | 2.370               | 2.565               | 2.587               |
| Huisvestingslasten                                 | 1.224              | 1.307              | 1.277              | 1.234             | 1.157               | 1.170               | 1.094               | 1.084               |
| Overige lasten                                     | 4.113              | 3.877              | 4.833              | 4.950             | 4.677               | 4.732               | 4.425               | 4.383               |
| <b>TOTAAL LASTEN</b>                               | <b>38.930</b>      | <b>40.354</b>      | <b>45.553</b>      | <b>51.513</b>     | <b>48.565</b>       | <b>49.159</b>       | <b>45.972</b>       | <b>45.550</b>       |
| Saldo baten en lasten                              | 1.199              | 1.621              | 4.521              | 1.891             | 2.087               | 1.486               | 1.479               | 2.027               |
| Saldo financiële bedrijfsvoering                   | 283-               | 268-               | 252-               | 236-              | 214-                | 196-                | 178-                | 160-                |
| Operationeel resultaat                             | 916                | 1.353              | 4.269              | 1.655             | 1.873               | 1.290               | 1.301               | 1.867               |
| <b>Resultaat/ Baten</b>                            | <b>632</b>         | <b>3,2%</b>        | <b>8,5%</b>        | <b>3,1%</b>       | <b>3,7%</b>         | <b>2,5%</b>         | <b>2,7%</b>         | <b>3,9%</b>         |

Tabel 3.9: Meerjarenexploitatie

| Balans CHE per 31/12<br>Bedragen * € 1000 | 2019<br>Realisatie | 2020<br>Realisatie | 2021<br>Realisatie | 2022<br>Begroting | 2023<br>Perspectief | 2024<br>Perspectief | 2025<br>Perspectief | 2026<br>Perspectief |
|-------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Materiele vaste activa                    | 23.102             | 22.210             | 20.923             | 20.124            | 19.870              | 19.507              | 19.021              | 18.585              |
| <b>TOTAAL VASTE ACTIVA</b>                | <b>23.102</b>      | <b>22.210</b>      | <b>20.923</b>      | <b>20.124</b>     | <b>19.870</b>       | <b>19.507</b>       | <b>19.021</b>       | <b>18.585</b>       |
| Vorraden                                  | -                  | -                  | -                  | -                 | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Vorderingen                               | 1.100              | 1.007              | 1.082              | 1.007             | 1.007               | 1.007               | 1.007               | 1.007               |
| Liquide middelen                          | 8.720              | 11.805             | 16.480             | 18.265            | 19.743              | 20.745              | 21.882              | 23.536              |
| <b>TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA</b>            | <b>9.819</b>       | <b>12.812</b>      | <b>17.562</b>      | <b>19.272</b>     | <b>20.750</b>       | <b>21.752</b>       | <b>22.889</b>       | <b>24.543</b>       |
| <b>TOTAAL ACTIVA</b>                      | <b>32.922</b>      | <b>35.022</b>      | <b>38.485</b>      | <b>39.396</b>     | <b>40.619</b>       | <b>41.260</b>       | <b>41.910</b>       | <b>43.128</b>       |
| Eigen vermogen 1/1                        | 9.216              | 10.130             | 11.484             | 15.753            | 17.408              | 19.281              | 20.571              | 21.872              |
| Resultaat lopend boekjaar                 | 916                | 1.353              | 4.269              | 1.655             | 1.873               | 1.290               | 1.301               | 1.867               |
| <b>EIGEN VERMOGEN</b>                     | <b>10.132</b>      | <b>11.484</b>      | <b>15.753</b>      | <b>17.408</b>     | <b>19.281</b>       | <b>20.571</b>       | <b>21.872</b>       | <b>23.739</b>       |
| VOORZIENINGEN                             | 3.294              | 3.576              | 3.565              | 3.326             | 3.326               | 3.326               | 3.326               | 3.326               |
| LANGLOPENDE SCHULDEN                      | 9.750              | 9.100              | 8.450              | 7.800             | 7.150               | 6.500               | 5.850               | 5.200               |
| KORTLOPENDE SCHULDEN                      | 9.746              | 10.862             | 10.717             | 10.862            | 10.862              | 10.862              | 10.862              | 10.862              |
| <b>TOTAAL PASSIVA</b>                     | <b>32.922</b>      | <b>35.022</b>      | <b>38.485</b>      | <b>39.396</b>     | <b>40.619</b>       | <b>41.259</b>       | <b>41.910</b>       | <b>43.127</b>       |

Tabel 3.10: Meerjarenbalans

| Vermogen per 31/12<br>Bedragen * € 1000 | 2019<br>Realisatie | 2020<br>Realisatie | 2021<br>Realisatie | 2022<br>Begroting | 2023<br>Perspectief | 2024<br>Perspectief | 2025<br>Perspectief | 2026<br>Perspectief |
|-----------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Publiek eigen vermogen                  | 8.429              | 9.725              | 13.989             | 15.644            | 17.517              | 18.807              | 20.108              | 21.975              |
| Privaat eigen vermogen                  | 1.703              | 1.759              | 1.764              | 1.764             | 1.764               | 1.764               | 1.764               | 1.764               |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>            | <b>10.132</b>      | <b>11.484</b>      | <b>15.753</b>      | <b>17.408</b>     | <b>19.281</b>       | <b>20.571</b>       | <b>21.872</b>       | <b>23.739</b>       |

Tabel 3.11: Verdeling van vermogen over publiek en privaat

Het private vermogen betreft private bestemmingsreserves. Met betrekking tot de verwachte mutaties in de reserves gaat de CHE ervan uit dat de private bestemmingsreserves op het begrote niveau van ultimo 2021 blijven en dat het resultaat uit de exploitatie toegevoegd wordt aan de algemene publieke reserve. Wel zal de publieke bestemmingsreserve – geïntroduceerd om overloop van studievoorschotmiddelen op te vangen – gebruikt worden tot en met 2024.

| Kasstroomoverzicht<br>Bedragen * € 1000 | 2019<br>Realisatie | 2020<br>Realisatie | 2021<br>Realisatie | 2022<br>Begroting | 2023<br>Perspectief | 2024<br>Perspectief | 2025<br>Perspectief | 2026<br>Perspectief |
|-----------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Saldo baten en lasten                   | 1.199              | 1.621              | 4.521              | 1.891             | 2.087               | 1.486               | 1.479               | 2.027               |
| Afschrijvingen                          | 2.344              | 2.168              | 2.126              | 2.069             | 2.194               | 2.370               | 2.565               | 2.587               |
| Mutatie voorzieningen                   | 28                 | 282                | 11-                | 239-              | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Afstoting materiële vaste activa        | -                  | -                  | -                  | -                 | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Mutatie werkkapitaal (excl. Liq.Mid.)   | 257                | 1.142              | 140-               | 220               | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Ontvangen interest                      | 1                  | -                  | -                  | -                 | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Betalde interest                        | 284-               | 268-               | 252-               | 236-              | 214-                | 196-                | 178-                | 160-                |
| Kasstroom uit operationele activiteiten | 3.545              | 4.945              | 6.244              | 3.705             | 4.068               | 3.660               | 3.866               | 4.455               |
| Investeringen in vaste activa           | 916-               | 1.210-             | 919-               | 1.270-            | 1.940-              | 2.008-              | 2.078-              | 2.151-              |
| Desinvesteringen                        | -                  | -                  | -                  | -                 | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten  | 916-               | 1.210-             | 919-               | 1.270-            | 1.940-              | 2.008-              | 2.078-              | 2.151-              |
| Langlopende schuld                      | 650-               | 650-               | 650-               | 650-              | 650-                | 650-                | 650-                | 650-                |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten | 650-               | 650-               | 650-               | 650-              | 650-                | 650-                | 650-                | 650-                |
| Mutatie liquide middelen                | 1.979              | 3.085              | 4.675              | 1.785             | 1.478               | 1.002               | 1.137               | 1.654               |
| Beginstand liquide middelen             | 6.741              | 8.720              | 11.805             | 16.480            | 18.265              | 19.743              | 20.745              | 21.883              |
| Mutatie liquide middelen                | 1.979              | 3.085              | 4.675              | 1.785             | 1.478               | 1.002               | 1.137               | 1.654               |
| Eindstand liquide middelen              | 8.720              | 11.805             | 16.480             | 18.265            | 19.743              | 20.745              | 21.883              | 23.536              |

Tabel 3.12: Meerjarenkasstroomoverzicht

## B Overige rapportages

### B1 Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

De hogeschool voldoet aan de branchecode die in 2013 ingevoerd is. Intern toezicht vindt plaats door viermaandelijks rapportages van de directeuren waarna de resultaten – zowel financieel, kwalitatief, als op risico's en kansen – in een review met directeuren en College van Bestuur worden besproken. De resultaten worden eveneens viermaandelijks besproken met de auditcommissie, de Raad van Toezicht en de HR. Maandelijks worden de resultaten uit de financiële administratie plus een overzicht van de fte ontwikkeling naar de directeuren verstuurd via het management dashboard in PowerBI. Het ITK proces en het proces met betrekking tot de studievoorschotmiddelen heeft er toe geleid dat er meer aandacht is voor sturing op doelen en programma's en wat dit dan betekent voor de planning & control cyclus en de inrichting van de bijbehorende rapportages. Het in 2021 vastgestelde instellingsplan voor de komende jaren zal ook uitgewerkt worden aan de hand van de doelen die uit het programma voortkomen.

Sinds enkele jaren wordt gewerkt met een budgetmodel waarbij budgetten verdeeld zijn op basis van de gedefinieerde uitvoeringsopgaven, ofwel producten. Dat kunnen opleidingen zijn maar ook onderzoek of de dienst. Hierdoor is de CHE in staat om te kijken welke producten bijdragen aan het financiële resultaat van de CHE als geheel. Voor de toerekening van de baten worden de totale rijksbijdragen in principe verdeeld op basis van het aantal studenten dat begroot is voor het nieuwe jaar gecorrigeerd voor het bekostigingspercentage. Hiermee is er een vorm van solidariteit tussen opleidingen die te maken hebben met een groeiend dan wel een dalend aantal studenten. De uitkomst van het budgetmodel geeft aan hoeveel uur er besteed mag worden per student binnen een opleiding. Iedere opleiding heeft recht op een minimum aantal uren per student: de opleiding die onder deze grens komt wordt gecompenseerd door middel van een zogenaamde solidariteitsheffing binnen het budgetmodel.

De CHE werkt sinds 2020 met een nieuw financieel kader. De kern van het nieuwe budgettaire kader is dat de T-2 systematiek – zoals die geldt voor de bekostiging van de hogescholen door het Rijk – geneutraliseerd wordt. Een groei van het aantal studenten betekent dat de CHE een deel van het vermogen in kan zetten en dat kan dus betekenen dat er een financieel verlies is in enig jaar of een reeks van jaren vanwege de voorfinanciering. Mutatis mutandis geldt bij een krimp van het aantal studenten, dat er juist meer financieel resultaat geboekt kan worden. Het doel is uiteraard de middelen te benutten voor het primaire proces en door middel van deze wijziging wordt voorkomen dat er bezuinigd moet worden op het geven van onderwijs bij groei. Deze stap heeft de CHE kunnen zetten vanwege de gezonde financiële ratio's uitgedrukt in current ratio en solvabiliteit. Een tweede wijziging in het financieel kader is dat er beleidsparameters geïntroduceerd zijn die jaarlijks vastgesteld worden. De parameters die nu onderscheiden worden zijn:

1. Mobiliteit: kosten die samenhangen met ontslag en werktijdvermindering senioren worden centraal genomen.
2. Strategische projecten: naast projecten in het kader van de studievoorschotmiddelen, zijn er andere projecten die hogeschool breed gefinancierd worden. In de CHE worden deze ook genoemd Changing the Business projecten.
3. Rendement voor vermogensopbouw en risico: dit is sterk afhankelijk van de liquiditeit- en vermogenspositie van de CHE op lange termijn. Als de liquiditeit of solvabiliteit door een ondergrens dreigt te zakken, kan door middel van dit percentage gestuurd worden op een verbetering van deze ratio's. Het is evident dat een verhoging van dit percentage betekent dat er minder middelen beschikbaar komen voor running the business en changing the business. Het geeft wél een goed handvat om te sturen én te communiceren naar de medewerkers over het doel.

De CHE acht het nodig te werken met rendement voor vermogensopbouw met het oog op het meerjaren vastgoedplan. Als energieneutraliteit voor de huisvesting in 2030 bereikt moet worden, zijn grote investeringen nodig tegen die tijd en een groot deel daarvan moet met eigen middelen gefinancierd worden. Dit betekent dat reeds vroeg begonnen moet worden met de opbouw van voldoende vermogen en door middel van deze parameter kan dat duidelijk gecommuniceerd worden. Dit laatste betreft niet alleen de communicatie intern – naar medewerkers, medezeggenschap, directie en RvT – maar ook naar de onderwijsinspectie en het ministerie van OCW als het gaat om de mate waarin de CHE mogelijk een overmatig publiek eigen vermogen heeft. Het meerjaren vastgoed plan is onderwerp van bespreking bij de uitwerking van het instellingsplan, dat in 2021 gereed is gekomen. Voor de mate waarin het toezichthoudend orgaan aangeeft op welke wijze zij het bestuur ondersteunt en/of adviseert over de beleidsvraagstukken en de financiële problematiek, wordt verwezen naar de desbetreffende paragraaf Governance Raad van Toezicht.

In een eerdere management letter van de accountant was uitgebreid aandacht geschonken aan de wet melden datalekken en aan informatiebeveiliging in het algemeen. De accountant constateerde toen dat de CHE reeds ver is met het informatiebeveiligingsbeleid. Dit beleid is vervolgens uitgewerkt in handhavingsbeleid en adresseerde de door de accountant genoemde punten wat betreft wachtwoordbeheer, informatiesecurity en datalekken. De rolverdeling van de diverse functionarissen inclusief functionaris gegevensbescherming is helder. Ook worden deze functionarissen als vanzelf betrokken in besluitvorming over privacy gerelateerde zaken. De aandacht daarvoor is in de CHE

merkbaar groter geworden, mede ook door hun inzet. In de periodieke rapportage zit altijd een rapportage van de FG.

Evenals voor security en gegevensbescherming, wordt ook door de afdeling Inkoop een viermaandelijke rapportage gemaakt over de bevindingen van die periode. Deze periodieke rapportage geeft eventuele risico's aan en benoemt acties met name als het gaat om aanbestedingsgrenzen en -procedures.

Ieder jaar wordt als onderdeel van het begrotingsproces een stresstest uitgevoerd met het oog op de effecten van een mogelijke daling van de studentinstroom. De resultaten zijn opgenomen in de begroting 2022 en besproken met de audit commissie en de Raad van Toezicht. In de continuïteitsparagraaf zijn de belangrijkste conclusies gepresenteerd.

Enkele jaren geleden is een portfolio board ingericht, die richt zich op strategische investeringen. Hierdoor is er meer duidelijkheid over de governance met betrekking tot deze projecten. Onderdeel van de strategische investeringen is een jaarlijkse update van de routekaart nieuwe opleidingen. Daarnaast is een programma team voor het managen van projecten die gefinancierd worden met de studievoorschotmiddelen, zie daarvoor het hoofdstuk over de studievoorschotmiddelen. Dit gebeurt in nauw overleg met de portfolio board. In 2021 zijn de themamiddelen uit het NPO eveneens via projectbudgetten verdeeld over de verschillende organisatieonderdelen. In tegenstelling tot de projecten die gefinancierd worden uit de studievoorschotmiddelen – die centraal gestuurd wordt – vindt sturing van de voornoemde NPO middelen plaats door decentrale projectsturing. Dit laatste houdt in dat de budgetten verdeeld wordt over de opleidingen en dienst en dat daar invulling gegeven wordt aan de activiteiten binnen de centraal gedefinieerde kaders. Urenverantwoordingen vinden bij beide typen projecten plaats door de inzet van uren uit het planning- en roostersysteem te verantwoorden.

De omvang van de organisatie zorgt ervoor dat goede functiescheiding mogelijk is in het betaalproces en de verwerking van de financiële gegevens. De controller heeft een onafhankelijke positie en staat los van de administratieve verwerking. Hier is geborgd dat geen ongewenste sturing plaats vindt op de verwerking van de feiten. Bij de verwerking is veel aandacht voor de volledigheid en tijdigheid van de gegevens.

Het grootboekrekeningschema en de management rapportage is zo ingericht dat altijd aansluiting zichtbaar is met de personeelsadministratie als het gaat om de salaris- en werkgeverslasten. Maandelijks worden per afdeling per medewerker de salariskosten in een overzicht gezet, waarbij tevens de prognose voor de resterende maanden van het kalenderjaar per maand per medewerker gemuteerd wordt. Deze prognoses worden bottom-up verwerkt en dit leidt tot de prognose voor de CHE als geheel per rapportage item, zodat aansluiting is geborgd. Daar waar inschattingen gemaakt zijn door controller en management, wordt dit zichtbaar vastgelegd. Maandelijks komt na een *soft-close* een korte rapportage van de stand van zaken qua financiën en fte in het directieoverleg om te zien of bijsturing nodig is.

De prognose voor het kalenderjaar wordt opgenomen in de management rapportage, die iedere rapportageperiode besproken wordt met de audit commissie. Na bespreking gaat deze – met de bespreekpunten van de audit commissie – naar de Raad van Toezicht. De rapportage bevat de confrontatie en analyse van de werkelijke, begrote en geprognoseerde resultaten.

Iedere week vindt er een bijeenkomst plaats van het procesteam planning & control onder leiding van de controller, waaraan deelnemen het lid CvB, één directeur, manager financiën, manager P&O, personeelsplanner van een aantal opleidingen en financieel adviseur. In deze groep wordt horizontaal en verticaal afgestemd over zaken die de control van de hogeschool in den brede betreffen, zoals voorbereiding van de begroting en de inrichting van het managementdashboard.

De management rapportage bevat tevens de risico paragraaf. De risico's en kansen zoals benoemd in de begroting worden hierin geactualiseerd en nieuwe kansen en risico's met de beheersmaatregelen worden gerapporteerd. Ieder organisatieonderdeel benoemt in zijn management rapportage eveneens de risico's en kansen – niet alleen op financieel gebied, maar juist ook met betrekking tot het primaire proces zoals de onderwijskwaliteit. Tijdens de management reviews worden deze punten geadresseerd en indien nodig wordt actie ondernomen. Tevens wordt altijd een update gegeven van het meerjarenperspectief in de management rapportage aan de hand van verwachte ontwikkelingen in met name studentaantallen en bekostiging. Daaraan ten grondslag ligt een model dat de actuele studentaantallen en de verwachte instroom bevat en dat geregeld geactualiseerd wordt om de verwachte ontwikkeling van resultaat, liquiditeit en solvabiliteit te kunnen monitoren voor de komende jaren. Scenario analyses worden hierop uitgevoerd en de resultaten worden gedeeld met College van Bestuur, directie en Raad van Toezicht. Waar nodig wordt het beleid bijgesteld om de doelstellingen voor de langere termijn niet in gevaar te brengen.

De afgelopen jaren heeft de CHE gewerkt aan het in kaart brengen van de fiscale risico's op het gebied van loonbelasting en btw. Dit heeft op sommige punten geleid tot een aanscherping van de procedures, ten einde te voldoen aan de fiscale wet- en regelgeving met name als het gaat om de inhuur van zzp'ers.

Jaarlijks neemt de accountant kennis van de interne procedures en beoordeelt de opzet en het bestaan van beheersmaatregelen die relevant zijn voor de controle van de jaarrekening. De accountant brengt daarvan verslag uit in de management letter. Het blijkt dat de organisatie voor wat betreft de controle van de jaarrekening goed in control is en de interne beheersing van hoog niveau is. Wel is in 2021 begonnen met het aanpakken van de administratieve processen voor subsidieprojecten om ten allen tijde compliant te zijn met de subsidievereisten. Dit was eind 2021 nog niet afgerond.

Naast het jaarlijkse extern onderzoek door de accountant van de administratieve organisatie en interne controle, zijn er de periodieke accreditatie onderzoeken ten behoeve van het behouden van de accreditatie voor de opleidingen. Resultaten en acties die uit deze onderzoeken voortkomen, worden ingebed in de planning- en controlcyclus van de CHE en komen terug in de management rapportages van de afzonderlijke onderdelen.

Ten slotte – en misschien wel het belangrijkste – de CHE constateerde in het verslagjaar dat het mankeert aan financieel leiderschap binnen de CHE. Dit vergt werken aan een aanspreekcultuur, een effectieve leiderschaps- en ondersteuningsstructuur, verdere ontwikkeling van kennis en vaardigheden en doorontwikkeling van bestaande informatiesystemen. Zie hiervoor het genoemde risico in de risicoparaagraaf hieronder.

### *B2 Belangrijkste risico's en onzekerheden*

In de strategie tweedaagse van directie en CvB in oktober 2021 is wat betreft de risico's niet zozeer de financiële kant besproken van de risico's voor 2022. Voor 2021 en 2022 zijn er voldoende middelen maar in 2023 stoppen de NPO middelen en in 2024 moet het investeringsprogramma Toekomstproof Onderwijs (PTO) – gefinancierd vanuit studievoorschotmiddelen - afgerond zijn en de opbrengsten geïncasseerd. Om financieel gezond te zijn is er meer nodig dan gezonde balansverhoudingen. De blik van het CvB en de directie wat betreft de financiële toestand is vooral gericht op de volgende drie risico's:

1. *Financieel leiderschap* – Onduidelijkheid in verantwoordelijkheden, bevoegdheden, taakopvattingen, onuitgesproken en/of niet congruente verwachtingen wat betreft rollen en afspraken, maakt dat het begrotingsproces ieder jaar als te complex ervaren wordt. De splitsing enerzijds in financial accounting en anderzijds managerial accounting én die tussen cursusjaar en kalenderjaar brengt daar twee complicerende dimensies bij. Het CvB en de directie ziet mét de finance staf dat hier stappen gemaakt moeten worden, zodat het begrotingsproces 2023 soepeler zal verlopen. Hiertoe worden de eerste stappen genomen in november 2021 onder leiding van een extern deskundige. Het invullen van het financieel leiderschap zal de CHE in staat stellen haar opgaven voor de komende jaren beter te realiseren.
2. *Realiseren van de opbrengsten van Programma Toekomstproof Onderwijs (PTO)* – De financiële middelen van dit programma lopen af in 2024. In combinatie met het einde van de NPO middelen in 2023, zal de CHE in 2025 met ca. 380 fte het werk moeten doen terwijl er voor 2022 455 fte begroot is. Kortom, hoe managet de CHE dat de baten uit PTO uiterlijk in 2024 verzilverd zijn, zodat daarna de organisatie verder kan gaan met onderwijs dat helemaal aan de maat is, organiseerbaar en betaalbaar is waarbij verschillende doelgroepen met verschillende onderwijsarrangementen bediend kunnen worden? Daarnaast moet in 2022 duidelijk zijn hoe verder gegaan wordt met de financiering van Studentwelzijn. Afgelopen jaren is dit gebeurd vanuit de SVM, nu vindt financiering plaats vanuit NPO maar zoals bekend is dit incidenteel geld. Bij voornoemde punten ligt de grootste uitdaging van de CHE voor de komende jaren. CvB en directie zijn zich hier van bewust en de middenlaag wordt eveneens meegenomen in de transitie opgave waar de CHE voor staat.
3. *Groei van studenten in met name voltijd* – Het marktaandeel van de CHE bij de voltijddopleidingen staat al jaren onder druk en dat ondanks de royale waarderingsscores van de CHE. In combinatie met het monitoren van de portfolio van opleidingen en varianten, heeft de CHE hier een taak om te zien hoe studentgroei bewerkstelligd kan worden. In het najaar 2021 wordt gewerkt aan een marketingplan om de instroom bij met name voltijd te vergroten. Een strategisch project is nu nog niet opgenomen in de begroting 2022, maar dit zal te zijner tijd alsnog ten laste van de strategische projecten gebracht worden. De middelen zijn hiervoor beschikbaar.

Daarnaast zijn er kleine risico's in de begroting 2022 waar echter ook de nodige kansen vanuit financieel perspectief tegenover staan. Om met de laatsten te beginnen:

1. *Professionele diensten* - centraal is ruim €250k aan professionele diensten (bijv. adviesdiensten) begroot die nog geen bestemming hebben.
2. *Professionalisering* - de post professionalisering is fors opgehoogd voor alle afdelingen en het wordt een enorm karwei deze middelen daadwerkelijk te besteden – gegeven de hoeveelheid werk die er ligt. De kans is dan ook groot dat de CHE in 2022 daar geld op overhoudt. Financieel een kans, vanuit medewerker en organisatieperspectief een mogelijk risico.
3. *Vacatures* - Bijna alle opgevoerde vacatures zijn begroot vanaf januari 2022. Eind 2021 zal de CHE ca. 415 fte in dienst hebben en eind 2022 zullen dit er ca. 455 moeten zijn. Dit bij elkaar genomen geeft aan dat hier zeker financiële ruimte gaat ontstaan.
4. *Mobiliteit* – in het financieel kader zijn de middelen voor mobiliteit met 1%-punt van de baten opgehoogd in 2022 ten opzichte van 2021. Per saldo is er meer dan €600k aan mobiliteitsmiddelen begroot dan in 2021, zodat er bijna €1,6m begroot is. Een deel daarvan zal nodig zijn voor de regeling werktijdvermindering senioren (wvs), maar er is ook voldoende financiële ruimte om mensen te laten vertrekken uit de CHE.

De begroting 2022 bevat de volgende risico's:

1. *Rijksbijdragen* - als het gaat om de baten, de rijksbijdragen voor 2022 liggen vast: alleen de loon- en prijscompensatie zal in het voorjaar 2022 naar verwachting toegevoegd worden ter dekking van de cao verhoging die plaats vindt volgend jaar en de gestegen pensioenpremies en sociale lasten. Zowel de cao verhoging als de gestegen pensioenpremies en sociale lasten zijn *niet* begroot in 2022, omdat ook de loon- en prijscompensatie niet begroot is.
2. *CHE voor Professionals* - de toename van de begrote baten van CHEvProfessionals in 2022 is een beheersbaar risico. De kosten zijn goed beheersbaar vanwege de inleen vanuit de expertiseteams. Het overall risico voor de CHE is gering. Wel verdient deze afdeling aandacht als het gaat om de margeontwikkeling en het zicht houden op de inzet van medewerkers.
3. *Onderzoek* - bij Onderzoek is een aandachtspunt dat bij het maken van de begroting blijkt dat er meer uren - en dus kosten - begroot worden dan afgesproken is in het financiële kader in het voorjaar 2021. Voor de begroting 2022 is dit weer teruggebracht naar de afspraak uit het voorjaar, maar dit verdient aandacht voor het begrotingsproces 2023. Meer hierover valt onder het hoofdrisico *Financieel leiderschap*.
4. *Overige* – overige risico's zoals daar zijn rond Theologie en Minoren. Er zijn met betrekking tot deze opgaven afspraken gemaakt om binnen de financiële kaders uit te komen. Een overschrijding van dit kader is een klein risico en de impact voor de CHE als geheel gering.

### *B3 Rapportage toezichthoudend orgaan*

Hiervoor zij verwezen naar het verslag van de Raad van Toezicht in het hoofdstuk Governance.

## **3.4 Verantwoording notitie helderheid**

De hogeschool behaalt ca. 5% van de totale baten uit private activiteiten, onder de naam CHE voor Professionals. De private activiteiten omvatten met name maatwerktrajecten, post-hbo opleidingen en niet-bekostigde master opleidingen. De kosten die hiermee samenhangen worden integraal berekend en ten laste van de private activiteiten gebracht. In 2021 is de beleidsregel "Investeren met

publieke middelen in private activiteiten” uitgebracht. De CHE heeft ervoor gekozen om over 2021 nog te verantwoorden in het jaarverslag over de activiteiten zoals gebruikelijk en om in 2022 over te gaan om verantwoording conform de beleidsregel. De reden is dat de CHE goed wil doordenken met collega hogescholen, de VH en OCW/Inspectie wat de consequenties van de beleidsmaatregel zijn voor onder meer de verantwoording in het jaarverslag.

In deze paragraaf wordt per thema van de Notitie Helderheid een verantwoording gegeven.

1. *Uitbesteding* Het onderwijs voor de Kies-op-maat-minor Mensenhandel is in 2021 uitbesteed aan MetaStory Instituut te Amersfoort. Bij de opleiding GPW is een studieroute mogelijk waarbij een deel van het onderwijs wordt verzorgd door het Baptisten Seminarium te Amsterdam. In 2021 heeft geen student deze studieroute gevolgd. De CHE besteedt verder geen onderwijs uit aan derden.
2. *Investeren van publieke middelen in private activiteiten* Voorheen heeft de CHE op dit thema altijd geconcludeerd dat geen investeringen in private activiteiten uit de Rijksbijdrage gefinancierd zijn. Met de hiervoor genoemde beleidsmaatregel “Investeren met publieke middelen in private activiteiten” is een dergelijke zin op dit moment voorbarig omdat de maatregel activiteiten als privaat beschouwd die de CHE ziet als liggend in het verlengde van de wettelijke taak, zoals kantinediensten. Zaken die de CHE altijd als privaat beschouwd heeft zijn ondergebracht bij een aparte afdeling, namelijk CHEvProfessionals. Een eventueel negatief resultaat van deze afdeling komt ten laste van het private eigen vermogen. De kosten van deze afdeling worden integraal berekend.
3. *Het verlenen van vrijstellingen* Vrijstellingen worden alleen verleend door de examencommissies. De secretaris van de commissie legt dit vast en het resultaat wordt gedeeld met Studentzaken die dit vervolgens registreert in de desbetreffende systemen.
4. *Bekostiging van buitenlandse studenten* De CHE heeft geen buitenlandse studenten. Wel zijn er uitwisselingsprogramma’s waar cursisten aan deelnemen. De kosten daarvan worden gedekt vanuit beurzen of door de cursist zelf. Bij uitwisseling met buitenlandse instellingen wordt met gesloten beurzen gewerkt, omdat het de intentie is een gelijk aantal studenten bij één instelling in en uit te wisselen. Meer informatie staat in de verantwoording met betrekking tot Internationalisering.
5. *Collegegeld niet betaald door student zelf* Deze situatie heeft zich niet voorgedaan: de student betaalt zelf of de student heeft schriftelijk verklaard dat een derde betaalt, veelal de ouders.
6. *Studenten volgen modules van opleidingen* Er worden geen modules aangeboden die leiden tot een deelcertificaat.
7. *De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven* De hogeschool heeft geen studenten die ingeschreven zijn voor een opleiding terwijl ze daadwerkelijk een andere opleiding volgen en op een diploma gericht zijn van die laatste opleiding.
8. *Bekostiging van maatwerktrajecten* De CHE bood in 2021 geen aangepaste maatwerktrajecten aan van bekostigde opleidingen bij organisaties.
9. *Bekostiging van het kunstonderwijs* Dit is niet van toepassing op de CHE.

## 4. Governance

### 4.1 Verslag van de Raad van Toezicht

De CHE heeft haar governance ingericht volgens de richtlijnen van de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen. Dat betekent onder andere dat er een Raad van Toezicht is. De RvT van de CHE bestond in 2021 uit de volgende leden:

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                    |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>Dhr. P.J. Aalbersberg</b><br>(voorzitter)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geboortejaar: 1959</li> <li>• Hoofdfunctie: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid</li> </ul> </li> <li>• Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ lid Raad van Commissarissen Oranjeborg</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                    |
| Tijdstip eerste benoeming:<br>1 januari 2017     | Lopende termijn:<br>1 januari 2021 - 31 december 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Herbenoembaar: nee |
| <b>Dhr. dr. R. Bisschop</b><br>(vice-voorzitter) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geboortejaar: 1956</li> <li>• Hoofdfunctie: Tweede Kamerlid</li> <li>• Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ bestuurslid Stichting tot Studie der Nadere Reformatie</li> <li>○ bestuurslid Wetenschapp. Instituut SGP 'Guido de Brès'</li> <li>○ secretaris bij Stichting fractiebijstand staatkundig gereformeerde partij</li> <li>○ bestuurslid Bond tegen Vloeken</li> <li>○ lid commissie Opleiding en Vorming Hersteld Hervormde Kerk</li> <li>○ Lid RvT St. voor Onderwijs op Reformatorische Grondslag (Hoornbeek Coll. en Van Lodenstein Coll.)</li> </ul> </li> </ul> |                    |
| Tijdstip eerste benoeming:<br>1 januari 2015     | Lopende termijn:<br>1 januari 2019 - 31 december 2022                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Herbenoembaar: nee |
| <b>Dhr. H.A. Dijkstra RA</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geboortejaar: 1971</li> <li>• Hoofdfunctie: eigenaar H.A. Dijkstra Advies &amp; Interim-management</li> <li>• Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ lid Raad van Toezicht Zorggroep Noordwest-Veluwe</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    |
| Tijdstip eerste benoeming:<br>1 januari 2019     | Lopende termijn:<br>1 januari 2019 - 31 december 2022                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Herbenoembaar: ja  |
| <b>mw. mr. dr. J.C. van Eijk – Graveland</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geboortejaar: 1966</li> <li>• Hoofdfunctie: Universitair docent Recht, Economie, Bestuur en Organisatie aan Universiteit Utrecht</li> <li>• Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rechter-plaatsvervanger bij de Rechtbank Midden-Nederland (locatie Utrecht en Lelystad)</li> <li>○ Lid RvT Christelijk College Groevenbeek te Ermelo</li> <li>○ Secretaris van het bestuur Stichting Steunfonds Willem Holtrop Hospice te Ermelo</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                      |                    |
| Tijdstip eerste benoeming:<br>1 januari 2012     | Lopende termijn:<br>1 januari 2020 - 31 december 2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Herbenoembaar: ja  |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                   |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Mw. prof. dr. E.C. van der Sluis</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geboortjaar: 1972</li> <li>• Hoofdfuncties <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hoogleraar Nyenrode Business Universiteit, NL Leerstoel Strategisch Talentmanagement</li> <li>○ Buitengewoon hoogleraar North-West University, Zuid-Afrika. Leerstoel Talent Investment</li> </ul> </li> <li>• Nevenwerkzaamheden (bezoldigd) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zelfstandig werkzaam als spreker, auteur en organisatieadviseur</li> </ul> </li> <li>• Nevenfuncties (onbezoldigd) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lid curatorium UvA Leerstoel en Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging</li> <li>○ Lid Raad van Advies Koninklijke Luchtmacht</li> <li>○ Lid Raad van Advies Amsterdam Universitair Medisch Centrum</li> </ul> </li> </ul> |                   |
| Tijdstip eerste benoeming:<br>1 januari 2021 | Lopende termijn: 1 januari 2021 – 13 december 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Herbenoembaar: ja |

Onder een nevenfunctie wordt verstaan: een lidmaatschap van het bestuur of de raad van toezicht/commissarissen van een rechtspersoon met een publiek-maatschappelijke doelstelling. Een lidmaatschap van het bestuur of de raad van toezicht/commissarissen van een rechtspersoon met een doelstelling die een privé karakter heeft, rekent de CHE niet tot nevenfuncties.

De CHE voldoet aan de richtlijnen van de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen.

#### 4.2 Verklaring van onafhankelijkheid Raad van Toezicht

De RvT is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het CvB en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Alle leden van de RvT waren in 2021 onafhankelijk in de zin van artikel III.4.2 van de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen (VH, november 2019).

Cf. artikel I.3 van de branchecode melden we dat een broer van een RvT-lid bij de Inspectie van het Onderwijs werkt. Zijn takenpakket bij de Inspectie van het Onderwijs heeft geen directe raakvlakken met het hoger beroepsonderwijs of de CHE in het bijzonder. Daarom is dit RvT-lid naar het oordeel van de RvT onafhankelijk zoals artikel III.4.2 van de Branchecode voorschrijft. Wanneer de CHE en de Onderwijsinspectie direct met elkaar te maken zullen krijgen (bijv. in het geval van een toezichtszaak) en dit komt in een RvT-vergadering aan de orde, dan zal dit RvT-lid niet aan het betreffende deel van de vergadering en de besluitvorming deelnemen. De gehele raad ziet hierop toe en de voorzitter van de RvT in het bijzonder.

Cf. artikel I.3 van de branchecode melden we dat een familielid in de tweede graad van een RvT-lid als ZZP-er studenten begeleidt bij een van de opleidingen van de CHE. Dit familielid draagt dus geen personele-, beleids- of bestuurlijke verantwoordelijkheid in of voor de CHE. Daarom is het betrokken RvT-lid naar het oordeel van de RvT onafhankelijk zoals artikel III.4.2 van de Branchecode voorschrijft. Wanneer de betreffende opleiding of het betrokken familielid in een RvT-vergadering aan de orde komen, dan zal dit RvT-lid niet aan het betreffende deel van de vergadering en de besluitvorming deelnemen. De gehele raad ziet hierop toe en de voorzitter van de RvT in het bijzonder.

De RvT verklaart dat zijn leden in 2021 geen belangen hadden die hen belemmerden om hun toezicht-houdende taak onafhankelijk uit te oefenen.

In 2021 zijn er geen besluiten genomen tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor de leden van de RvT.

#### 4.3 Werkzaamheden van de Raad van Toezicht in 2021

De Raad van Toezicht werkt op basis van een toezichtkader dat jaarlijks wordt geoperationaliseerd in een vergaderplanning. De RvT heeft in 2021 zeven maal vergaderd. Bij alle vergaderingen is het CvB aanwezig geweest.

Ook 2021 stond voor de CHE voor een flink deel in het teken van de coronapandemie. Op diverse momenten moesten het onderwijs en het onderzoek van meer 'online' naar meer 'on-campus' omschakelen en weer terug. In de meeste RvT-vergaderingen is het coronabeleid van de CHE daarom onderwerp van gesprek en toezicht geweest, bijv. in de bespreking van de T-rapportages en het CHE-jaarplan, in een vooruitblik op het studiejaar 2021-2022 (RvT-vergadering van 14 juli 2021) en in het overleg met de HR (3 november 2021).

Bij de start van de ontwikkeling van het nieuwe instellingsplan (IP) in 2019 was het bedoeling dat medio 2020 het nieuwe instellingsplan voor de periode 2020-2026 kon worden vastgesteld. Door de coronacrisis en het vertrek van de voorzitter van het CvB in april 2020 werd in 2020 duidelijk dat deze doelstelling niet haalbaar was. De RvT heeft daarom op 6 mei 2020 ingestemd met een verlenging van de IP-periode tot 31 augustus 2021. De ontwikkeling van het nieuwe instellingsplan is in mei 2020 tijdelijk stopgezet en in september 2020 weer opgepakt onder leiding van de nieuwe voorzitter van het CvB. Op 3 maart 2021 heeft de RvT de strategische verkenningen voor de beleidsportefeuilles besproken. Op 12 mei 2021 heeft de RvT een eerste concept van het IP besproken. Op 14 juli 2021 heeft de RvT het nieuwe IP 2021-2027 *'Proef de toekomst, Wie de CHE wil zijn voor de wereld van morgen'* goedgekeurd.

Tijdens diverse vergaderingen in 2021 heeft de RvT de samenwerking met strategische partners van de CHE besproken en hoe het CvB externe belanghebbenden betreft bij beleidsontwikkeling, bijvoorbeeld de betrokkenheid van externe partners bij kennisontwikkeling (themasessie onderzoek op 14 juli 2021) en bij de ontwikkeling van het nieuwe instellingsplan. Met name de participatie van de CHE in de Dordrecht Academy (een samenwerkingsverband tussen CHE, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool InHolland en Avans Hogeschool) heeft in 2021 diverse malen op de RvT-agenda gestaan, onder andere tijdens een extra vergadering hierover op 14 april 2021 en in de vergadering van 12 mei 2021. In juni 2021 heeft de RvT de participatie van de CHE in Dordrecht Academy goedgekeurd.

De raad heeft in 2021 tweemaal expliciet over het identiteitsbeleid van de CHE gesproken. Op 18 december 2020 sprak de raad al een keer over het beleid t.a.v. het afleggen van de beroepseed bij diplomeringen. Op 14 juli 2021 is hier verder over gesproken en heeft de raad aan het CvB gevraagd het beleid op dit punt af te ronden. Ook bij de bespreking van het nieuwe IP is de identiteit van de CHE aan de orde gekomen. Ten slotte zijn in de vergadering van 14 december 2021 afspraken gemaakt voor het afronden van het in 2019 gestarte identiteitstraject met medewerking van CHE-lector Bernhard Reitsma.

Eind 2020 heeft de raad de actualisering van de bestuurs- en beheersreglement besproken. Dit reglement is geactualiseerd n.a.v. het bestuursmodel dat in 2019 is opgesteld. Op 12 mei 2021 heeft de RvT de besluitvorming over het bestuurs- en beheersreglement afgerond met een goedkeuring van het reglement.

De accountant gaf op 12 mei 2021 een goedkeurende verklaring af over de jaarrekening over 2020. Bij het vaststellen van het bestuursverslag en de jaarrekening over 2020 heeft de RvT op 12 mei 2021 beide leden van het CvB decharge verleend voor het in 2020 gevoerde beleid.

De bespreking van de T-rapportages (driemaal per jaar) en de CvB-beoordeling daarvan zijn de momenten waarop de RvT toeziet op het integrale functioneren van de hogeschool. De RvT heeft in 2021 op basis van de T-rapportages ook een aantal malen over de besteding van de studievoorschotmiddelen gesproken.

De RvT heeft in 2021, zoals gebruikelijk, twee keer (op 12 mei en 3 november) overleg gevoerd met de HR over de gang van zaken in de CHE. Op 3 november 2021 heeft de RvT met de HR gesproken over het coronabeleid van de CHE, het programma Toekomstproof Onderwijs (betaald uit de studievoorschotmiddelen) en het NPO-plan.

Andere onderwerpen, waar de raad in 2021 op heeft toegezien, zijn: het voldoen aan de voorwaarden voor de ITK-erkenning, de vernieuwde VH-regeling voor declaraties en bestuurskosten, de wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen en de bezoldiging van het CvB en de RvT i.r.t. de WNT-normen.

De RvT evalueert elk jaar zijn eigen functioneren. In 2020 kon de raad hier echter geen gelegenheid voor vinden. De zelfevaluatie heeft daarom heeft op 3 maart 2021 plaatsgevonden, deze keer zonder externe begeleider. Een deel van de evaluatie heeft plaatsgevonden zonder het CvB en een deel met het CvB.

Het benoemen van de externe accountant behoort tot de taken van de RvT. De RvT heeft in 2020 een vierjarig contract met Van Ree Accountants gesloten.

#### *Toezicht van de RvT op de besteding van de studievoorschotmiddelen*

Ook in 2021 heeft de RvT toezicht gehouden op de besteding van de studievoorschotmiddelen. Deze middelen worden door de CHE via het Programma Toekomstproof Onderwijs (PTO) besteed. Op 3 januari 2021 heeft de RvT de stand van zaken m.b.t. het PTO besproken en hoe het CvB dit programma monitort en stuurt. Via de T-rapportages en de CvB-beoordeling daarvan heeft de RvT heeft in 2021 driemaal over de besteding van de studievoorschotmiddelen gesproken.

Op 3 november 2021 heeft de RvT met de HR gesproken over het programma Toekomstproof Onderwijs.

In de ontwikkeling van het IP en in de bespreking daarvan door de RvT spelen de projecten en doelstellingen van PTO een belangrijke rol. Via de band van het IP is de RvT dus ook betrokken geweest bij PTO.

Ook in de bespreking van de begroting 2022 (op 3 december 2021) en de daarmee samenhangende meerjarenbegroting PTO (2022-2024) ziet de RvT toe op de besteding van de studievoorschotmiddelen. Op 3 december 2021 heeft de auditcommissie zich uitgebreid laten voorlichten over de uitvoering van PTO, op de beheersing daarvan en over de governance van het programma.

In het toezicht van de RvT op de besteding van de studievoorschotmiddelen zijn in 2021 deze onderwerpen aan de orde gekomen:

- de effecten van de coronacrisis op de voortgang van de PTO-projecten
- hoe om te gaan met onder- en overbestedingen in het programma
- de werving, planning en inzet van medewerkers voor de PTO-projecten
- de combinatie van de PTO-inspanningen en de andere strategische opgaven van de CHE.

### *Toezicht van de RvT op het CHE-plan i.h.k.v. het Nationaal Programma Onderwijs (NPO)*

De RvT is in het 2021 betrokken geweest bij de ontwikkeling van het NPO-plan van de CHE. Nadat de AC dit plan op 27 oktober 2021 heeft besproken en de OC het plan op 1 november 2021 heeft besproken, heeft de RvT, na overleg met de HR, het NPO-plan op 3 november 2021 goedgekeurd.

### *Toets op doelmatigheid*

De RvT ziet op verschillende momenten toe op een doelmatige besteding van de middelen, bijvoorbeeld bij de besluitvorming over de goedkeuring van de jaarlijkse begroting, bij de bespreking van het jaarverslag en de jaarrekening, bij de bespreking van de CvB-beoordeling van de T-rapportages en bij de bespreking van individuele 'dossiers' zoals het plan voor de besteding van de studievoorschotmiddelen en de mogelijke samenwerking van de CHE in de Dordrecht Academy. De raad kan zich daarbij oriënteren op informatie uit de sector, bijvoorbeeld het rapport 'De staat van het onderwijs 2020' van de Inspectie van het onderwijs.

### *Bezoldiging RvT*

De RvT bepaalt zijn eigen bezoldigingsbeleid en doet dat binnen het kader van de Wet Normering Top inkomens en de branchecode van de Vereniging Hogescholen. De leden van de raad van toezicht ontvangen voor hun werkzaamheden een vaste jaarlijkse bezoldiging en een vergoeding voor gemaakte onkosten. Zie de WNT-verantwoording in het jaarverslag 2021 voor de hoogte van de bezoldiging van de RvT

## **4.4 Commissies van de Raad van Toezicht**

De RvT heeft drie commissies: de Auditcommissie (AC), de Remuneratiecommissie (RC) en de Onderwijscommissie (OC). De Onderwijscommissie is in 2021 ingesteld en heeft op 1 november 2021 zijn eerste vergadering gehad. De drie commissies zijn adviescommissies van de RvT en bereiden besluitvorming door de RvT voor. De AC houdt zich vooral bezig met financiële zaken, de RC met personele zaken (bijvoorbeeld de beoordeling en bezoldiging van het CvB en van de leden van de RvT) en de OC met onderwijs- en onderzoeksgelateerde onderwerpen. In 2021 waren de AC, de RC en de OC als volgt bemenst:

| <b>Auditcommissie</b>                         | <b>Remuneratiecommissie</b>        |
|-----------------------------------------------|------------------------------------|
| Dhr. H.A. Dijkstra RA (voorzitter)            | Dhr. P.J. Aalbersberg (voorzitter) |
| Mw. mr. dr. J.C. van Eijk – Graveland         | Dhr. dr. R. Bisschop               |
| <b>Onderwijscommissie</b>                     |                                    |
| Mw. prof. dr. E.C. van der Sluis (voorzitter) |                                    |
| Dhr. dr. R. Bisschop                          |                                    |

### *Auditcommissie*

De AC heeft vijf keer vergaderd. In deze vergaderingen kwamen, als voorbereiding op de besluitvorming in de RvT, onder andere aan de orde:

- het bestuurlijk oordeel over de managementrapportages
- de jaarrekening 2020
- de begroting 2022
- het NPO-plan van de CHE.

Op 3 december 2021 heeft de AC zich in een themasessie uitgebreid verdiept in hoe de CHE projecten uitvoert en beheerst, hoe resultaten van projecten in de staande organisatie worden geborgd, hoe grote projecten of programma's als PTO en NPO doorwerken in de onderwijs- en onderzoekspraktijk van alledag en hoe dit alles inwerkt op onderwijslogistiek en informatiemanagement.

#### *Remuneratiecommissie*

De RC vergaderde in 2021 drie keer en bereidde de besluitvorming voor over:

- de bezoldiging van het CvB en de RvT
- de RvT-vergaderplanning
- de werving van de opvolger van het per 31 december 2022 vertrekkende RvT-lid, dhr. R. Bisschop
- de mogelijkheid voor een traineeship in de RvT voor veelbelovende toezichthouders in spé.

De RC hield in 2021 de jaarlijkse R&O-gesprekken met de leden van het CvB.

#### *Onderwijscommissie*

In 2021 besloot de RvT tot de instelling van een onderwijscommissie om meer aandacht te kunnen geven aan het toezicht op het onderwijs en het onderzoek. Op 1 november vond de eerste vergadering van deze commissie plaats. De onderwijskundige aspecten van de T-rapportages, het NPO-plan en het HRM-beleid voor docenten zijn in deze vergadering aan de orde gekomen.

### 4.5 Het College van Bestuur

Het CvB van de CHE was in 2021 als volgt samengesteld:

- Dhr. drs. J. Hol, voorzitter College van Bestuur
- Dhr. drs. P.I.W. Oudenaarden, lid College van Bestuur.

De opzegtermijn voor beide leden van het CvB is voor de CHE zes maanden en voor de leden drie maanden.

#### *Bezoldiging CvB*

De gegevens over de bezoldiging van het CvB in 2021 vindt u in 'Deel 2: Jaarrekening 2021'.

Afgesproken is dat als de bedragen, indices, grondslagen en uitgangspunten, waarop de overeengekomen bezoldiging van de voorzitter en het lid van het CvB zijn gebaseerd, tijdens de contractperiode naar boven worden aangepast, ook de bezoldiging naar boven zal worden aangepast. Dit wordt jaarlijks door de RvT beoordeeld.

#### *Onafhankelijkheid CvB*

Er zijn in 2021 geen besluiten tot het aangaan van transacties genomen of bij de RvT ter goedkeuring gemeld waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het College van Bestuur spelen, die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor de betreffende leden van het CvB.

### Nevenfuncties CvB

De nevenfuncties die de voorzitters en het lid van het CvB in 2021 vervulden, staan in de navolgende tabel.

|                        | Nevenfuncties op persoonlijke titel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Nevenfuncties uit hoofde van de functie                                                                                              |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dhr. J. Hol            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen Donatus Verzekeringen.</li> <li>Lid bestuur Stichting Emotionally Focussed Therapy Nederland.</li> <li>Lid Comité van Aanbeveling Stichting Mercy Ships Nederland.</li> <li>Lid bestuur Stichting City Bibles Foundation.</li> <li>Lid Outer Circle Van Ede &amp; Partners, Zeist</li> <li>(onbezoldigd) mentor binnen het netwerk van <a href="http://www.topvrouwen.nl">www.topvrouwen.nl</a>.</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lid van de RvT van Verus</li> <li>Lid Circulaire Raad Living Lab Regio Food Valley</li> </ul> |
| Dhr. P.I.W Oudenaarden | <ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter Algemene Kerkenraad protestantse gemeente Waddinxveen</li> <li>Voorzitter wijkgemeente protestantse gemeente De Rank</li> <li>Lid bestuur steunfonds Philadelphia (oudervereniging Sien)</li> <li>Lid raad van toezicht Evangelische Omroep en q.q. commissaris Vereniging tot Bevordering van de Evangelieverkondiging Via Radio en Televisie 'De Evangelische Omroep' en q.q. commissaris bij Productiehuis EO B.V.</li> <li>Lid bestuur Stichting Nationaal Register</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bestuurslid International Network for Christian Higher Education</li> </ul>                   |

Onder een nevenfunctie verstaan we: een lidmaatschap van het bestuur of de raad van toezicht/commissarissen van een rechtspersoon met een publiek-maatschappelijke doelstelling. Een lidmaatschap van het bestuur of de raad van toezicht/commissarissen van een rechtspersoon met een doelstelling die een privékarakter heeft, rekent de CHE niet tot nevenfuncties.

#### 4.6 Overzicht bestuurskosten (declaraties) College van Bestuur

Conform de verantwoordingsrichtlijn van de Vereniging Hogescholen geven we een overzicht van de declaraties en kosten van de leden van het CvB in 2021 die geen deel uitmaken van hun honorarium.

| Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties CvB-leden                                       |        |                        |             |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------|-------------|---------|
| <i>Bestuurskosten die voor vergoeding in aanmerking komen en in het jaarverslag worden verantwoord</i> |        |                        |             |         |
|                                                                                                        | J. Hol | P.I.W. van Oudenaarden | Gezamenlijk | Totaal  |
| overige kosten                                                                                         | 0,00   | 0,00                   | 0,00        | 0,00    |
| reiskosten binnenland                                                                                  | 0,00   | €181,56                | 0,00        | €181,56 |
| reiskosten buitenland                                                                                  | 0,00   | 0,00                   | 0,00        | 0,00    |
| representatie                                                                                          | 0,00   | 0,00                   | 0,00        | 0,00    |
| <b>Eindtotaal</b>                                                                                      | 0,00   | €181,56                | 0,00        | €181,56 |

## 4.7 Directie

In de onderstaande tabel zijn de directeurs van de CHE en hun taakverdeling weergegeven:

| Directeur                 | Verantwoordelijkheid vanaf 1 september 2021                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dhr. drs. H.G.W. Bent MA  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Opleiding Social Work</li><li>• CHE voor Professionals</li></ul>                                                                                                                                         |
| Mw. drs. J.M. Meiling     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Opleiding Educatie</li><li>• Domeinbureau Educatie</li><li>• Deeltijd Onderwijs</li><li>• Onderwijs</li></ul>                                                                                            |
| Dhr. mr. H.M. Oevermans   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Opleiding Theologie</li><li>• Opleiding Godsdienstleraar</li><li>• Onderzoek/Jan Luyken Instituut</li><li>• CHE-minoren</li></ul>                                                                        |
| Dhr. drs. W.P. van Velzen | <ul style="list-style-type: none"><li>• Dienst Service &amp; Expertise</li><li>• Opgave CHE-Academy</li><li>• Opgave mobiliteit</li><li>• Domeinbureau Theologie, Welzijn en Zorg</li></ul>                                                      |
| Dhr. drs. A.W. van Vugt   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Opleiding Bedrijfskunde</li><li>• Opleiding HRM</li><li>• Opleiding Journalistiek</li><li>• Opleiding Communicatie</li><li>• Opleiding ICT</li><li>• Domeinbureau ICT, Media &amp; Organisatie</li></ul> |
| Mw. A. Westerlaken        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Opleiding Verpleegkunde</li></ul>                                                                                                                                                                        |

## 5. Studievoorschotmiddelen

### 5.1 Achtergrond

In het Sectorakkoord hbo 2019-2022 is vastgesteld dat instellingen in het hoger onderwijs kwaliteitsafspraken maken over de inzet van de studievoorschotmiddelen. De afspraken worden gemaakt op de zes thema's die de koepelorganisaties Vereniging Hogescholen (VH) en Vereniging van Universiteiten (VSNU) en de studentorganisaties Interstedelijk Studenten Overleg (ISO) en de Landelijke Studentenvakbond (LSVb) eerder zijn overeengekomen: intensiever en kleinschalig onderwijs, meer en betere begeleiding van studenten, studiesucces, onderwijsdifferentiatie, passende en goede onderwijsfaciliteiten en verdere professionalisering van docenten.

In het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen is opgetekend welke thema's relevant zijn voor de CHE. Daarbij is de keuze gemaakt om niet op alle thema's maatregelen te formuleren, maar samenhang te zoeken binnen vier thema's: studentsucces, onderwijsdifferentiatie, passende en goede onderwijsfaciliteiten en verdere professionalisering van docenten. Zo richten we ons op die thema's waar de verbetering van de onderwijskwaliteit de meeste impact heeft. We zetten zo ook in op duurzaamheid: elk project draagt bij aan de lange termijn onderwijsontwikkeling van de CHE. In het Plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen is het plan voor de Kwaliteitsafspraken beschreven als de brug tussen het Instellingsplan 2006-2020 en het Instellingsplan 2021-2027. Dat is zichtbaar in het nieuwe Instellingsplan, waarbij de doelen en beoogde resultaten van de projecten een duidelijke plek hebben gekregen in de strategische opgaven, bv. in Studentreis centraal en Onderzoeksprofiel Kracht van relaties.

### 5.2 Proces

In 2019 heeft de CHE het Plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen opgesteld. Dit is tot stand gekomen in samenwerking met de projectgroep en betrokken onderwijsadviseurs. De projectgroep bestond uit een studentlid en een docentlid van de medezeggenschapsraad (Hogeschoolraad), een kwaliteitszorgmedewerker, een docent met de portefeuille onderwijsontwikkeling, een student assessor en een projectleider. Om te komen tot een plan van inzet dat gedragen werd door de verschillende belanghebbenden, is een aantal fases doorlopen. Er zijn zo'n 200 ideeën en voorstellen verzameld bij studenten, docenten en ondersteuners. Die zijn vervolgens in de beoordelingsfase aan de hand van criteria gewogen en in de verdiepfingsfase met studenten, docenten en werkveldpartners aangescherpt en geprioriteerd. De projectgroep heeft vervolgens met onderwijs adviseurs de voorstellen uitgewerkt in negen projecten voor een duurzame verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

In december 2019 heeft de NVAO het plan beoordeeld. Hierbij is opgemerkt dat de hogeschool voldoet aan de eerste twee beoordelingscriteria. Ten aanzien van het derde criterium is door het panel opgemerkt dat het plan nog niet vertaald was in concrete beleidsacties en -processen. De NVAO heeft haar waardering uitgesproken over de manier waarop de CHE belanghebbenden heeft betrokken bij de totstandkoming van het plan en in het bijzonder over de rol van de HR en student assessor in de projectgroep.

In september 2020 is het proces vastgesteld om te komen van Plan van Inzet voor de studievoorschotmiddelen 1.0 naar het Plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen 2.0 voor de herstelbeoordeling van de NVAO in februari 2021. Dit betrof met name het proces naar de uitwerking van de doelen en beoogde resultaten in de gedefinieerde projecten en bijbehorende projectplannen

naar de realisatie. Hierin zijn de door het panel van de NVAO gedane aanbevelingen tijdens de planbeoordeling van het Plan voor de inzet 1.0 meegenomen. Daarnaast is gestart met de realisatie van de projecten. Om de samenhang en afhankelijkheden van de verschillende projecten te borgen en de realisatie van de projecten te begeleiden is het programma Toekomstproof onderwijs gestart.

Alle projectopdrachten zijn door het Portfolioboard (bestaande uit leden van het CvB en een aantal directeuren) besproken en, bij gebleken geschiktheid, vastgesteld. Daarna zijn de opdrachten voorgelegd aan de HR (medezeggenschap) die heeft ingestemd met de projectopdrachten. De projectopdrachten zijn door de projectgroepen uitgewerkt tot projectplannen, inclusief doelstelling, beoogde resultaten, activiteiten en fasering. In de projectplannen zijn ook de kritieke prestatie indicatoren, projectgrenzen, haalbaarheid van het project (met o.a. beheersaspecten), risico's en randvoorwaarden opgenomen.

In maart 2021 heeft de CHE het adviesrapport met positieve beoordeling van het panel van de NVAO ontvangen. Het bestuur van de NVAO heeft dit advies overgenomen en in juni 2021 hebben we het positieve besluit van de minister ontvangen.

### 5.3 Medezeggenschap en studentbetrokkenheid

De medezeggenschap is door middel van de hogeschoolraad (HR) op formeel en informeel niveau verbonden aan het programma Toekomstproof onderwijs. Daarnaast is studentbetrokkenheid een belangrijk speerpunt van het programma. Dat is op verschillende manieren in de organisatie van het programma en de projecten geborgd.

#### 5.3.1 Hogeschoolraad

De formele medezeggenschap heeft betrekking op instemmingsrecht op Plan voor de inzet, projectopdrachten, scopewijzigingen t.o.v. projectopdrachten, jaarbegroting en adviesrecht op het jaarplan van de CHE, de reguliere managementrapportages (T-rapportages) en het schrijven van een reflectie in het jaarverslag van de CHE.

De informele medezeggenschap is ingeregeld door deelname van een van de HR-leden aan het programmateam (helaas is er sinds september 2021 geen HR-lid binnen het programmateam, vervanging wordt gezocht) en van HR-leden aan de projectteams, door tweewekelijkse voortgangsoverleggen met de commissie voor besteding van de studievoorschotmiddelen (SVM-commissie) en de programmamanager, door bezoek van de programmamanager en projectleiders aan HR-overleggen en van de projectleiders aan SHR-overleggen. Zo hebben de studentleden van de HR een belangrijke bijdrage geleverd aan de beleidsconferentie Proef de toekomst met het oog op de studentreis en de impact op flexibel onderwijs.

Het CvB en leden van de HR zijn op dit moment in gesprek over inspraak van de medezeggenschap als projectresultaten (bv door pilots of onderzoek) onderdeel worden van beleid.

#### 5.3.2 Studentbetrokkenheid

Vanaf het begin heeft de CHE ervoor gekozen om studenten actief te betrekken bij de planvorming. De studenten hebben een belangrijke rol gehad in het bepalen van de richting voor het besteden van de middelen. Ook tijdens de uitvoering van de projecten blijft de CHE luisteren naar de studenten. Daartoe geven de projectleiders vorm aan studentbetrokkenheid in hun project (in zes van de negen projecten

is studentbetrokkenheid goed geborgd, in drie projecten is dit niet het geval, acties zijn uitgezet). Door de aard van de projecten is dit per project verschillend. In een aantal projecten is er een student lid van het projectteam. Deze student denkt en werkt mee bij de uitvoering van het project. In andere projecten is gekozen voor een terugkerende focusgroep met studenten. Zij geven feedback op vastgestelde momenten. In weer andere gevallen is er sprake van een studentlid in de klankbordgroep van het project of er is een mix van deze drie vormen. Naast deze nauw betrokken studenten, voorzien we alle studenten van informatie door informatie op het portaal en een webpagina over het programma Toekomstproof onderwijs (voor extern gebruik: [www.che.nl/toekomstproof-onderwijs](http://www.che.nl/toekomstproof-onderwijs) en voor intern gebruik via het portaal).

### 5.3.3 Student assessor

Vanaf de start van het proces is de student assessor betrokken geweest bij het opstellen van het Plan voor de inzet en de realisatie van de doelen van het programma. De assessor denkt actief mee bij een aantal van de projecten (o.a. project 3 Flexibel onderwijs). De student assessor brengt het studentenperspectief in op directieniveau.

## 5.4 Governance

De monitoring van het programma en de projecten vindt plaats binnen de reguliere PDCA-cyclus en heeft betrekking op de volgende aspecten: planning, financiën en resultaten en risico's. In de reguliere CHE management rapportages (de jaarlijkse T1, T2 en T3 rapportage) wordt per project gerapporteerd op voortgang resultaten, beheersfactoren (geld, organisatie, (onderwijs)kwaliteit, informatie en tijd) en financiële realisatie.

Eens in de drie weken vindt een voortgangsoverleg plaats tussen een lid van het CvB, de opdrachtgever van het programma en de programmamanager. In dit overleg worden issues en keuzes in het programma besproken om eventuele acties te (kunnen) ondernemen. Drie maal per jaar wordt de voortgang besproken in het CvB-directeuren overleg naar aanleiding van de T-rapportages. Het CvB bespreekt de voortgang van het programma en de projecten met de Raad van Toezicht (RvT) tijdens de bespreking van de T-rapportages en rondom de begroting in de jaarcyclus.

Projecten met grote impact (zoals project 3 Flexibel onderwijs) worden zowel op strategiedagen als in CvB-directeurenoverleg regelmatig besproken ter voorbereiding op besluitvorming. Dit is ook het geval bij de RvT, waar bepaalde projecten of sturing- en monitoringsvraagstukken indien gewenst op de agenda staan.

Daarnaast zijn er maandelijkse voortgangsoverleggen tussen de opdrachtgever van het project, de projectleider en de programmamanager.

Uitgangspunt voor het programma is dat de projectresultaten in en met de betrokken opleidingen en afdelingen worden gerealiseerd. Voor een groot aantal projecten betekent dit dat de projectresultaten worden gerealiseerd in de opleidingen. In jaarplannen van opleidingen staan dan ook inspanningen en beoogde resultaten beschreven die behoren bij de resultaten van de projecten, die zijn opgenomen in het jaarplan van het programma Toekomstproof onderwijs. Pilots en proeftuinen vormen een onderdeel van onze procesaanpak om tot resultaat te komen. Evaluaties van deze pilots leiden tot een zorgvuldig benutten van uitkomsten in andere projecten en opleidingen. Dit principe van lerend innoveren vormt een rode draad in onze werkwijze, evenals een doorlopende PDCA-cyclus.

De opbrengsten worden teruggekoppeld naar studenten, HR en alle personeelsleden door publicaties op studenten- en/of medewerkersportaal en de specifieke webpagina van het programma.

### *Wijziging*

Naar aanleiding van het nieuwe Instellingsplan en de verdeling van aandachtsgebieden vanuit het Instellingsplan onder de directeurs is de opdrachtgever van het programma Toekomstproof onderwijs gewijzigd. De nieuwe directeur Onderwijs is vanaf september 2021 de opdrachtgever van het programma.

## 5.5 Voortgang

### 5.5.1 2019 voorinvestering en opstart

In afwachting van de besluitvorming rondom de Kwaliteitsafspraken heeft de CHE eigen middelen geïnvesteerd in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Daarbij is onder andere geïnvesteerd in studieloopbaanbegeleiding via het Student Service Centrum, in de kwaliteit van docenten (CHE Academy) en in Onderwijsontwikkeling Leven lang leren.

2019 is voor de CHE het jaar geweest van enerzijds continueren van uitgaven die we in het kader van de voorinvesteringen in de jaren daarvoor gedaan hebben en anderzijds het jaar van planvorming zoals uitgewerkt in het Plan van inzet 1.0. Dit is zichtbaar in de thema's en projecten die zijn benoemd in de begroting van 2019 en zijn gecontinueerd in de projecten die worden gefinancierd vanuit de studievoorschotmiddelen.

De voorinvesteringen voor Studieloopbaanbegeleiding zijn in 2019 gecontinueerd in de volgende onderdelen van studieloopbaanbegeleiding (Begroting CHE, 2019):

1. Extra begeleiding van studenten op thema's als stress en burn-out door extra inzet (fte) op pastor en studentpsychologen, zodat meer studenten gebruik kunnen maken van deze begeleiding. Dit is gecontinueerd met inzet van de studievoorschotmiddelen en opgenomen in project 2 Welbevinden.
2. Extra begeleiding voor studenten met studie- of taalmoeilijkheden. Extra begeleiding bij taalbekwaamheid in lezen en schrijven vanuit het Talencentrum is gecontinueerd in project 7 Taal Centraal. Extra begeleiding voor studenten met studiemoeilijkheden vanuit het project Mbo in de regio is gecontinueerd en opgenomen in o.a. project 4 Mbo in-en doorstroom.
3. Specifieke begeleiding voor studenten met een andere culturele achtergrond vanuit het project Student service diversiteit is centraal gecontinueerd en afgerond in 2019. Dit is project is niet meer gecontinueerd in de projecten van de kwaliteitsafspraken. Dit is besloten op basis van de input en afweging rondom het Plan van inzet van de studievoorschotmiddelen.
4. Daarnaast is geïnvesteerd in de ontwikkeling van internationalisering door het opnemen van extra inzet (fte) op dit thema voor het uitbreiden van het internationale netwerk. Internationalisering is onder andere gecontinueerd in project 5 Excellentietraject en project 8 Innovatieve werkplaatsen.

De financiële uitwerking van bovenstaande tekst is terug te vinden in het financiële overzicht in dit jaarverslag onder het kopje 'Overloop van projecten 2019'.

2019 werd gekenmerkt door het voorzetten van activiteiten vanuit de voorinvesteringen, de totstandkoming van het Plan voor de inzet van de Kwaliteitsafspraken 1.0 en de visitatie van het panel

van de NVAO. Het jaar 2019 is dan ook niet uitgewerkt in de voortgang per thema zoals hieronder uitgewerkt.

## 5.5.2 Voortgang uitgewerkt per thema met resultaten

In 2020 is voor alle projecten van het programma Toekomstproof onderwijs een projectplan opgesteld met daarin de doelen die in het project worden nagestreefd met bijbehorende kpi's en de beoogde resultaten op jaarbasis om deze doelen te behalen.

### 5.5.2.1 Kwaliteitsthema Studentsucces

Uitgangssituatie: bij een aantal opleidingen vertragen studenten in de laatste fase van de studie soms door een gebrek aan regie en zelfstandigheid, zo blijkt uit onderwijsevaluaties. Studenten noemen de behoefte aan meer ruimte voor eigen invulling en eigen keuzes tijdens de studie en tegelijkertijd ervaren docenten of werkveld soms te weinig zelfstandigheid van studenten. Verlangen en realiteit loopt hier door elkaar. Het belemmert het studentsucces.

Soms verlaten studenten al tijdens, maar veelal ook na hun studie binnen enkele jaren teleurgesteld hun beroep (Bakker & Van Dijk, 2018; Gilsing & Stoutjesdijk, 2018). Zij hebben het idee te hebben gefaald en kunnen niet adequaat omgaan met spanningen, dilemma's en diversiteit. Op deze manier is er voor ons wel sprake van een diploma, maar geen sprake van duurzaam studentsucces. Alumni noemen de behoefte aan weerbaarheid en het omgaan met diversiteit (Van den Berg, 2017).

Kwaliteitsverbetering op dit punt bestaat uit het voortzetten van reeds gestarte interventies en op basis van het onderzoek, nieuwe interventies starten. Het project 'Focus op professionele ontwikkeling' focust daarbij op het onderwijs zelf. Het project 'Welbevinden' op ondersteuning bij het onderwijs.

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Over het project | <p>Project 1 Focus op professionele ontwikkeling</p> <p>Duurzaam studentsucces heeft voor ons alles te maken met identiteit. Een sterkere identiteit zorgt voor regie en weerbaarheid. Groei in regie en veerkracht is mogelijk door meer focus te leggen op professionele houding, gedrag en professionele identiteit (Ruijters et al., 2018).</p> <p>Werken aan de professionele identiteit doen we bij de CHE met elkaar. De gemeenschap of de community is hiervoor een belangrijke plek. Vormgeven aan deze community is door de recente crisis een urgent en actueel thema geworden.</p> <p>Het doel van dit project is: "Het versterken van de professionele identiteit van de student door te focussen op de professionele ontwikkeling in de context van communities."</p> <p>Dit doen we door:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Een generieke CHE regielijn gebaseerd op het concept van professionele identiteit met focus op de professionele ontwikkeling in de context van een professionele gemeenschap.</li><li>- Een specifiek aanbod voor studenten gericht op duurzaam studentsucces met de focus op professionele ontwikkeling in de context van een professionele gemeenschap.</li><li>- Community building: werken aan duurzaam studentsucces doen we bij de CHE samen. Het creëren van momenten en gelegenheden is hier een uitwerking van. De activiteiten dragen bij aan het versterken van het community karakter.</li></ul> |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | <p>Voortgang resultaten</p> <p>De voortgang van de resultaten loopt achter op de planning zoals opgenomen in het projectplan. De belangrijkste oorzaken zijn: de verbondenheid tussen de regieline (begeleidingskader) en de flexibilisering van het onderwijs (project 3) is groter dan vooraf voorzien en door de beperkende coronamaatregelen hebben een groot aantal activiteiten rondom community-building niet hebben kunnen plaatsvinden. Tegenmaatregelen zijn verwerkt in de beoogde resultaten voor 2022.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Realisatie 2020 | <p>Voortgang resultaat 'Regieline uitgewerkt in opleiding specifiek programma':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leer en werksessies met docenten in de helft van de opleidingen zijn gestart om te werken aan én vanuit de nieuwe regieline.</li> <li>- Start opstellen CHE begeleidingskader voor professionele identiteit door projectgroep en betrokkenen uit de opleidingen.</li> </ul> <p>Voortgang resultaat 'Community building: samen werken aan duurzaam studentsucces in de professionele gemeenschap of community':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toetsingskader voor benutting middelen gereserveerd voor activiteiten en procesgang</li> <li>- Activiteiten rondom community-building in de opleidingen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Realisatie 2021 | <p>Voortgang resultaat 'Regieline uitgewerkt in opleiding specifiek programma':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CHE begeleidingskader in lijn met Instellingsplan is bijna gereed (oplevering maart 2022).</li> <li>- Intern leertraject ontworpen die voor iedere opleiding benut wordt om het leertraject op maat te maken voor betreffende opleiding c.q. team.</li> <li>- Leer- en werksessies met docenten zijn in alle opleidingen gestart.</li> </ul> <p>Voortgang resultaat 'Specifiek aanbod voor studenten':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nog niet gestart door beperkende coronamaatregelen. Dit wordt opgepakt in 2022 in samenspraak PTO 2 Studentenwelzijn.</li> </ul> <p>Voortgang resultaat 'Community-building':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In de opleidingen hebben m.b.v. input van studenten activiteiten plaatsgevonden passend bij het werkveld en de expertise waar ze voor opleiden, als outdoor activiteiten, heidagen, sportdagen, escaperooms. Focus ligt hierbij op de startende student en studenten die op het punt staan hun professionele loopbaan voort te zetten. Door beperkende coronamaatregelen is het niet gelukt alle begrote en beoogde activiteiten te laten plaatsvinden. Dit betekent dat de middelen die hiervoor beoogd waren in de bestemmingsreserve terecht komen en alsnog worden uitgegeven in 2022 aan deze activiteiten.</li> </ul> |
|                 | <p style="text-align: right;"><b>Harmen Jan (docent) over activiteit community building:</b></p> <p style="text-align: right;">“Het is heel leuk om studenten echt beter te leren kennen, van hart tot hart. Lekker in de natuur, hiervoor doe ik mijn vak!”</p> <p><b>Deelnemer Jean-Paul (student) over activiteit community building:</b></p> <p>“Je leert je docenten een stuk beter kennen in deze informele setting, omdat ze zelf ook meer persoonlijke verhalen delen en dan leer je ontzettend veel van ze.”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Doel 2022       | <p>Beoogde voortgang resultaat 'Regieline uitgewerkt in opleiding specifiek programma':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afronden en implementeren van het CHE begeleidingskader.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkelen e-book voor studenten met daarin de visie op ontwikkeling van studenten, een uitleg van het concept pi en de wijze waarop gewerkt wordt aan duurzaam studentsucces.</li> <li>- Professionaliseringsplan voor docenten, coaches en begeleiders die werken in de regielijn.</li> </ul> <p>Beoogde voortgang resultaat 'Specifiek aanbod voor studenten':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creëren een PI-netwerk voor studenten</li> </ul> <p>Beoogde voortgang resultaat 'Community-building':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionalisering docenten rondom professionele identiteit</li> <li>- Activiteiten rondom community building</li> </ul> <p>Rapporteren op alle kpi's zoals beschreven in het projectplan mogelijk maken door ophalen data.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Doel 2024        | <p>Het doel van dit project is de professionele identiteit van onze studenten te versterken door te focussen op de professionele ontwikkeling in de context van communities. De duurzame ontwikkeling van de professional staat hierbij centraal. Op deze manier verwachten we dat studenten minder vertragen of uitvallen. Ook verwachten we dat de student meer eigen stem krijgt, vanuit zijn verhaal, en kleur en zich kan verbinden met anderen waardoor er meer regie ontstaat in de weg die de student wil gaan (Meijers, 2014).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duurzaam studentsucces wordt zichtbaar in diplomarendement, studentkwaliteit en alumni betrokkenheid.</li> <li>- Voorkomen van uitval wordt zichtbaar in diplomarendement, uitvalcijfers, studentkwaliteit, alumni betrokkenheid.</li> </ul> <p>Cijfers om deze doelen meetbaar te maken worden in 2022 verwacht.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Over het project | <p>Project 2 Welbevinden studenten</p> <p>Het doel van het project is het vergroten van het welbevinden (o.a. veerkracht en weerbaarheid) van studenten, zodat ze in staat zijn hun studie te behalen, het eigen welbevinden kunnen relateren aan de professie en duurzaam inzetbaar zijn in de maatschappij.</p> <p>Dit doen we door bewustzijn en kennis te vergroten (o.a. door onderzoek), door versterking, uitbreiding en aanpassing van het aanbod en de begeleiding.</p> <p>Dit doen we door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (herhaaldelijk) onderzoek om bewustzijn en kennis te vergroten. We willen studenten bewust maken van hun eigen welbevinden en willen we inzicht krijgen in het welbevinden van de student aan de CHE. Ook willen we weten welke ondersteuning en activiteiten hun welbevinden en veerkracht in stand kunnen houden en vergroten.</li> <li>- Aanbod voor studenten versterken, uitbreiden en aanpassen. Samen met studenten willen we ontdekken welke activiteiten en ondersteuningsvormen hen hierbij het beste kunnen helpen en welke preventief kunnen werken. We willen daarvoor het bestaande begeleidingsaanbod door studenten laten beoordelen, aanpassen en nieuw aanbod ontwikkelen.</li> <li>- Borging van het thema welbevinden binnen studieloopbaanbegeleiding. We willen dat het thema welbevinden van studenten geborgd wordt in het curriculum van elke opleiding, zodat elke student wordt uitgedaagd om zijn eigen welbevinden te relateren aan zijn professie. Hierdoor komt dit thema ook in het licht te staan van preventie en duurzaamheid.</li> </ul> |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | <p>Voortgang resultaten</p> <p>De voortgang van de resultaten verloopt volgens de planning zoals opgenomen in het projectplan.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Realisatie 2020 | <p>Voortgang resultaat 'Bewustzijn en kennis vergroten':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Een vragenlijst is opgesteld voor bewustwording van het eigen welbevinden van studenten én het maken van een overzicht over hoe het gesteld is met het welbevinden van de studenten op de CHE.</li> <li>- Aanpassing projectresultaat: door opdrachtgevers is het besluit genomen om mee te doen met de landelijke monitor rondom Studenten welzijn en middelengebruik vanuit het Trimbosinstituut met instelling specifieke vragen.</li> <li>- In maart 2020 heeft een Time out dag plaatsgevonden met workshops, lezingen en theater rondom welbevinden van studenten.</li> </ul> <p>Voortgang resultaat 'Aanbod voor studenten':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Studentwelzijn heeft het bestaande aanbod uitgebreid met gespreksgroepen rondom het thema 'Volhouden in coronatijd'</li> <li>- Start van Team inclusief</li> </ul> <p>Voortgang resultaat 'Borging binnen studieloopbaanbegeleiding':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het thema welzijn is als pilot binnen de opleiding Social Work binnen studieloopbaanbegeleidingslessen opgenomen (incl. lesopzet).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Realisatie 2021 | <p>Voortgang resultaat 'Bewustzijn en kennis vergroten':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is data verzameld over het welzijn van studenten door deelname aan een landelijke monitor (20% van de studenten heeft de vragenlijst van het Trimbosinstituut over hun welbevinden ingevuld), HBO-spiegels in de opleidingen, NSE en door gesprekken met een klankbordgroep van studenten. Met de uitkomsten wordt het aanbod van StudentWelzijn aangepast en uitgebreid.</li> <li>- De aandacht voor het welbevinden van studenten is vergroot door gebruik van verschillende communicatiekanalen voor promotie en door zichtbaarheid van StudentWelzijn (o.a. door de 'welzijnsingang in het gebouw, door gepersonaliseerd MonoCHEly spel en door kaartjes naar studenten te sturen)</li> </ul> <p>Voortgang resultaat 'Aanbod voor studenten':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er zijn zestien verschillende bijeenkomsten geweest (vanuit pastoraat, Talencentrum, psychologen en team Inclusief), waar meer dan 1100 studenten aan hebben deelgenomen.</li> <li>- De Time-out week is i.v.m. de coronamaatregelen verplaatst naar week 13 in 2022. Dit betekent dat de middelen die hiervoor beoogd waren in de bestemmingsreserve terechtkomen en alsnog worden uitgegeven in 2022 aan deze activiteit.</li> </ul> <p>Voortgang resultaat 'Borging binnen studieloopbaanbegeleiding':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De borging is vergroot door verbinding met het project 1 Professionele ontwikkeling (in het begeleidingskader), visie en beleid StudentWelzijn (o.a. infographic) en een nieuwsbrief naar begeleiders.</li> </ul> |
| Doel 2022       | <p>De uitkomsten vanuit de verschillende vragenlijsten en gesprekken maakt dat StudentWelzijn 2022 wil inzetten op:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het verankeren van welzijn binnen curricula (leeruitkomsten binnen SLO: veerkracht/vitaliteit/vindingrijkheid, verankering van levensbeschouwing en inclusieve sensitiviteit)</li> <li>2. De CHE als steunend netwerk (community building binnen de opleidingen/time out week/post)</li> <li>3. Monitoring, via HBO spiegel, en/of quickscan</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | 4. Het voorkomen van uitval, emotionele uitputting en prestatiedruk (actieonderzoek naar studiebelasting tijdens stages)<br>5. Actieonderzoek naar de samenhang belemmerende psychische aandoening en indicatoren van welzijn voor de start van de studie en studievoortgangregistratie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Doel 2024 | Het doel van het project is het vergroten van het welbevinden (o.a. veerkracht en weerbaarheid) van studenten, zodat ze in staat zijn hun studie te behalen, het eigen welbevinden kunnen relateren aan de professie en duurzaam inzetbaar zijn in de maatschappij.<br><br>2021: 59% van de studenten geeft hun leven een 7,0 of hoger. Dit wordt 70%.<br>2021: 66% van de studenten ervaart eenzaamheid. Van deze studenten ervaart 19% een sterke mate van eenzaamheid en 47% enigszins eenzaamheid. Dit wordt 45%.<br>2021: 53% ervaart veel of heel veel stress. Dit wordt 40%.<br>2021: 45,8% ervaart prestatiedruk. Dit wordt 37%. |

### 5.5.2.2 Kwaliteitsthema Onderwijsdifferentiatie

Uitgangssituatie: de behoefte aan flexibilisering bij voltijdstudenten èn vanuit de beroepspraktijk neemt toe.

Er is vraag naar leerwegen op maat, ruimte voor eigen keuzes in inhoud, volgorde of tempo en didactiek. We verwachten dat studenten in de toekomst vaker zullen schakelen tussen leren op school en werken en dat de behoefte aan cross-overs tussen professionele praktijken toeneemt.

De CHE wil oog hebben voor studenten die meer uitdaging aankunnen en willen of dit juist niet aankunnen (studenten geven slechts een 3.7 op uitdagend onderwijs bij NSE 2018). Na een pilot excellentie blijkt dat er nog te weinig draagvlak is om dit goed te faciliteren.

Een steeds grotere groep studenten stroomt door vanuit het mbo. Door studenten, docenten en ondersteunend personeel is de wens uitgesproken om meer en betere begeleiding van mbo-instroomers op de CHE. De uitval van mbo-instroom in jaar 1 is 22,4%, voor havisten is dat 14% en voor vwo-leerlingen is dat 13%. We willen de kansen van mbo-studenten vergroten in het eerste jaar.

Bij het thema Onderwijsdifferentiatie en ook in flexibel onderwijs kan de focus volledig gaan naar individueel leren. Binnen de CHE hechten we veel waarde aan collectief leren. We willen kansrijke ontwikkelingen binnen de opleiding Educatie en de opleiding Verpleegkunde versterken en intensiveren bij alle opleidingen. Het leren van studenten met elkaar op de werkplek, in de vorm van leerteams, is ons streven.

We zoeken naar kwaliteitsverbetering op het vlak van de leerteams, vooral in de laatste fase van de studie en kwaliteitsversterking als het gaat om flexibel onderwijs met differentiatiemogelijkheden voor de verschillende doelgroepen met hun eigen leervoorkeuren (als excellente studenten, mbo-instroomers). Kwaliteitsverbetering op dit punt bestaat uit het doorzetten van reeds gestarte interventies en het, op basis van het onderzoek, starten van nieuwe interventies door middel van de volgende projecten:

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Over het project | Project 3 Scenario flexibel onderwijs<br><br>Het doel van het project is de vormgeving van flexibel onderwijs. Hierbij betekent flexibel onderwijs het afstemmen op de leerbehoeften van studenten met het oog op betekenisvol leren voor de wereld van morgen. Met vormgeven wordt bedoeld: de ontwikkeling van inhoudelijke, logistieke en financiële kaders voor flexibel onderwijs. |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | <p>Dit doen we door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het opleveren van het rapport Richting in flexibel onderwijs met daarin een heldere stand van zaken, mogelijkheden en moeiten t.a.v. flexibel onderwijs.</li> <li>- Het opleveren van het ontwerp van onderwijskundige, organisatorische, logistieke, financiële en technologische randvoorwaarden</li> <li>- Het opleveren van het ontwerp, uitvoering en evaluatie van (een) beperkte pilot(s) flexibel onderwijs inclusief financiële en logistieke randvoorwaarden</li> <li>- Het opleveren van het ontwerp van het flexibel onderwijs op gebied van inhoud, didactiek, logistiek en financiën inclusief een implementatieplan</li> </ul> <p>Aanpassing bekostiging project met eigen middelen<br/>Het Plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen is bij de herstelbeoordeling aangepast o.a. bij dit project. Er is voor gekozen om dit project te financieren uit eigen middelen en niet uit de studievoorschotmiddelen. De reden hiervoor was dat we op dat moment onvoldoende concreet konden maken wat de precieze impact zou zijn op de kwaliteit van het onderwijs. Daarvoor was het nodig om richting te bepalen. De 1,3 miljoen euro die voor dit project was gereserveerd is in het Plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen ondergebracht bij andere projecten om projectresultaten te behalen.</p> <p>In verband met de samenhang tussen dit project, dat impact zal hebben op de inrichting van het onderwijs en daarmee op de kwaliteit van het onderwijs op langere termijn, is er gekozen om het project onderdeel te laten zijn van het Programma Toekomstproof onderwijs.</p> <p>Voortgang resultaten<br/>De voortgang van de resultaten verloopt volgens de planning zoals opgenomen in het aangepaste projectplan (zie realisatie 2021).</p> |
| Realisatie 2020 | <p>Voortgang projectresultaat 'Rapport op flexibel onderwijs'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De flyer "Flexibel onderwijs op de CHE, hoe-zo?" is opgesteld, interne en externe verkenning zijn afgerond, gesprekken zijn gevoerd met curriculumteams, regienetwerken, CvB en directie.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Realisatie 2021 | <p>Aanpassing projectresultaat:<br/>In overleg met opdrachtgevers, CvB en directie is gekozen voor een aanpassing in de volgorde van projectresultaten. Voor betere aansluiting bij de opleidingen is ervoor gekozen om eerst met de opleidingen en de dienst te werken aan projectresultaat 'Ontwerp van het flexibel onderwijs op gebied van inhoud, didactiek, logistiek en financiën inclusief een implementatieplan' in plaats van de start met pilots.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oplevering rapport Richting op flexibel onderwijs – rapportage op basis van interne en externe verkenningen.</li> </ul> <p>Voortgang projectresultaat 'Ontwerp van het flexibel onderwijs op gebied van inhoud, didactiek, logistiek en financiën inclusief een implementatieplan' heeft geresulteerd in vier deelresultaten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexscan: elke opleiding heeft met een team met expertise vanuit voltijd, deeltijd, CHE voor professionals en werkveld een flexscan ingevuld met als doel het in kaart brengen van de huidige en gewenste flexibiliteit in leeruitkomsten, arrangementen (= onderwijsblend), studentroutes en toetsing.</li> </ul> <p>De resterende twee deelresultaten worden in de eerste helft van 2022 opgeleverd.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Doel 2022       | <p>Deelresultaten bij 'Ontwerp van het flexibel onderwijs op gebied van inhoud, didactiek, logistiek en financiën inclusief een implementatieplan':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport CHE-raamwerk voor flexibel onderwijs met advies over leeruitkomsten, arrangementen en studentroutes en toetsing is in februari 2022 opgeleverd aan CvB en directie.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besluitvorming door CvB en directie op raamwerk voor flexibel onderwijs met advies over leeruitkomsten, arrangementen en studentroutes en toetsing.</li> <li>- Elke opleidingen formuleert gelijke leeruitkomsten voor verschillende opleidingsvarianten (voltijd, deeltijd, duaal).</li> <li>- Elke opleiding maakt een meerjarenplan voor ontwikkeling en implementatie van arrangementen</li> <li>- Onderwijskundig raamwerk en logistiek ontwerp in samenhang en gemeenschappelijkheid verder ontwikkelen om het ontwerp zowel onderwijskundig (studeerbaarheid en doceerbaarheid) als uitvoerbaar (organiseerbaarheid) en betaalbaar (betaalbaarheid) te maken.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Doel 2024        | Flexibel onderwijs op de CHE is vormgegeven; afgestemd op de behoeften van studenten en werkveld en met kaders op inhoud, logistiek en financiën. De realisatie van het projectdoel wordt bepaald met behulp van vier kritische prestatie indicatoren: studeerbaarheid, doceerbaarheid, organiseerbaarheid en betaalbaarheid (score hoger dan 3 op een schaal van 1-5 met beoordeling door studenten, docenten en ondersteuners, afdeling financiën o.b.v. voor- en nacalculatie). De gekozen kpi's sluiten aan bij de criteria voor de haalbaarheid van flexibel onderwijs, zoals geformuleerd in het referentiemodel Onderwijslogistiek voor flexibel onderwijs (SURF, 2017).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Over het project | <p>Project 4 MBO in- en doorstroom</p> <p>Het doel van het project is de uitval van mbo-instromers hogeschoolbreed terug te brengen naar minder dan 14%. De beoogde impact is mbo-instromers te dienen door hen als doelgroep en als individu aandacht en begeleiding te geven, zodat zij beter gebruik kunnen maken van hun meegebrachte kennis en ervaringen en ondersteuning ervaren in hun unieke uitdagingen. Het doel hiervan is dat zij minder tot geen studieovertraging ervaren, dat hun zelfvertrouwen wordt vergroot en dat zij de studie niet hoeven te staken.</p> <p>Dit doen we door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het in kaart brengen van de huidige praktijk en het verbeterpotentieel</li> <li>- Het aanbieden van ondersteuning aan mbo-instromers</li> <li>- Het opzetten van een kennisplatform rondom mbo(-instromers)</li> <li>- Periodieke evaluatie en doorontwerp</li> </ul> <p>Voortgang resultaten</p> <p>De voortgang van de resultaten verloopt volgens de planning zoals opgenomen in het projectplan. Aandachtspunt met het oog op de borging van de projectresultaten is de hogeschoolbrede urgentie op dit thema. Dit is geborgd in de beoogde resultaten van 2022.</p> |
| Realisatie 2020  | <p>De uitvalcijfers van de Vereniging Hogescholen zijn geanalyseerd. De projectgroep zoekt uitbreiding met projectgroepleden vanuit opleidingen met hogere uitvalcijfers van mbo-instromers (Theologie, Social Work en Verpleegkunde).</p> <p>Met, door en voor studenten zijn twee 100-dagentrajecten met in totaal circa 30 mbo-instromers gestart. Deze trajecten zijn gericht op het voorkomen van uitval door extra begeleiding en training in studievaardigheden en taal.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Realisatie 2021  | <p>Uit urgentie en behoeftepeiling blijkt dat er wel behoefte is aan ondersteuning van mbo-instromers, maar dat er hogeschoolbreed weinig urgentie wordt ervaren op dit thema. De projectgroep is versterkt met leden vanuit Social Work en Verpleegkunde. Binnen deze opleidingen worden leerervaringen opgehaald rondom het studiesucces van mbo-instromers.</p> <p>In 2021 zijn nogmaals twee 100-dagentrajecten afgerond met in totaal meer dan 60 deelnemers. Naast de ondersteuning op studievaardigheden blijkt ook het werken met buddies (studentcoaches) goed te werken. Deze trend wordt ook landelijk waargenomen. Binnen de CHE blijkt er weinig grip te zijn op uitvalcijfers en redenen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <p><b>Deelnemer Rutger (mbo-instromer)<br/>over het 100-dagentraject:</b></p> <p>"Ik weet al dat ik moeite heb met studeren, dus alle hulp is welkom.<br/>Het traject sluit daar goed bij aan!"</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Doel 2022        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitvoering, verankering en borging van het 100-dagentraject.</li> <li>- Verkenning met nieuwe opdrachtgever (directeur onderwijs) wat de ambitie is ten aanzien van mbo-instromers binnen de opleidingen en hogeschoolbreed.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Doel 2024        | Blijvend zicht voor de meegebrachte kennis en ervaring van mbo-instromers en ondersteuning waar extra moeite wordt ervaren. Meer inzicht in uitval(rekenen) en blijvende actieve interventies binnen de opleidingen en hogeschoolbreed om dit (bij onder andere mbo-instromers) tegen te gaan. De uitval van mbo-instromers hogeschoolbreed terug te brengen naar minder dan 14%.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Over het project | <p>Project 5 Excellentietraject</p> <p>Het doel van dit project is het aanbieden van een excellentietraject voor studenten die op de CHE studeren en die extra uitdaging, verbreding en/of verdieping nodig hebben. Ook leren studenten samenwerken met studenten uit andere opleidingen (interprofessioneel). Hierdoor wordt de motivatie om te leren vergroot, persoonlijke professionaliteit ontwikkeld en het studentsucces bevorderd. In de uitvoering van het traject wordt zoveel mogelijk verbinding en samenwerking gezocht met maatschappelijke en internationale partners van de CHE. Dit draagt mede bij aan profilering van de CHE.</p> <p>Dit doen we door:</p> <p>Het evalueren en aanpassen van het eerder ontwikkelde traject. In studiejaar 2020-2021 start het traject met 20 studenten, oplopend naar 150 studenten in totaal eind 2024. Daarnaast moet ten bate van de invoering van dit traject een proces worden ontworpen om draagvlak binnen de opleidingen te realiseren. Belangrijk is dat op alle lagen in de organisatie het belang van het traject wordt gezien. Dit betekent dat de projectgroep in het proces van evaluatie en herontwerp studenten, docententeams, curriculumteams, regienetwerk onderwijs en de directie intensief moet betrekken. Als laatste willen we werken aan duurzame samenwerking met internationale partners, in eerste instantie ten dienste van het project, later voor reguliere studenten van de verschillende opleidingen.</p> <p>Voortgang resultaten</p> <p>De voortgang van de resultaten loopt achter op de beoogde resultaten zoals opgenomen in het projectplan. Het aantal deelnemende studenten is lager dan beoogd en draagvlak met het oog op borging in de organisatie is een aandachtspunt. De eerste tegenmaatregelen hiervoor staan gepland voor begin 2022.</p> |
| Realisatie 2020  | <p>Voortgang projectresultaat 'Evaluatie'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluatie vorige pilot gerealiseerd en uitkomsten meegenomen naar het herontwerp.</li> </ul> <p>Voortgang projectresultaat 'Herontwerp excellentietraject'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realisatie onderwijsprogramma en toetsing leerjaar 1</li> </ul> <p>Voortgang projectresultaat 'Werving en selectie studenten'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werving pilot eerste leerjaar succesvol (negentien deelnemers geselecteerd)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Realisatie 2021  | <p>Voortgang projectresultaat 'Uitvoering excellentietraject'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het onderwijsprogramma met masterclasses, werken aan verschillende projecten van gemeente Ede en Social Enterprise Ubuntu in Kenia van leerjaar 1</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <p>hebben plaatsgevonden. Het aantal studenten is eind leerjaar 1 door verschillende oorzaken gedaald tot acht.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De uitvoering van de pilot heeft geleid tot belangrijke verbeterpunten met betrekking tot de werving, communicatie naar studenten over verwachtingen, eenvoudiger maken van onderwijsprogramma en beoordelingsformulier.</li> </ul> <p>Voortgang projectresultaat 'Draagvlak en informatie'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is zowel aan de voortgang van het excellentietraject (in T-rapportages, op portaal, de website van het programma) als aan de uitvoering van het excellentietraject hogeschoolbreed aandacht geschonken (informerende studiesuccesbegeleiders, berichten voor werving studenten op portaal en informatieavond, flyer gemaakt). Draagvlak blijft een belangrijk onderwerp dat ook voor komend weer op de agenda staat.</li> </ul> <p>Voortgang draagvlak 'Uitbreiding bestaande netwerk'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er zijn contacten gelegd met organisaties in binnen en buitenland (nieuwe lectoraten betrokken, door lidmaatschap van Honours HBO Netwerk Nederland is er contact docenten van andere Honours programma's in Nederland en in het buitenland).</li> </ul> <p>Voortgang 'Excellentietraject geborgd in de CHE organisatie'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dit blijft een aandachtspunt. Er is een memo opgeleverd over borging in de organisatie (zowel organisatorische inbedding als financiële inbedding). Besluitvorming heeft nog niet plaatsgevonden.</li> </ul> |
|                  | <p><b>Deelnemer traject Elvira (student Social Work) over het excellentietraject:</b></p> <p>"Ik werk nu ook aan een internationaal project in Kenia, onder andere over marketing. Dat is iets heel anders dan mijn opleiding, maar ik kan er juist mijn creativiteit en aspecten van mijn opleiding in kwijt!"</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Doel 2022        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Start uitvoering 1<sup>e</sup> semester voor tweede cohort studenten en uitvoering 3<sup>e</sup> semester. Dit staat in het teken van SDG's in samenwerking met Amerikaanse en Canadese studenten (uitwisseling Summer cours).</li> <li>- Vergroten draagvlak door participatie van alle opleidingen in het project en in de uitvoering hiervan</li> <li>- Studentbetrokkenheid vergroten in het projectteam voor evaluatie en ontwerp onderwijsprogramma</li> <li>- Begroting aanpassen aan de huidige situatie (studentaantallen en scheiding ontwikkeling en uitvoering)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Doel 2024        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deelname studenten: in totaal nemen 150 studenten deel aan het traject in studiejaar 2023-2024.</li> <li>- Tevredenheid studenten, motivatie vergroot en professionaliteit verhoogd: 75% van de deelnemende studenten geeft score 7 (op een 10-puntschaal).</li> <li>- Bekendheid excellentietraject bij de opleidingen van de CHE: 80% van de voltijd docenten is op de hoogte van het traject.</li> <li>- Inbedding in de CHE organisatie: Excellentietraject wordt geprofileerd als onderdeel van het onderwijsaanbod CHE.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Over het project | <p>Project 6 Learning communities</p> <p>We zoeken kwaliteitsverbetering op het vlak van leren in teams m.b.v. learning communities, vooral in de laatste fase van de studie. Het doel is het versterken van de</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | <p>community tussen onderwijs, onderzoek en werkveld tijdens de afstudeerperiode van de studenten.</p> <p>Beoogd resultaat is dat minimaal 750 studenten voor eind studiejaar 2024/2025 een diploma aan de CHE halen waarin ze onderdeel zijn geweest van een Learning Community.</p> <p>Voortgang resultaten<br/>De voortgang van de resultaten verloopt vanaf 2021 weer volgens de planning zoals opgenomen in het projectplan.</p>                                                                                                                           |
| Realisatie 2020 | Dit project is september 2020 gestart met het opstellen van projectplan, definitie van learning community, kaders voor inzet middelen in de opleidingen en gesprekken met de curriculumteams over invulling van de learning communities in de opleidingen. De eerste proeftuin met twee learning communities is gestart.                                                                                                                                                                                                                                        |
| Realisatie 2021 | De proeftuin heeft niet het gewenste resultaat behaald en dit heeft geresulteerd in een bijstelling in het kader. Daardoor is het beoogde resultaat van 12 afgestudeerde studenten in een learning community in studiejaar '20-'21 niet behaald. In studiejaar '21-'22 zijn inmiddels ruim 30 learning communities gestart met de verwachting dat aan het eind van het studiejaar zo'n 150-200 studenten bij afstuderen onderdeel zijn geweest van een learning community.                                                                                      |
| Doel 2022       | Gezien het aantal gestarte learning communities in 2021 studeren naar verwachting zo'n 150-200 studenten eind studiejaar '21-'22 af terwijl ze onderdeel zijn geweest van een learning community. In het projectplan is een realisatie opgenomen van 100 studenten en het resultaat loopt daarmee voor op de planning.<br>Daarnaast starten in studiejaar '22-'23 opnieuw learning communities met als beoogd resultaat, zoals vermeld in het projectplan, dat aan het eind van dat studiejaar opnieuw 150 studenten onderdeel van een learning community zijn. |
| Doel 2024       | <p>Doelstellingen van het project zijn als volgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onze studenten zijn tevreden over de afstudeerfase met een score met een 4 of hoger (op een vijfpuntschaal)</li> <li>- Het aantal studenten met een studievertraging in de laatste fase van de studie daalt van ongeveer 30% naar maximaal 25%.</li> <li>- Aan het eind van de looptijd is 50% van de CHE-studenten afgestudeerd binnen een Learning Community.</li> </ul>                                                                                       |

### 5.5.2.3 Kwaliteitsthema Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Uitgangssituatie: uit de gesprekken met studenten blijkt dat zij zoeken naar meer specifieke faciliteiten, zoals het Talencentrum en het taalonderwijs op de CHE. Zij vinden het verbeteren van deze faciliteit relevant en urgent gezien de globalisering. Het gaat hen om praktische zaken zoals verbreding van aanbod, ruimere openingstijden, inzet van meer coaches en een betere inbedding van talen in de gehele opleiding. Het aanbieden van ondersteuning ten aanzien van Engels en Duits is relevant, gezien het toenemende aantal studenten dat een internationale minor volgt, maar ook gezien de internationale context van stagebedrijven en organisaties.

We zien dit terug in de NSE 2018. Internationalisering en het werken in een internationale context scoort het laagst van alle resultaten van de CHE (NSE, 3.15). Studenten noemen in de gesprekken vooral de behoefte aan feedback op geschreven producten. Bovendien wordt er al enkele jaren vanuit de Rijksoverheid kritisch gekeken naar de taalvaardigheid van (beginnende) hbo-studenten.

Studenten benoemen ook het faciliteren van praktijkervaringen tijdens de opleiding c.q. het op doen van real life ervaringen in de praktijk. De uitdaging die de studenten ons meegeven ligt dus niet in de toename van praktijkervaring, maar in de verbinding van praktijkervaring met de opleiding en de professionele ontwikkeling van de student. Studenten willen meer uitgedaagd worden en zoeken

meer verdieping in de praktijk, blijkt uit de gesprekken. Vooral in jaar 2, waar studenten soms vertragen en het probleem van de langstudeerders zich ontwikkelt.

Kwaliteitsverbetering op dit punt bestaat uit het doorzetten en doorontwikkelen van bestaande faciliteiten en het opzetten van nieuwe concepten in jaar twee met behulp van de volgende projecten:

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Over het project | <p>Project 7 Taal Centraal</p> <p>Het doel van dit project is het uitbreiden van taalonderwijs en herontwerpen van aanbod en didactiek.</p> <p>Dit doen we door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het ontwikkelen van materiaal om professioneel lezen en schrijven te stimuleren. Allereerst in het Nederlands en later in uitbreiding van het aanbod van Engels.</li> <li>- Ondersteuning aanbieden door middel van een online platform om aan te kunnen blijven sluiten bij het curriculum, de blended onderwijsvormen en het (deels) online vorm van lesgeven.</li> <li>- Het uitwerken van de didactische aanpak en verbinden van het taalonderwijs van de opleiding met de coaches van het Talencentrum.</li> </ul> <p>Voortgang resultaten</p> <p>De voortgang van de resultaten verloopt volgens de planning zoals opgenomen in het projectplan. De planning van de uitvoering van een aantal activiteiten is gewijzigd i.v.m. de toegenomen vraag naar diagnostische toetsen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Realisatie 2020  | <p>Voortgang resultaat 'ondersteuning dmv online platform':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- digitale leeromgeving is ingericht.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Realisatie 2021  | <p>Voortgang resultaat 'ontwikkelen en aanbieden materiaal'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport met een inventarisatie behoefte aan welke vormen van ondersteuning qua Nederlands en Engels is opgeleverd. Op basis van dit rapport wordt nieuw aanbod ontwikkeld. Er is vertraging opgelopen in de ondersteuning op het gebied van Engels.</li> <li>- Er zijn verschillende taaltrainingen aangeboden, o.a. APA-trainingen, taaltraining mbo-instromers.</li> </ul> <p>Voortgang resultaat 'ondersteuning dmv online platform':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Online leerpaden beschikbaar (o.a. werkwoorden)</li> </ul> <p>Voortgang resultaat 'Didactische aanpak en verbinden taalonderwijs opleiding met coaches Talencentrum':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanpassing projectresultaat: Diagnostische toetsen zouden vanaf 2022 worden aangeboden, maar dit is versneld i.v.m. behoefte van studenten en opleidingen. Dit heeft geen financiële consequenties aangezien, er een verschuiving heeft plaatsgevonden in de realisatie van activiteiten.</li> <li>- De diagnostische toetsen worden ingezet als startpunt van een taaltraining. Op deze manier kunnen studenten kennisnemen van hun eigen taalniveau en kunnen desgewenst taaltrainingen en -coaching worden aangeboden.</li> <li>- Er zijn twee taalcoaches beschikbaar. Het spreekuur is weer ingesteld. Het specifiekere vormgeven van taalcoaching in de opleidingen zelf is nog niet gerealiseerd. Dit wordt opgepakt in 2022.</li> </ul> <p>Voortgang resultaat 'Communicatie' voor bekendheid taalondersteuning via Talencentrum':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Via verschillende kanalen worden studenten geattendeerd op de mogelijkheden van taaltraining en -ondersteuning, bijvoorbeeld: Sinterklaasactie/vind je letter, taalcolumns op portaal, masterclass Chinees.</li> </ul> |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doel 2022        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- (Door)ontwikkelen diagnostische taaltoets</li> <li>- Verankeren Engelse taalcoaching in Talencentrum door aanbieden Engelstalige taalcoaching, aanbieden summerschool Engels (zomer 2022)</li> <li>- Aanbod aan trainingen/ondersteuning helder(der) in kaart brengen en aanbod uitbreiden.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Doel 2024        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het aanbod van materialen en activiteiten op het gebied van lezen en schrijven (bv training professioneel schrijven, Hogeschooltaal, Engels, oefenmateriaal) en testen ter diagnostisering en opvolging is uitgebreid en sluit aan bij de behoeften van de studenten.</li> <li>- Minstens 80% van de studenten en 90% van de docenten kent het taalaanbod van het Talencentrum, weet het aanbod te vinden via het online platform en de spreekuren en weet dat de coach kan adviseren.</li> <li>- Per opleiding is een taalcoach beschikbaar voor vragen over taalbekwaamheid en begeleiding.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Over het project | <p>Project 8 Innovatiewerkplaatsen</p> <p>Het doel van dit project is dat studenten, docenten/onderzoekers en werkveldpartners vanuit verschillende disciplines/opleidingen samen werken en leren aan complexe en maatschappelijke vraagstukken.</p> <p>Studenten zullen 5 tot 15 EC van hun curriculum participeren in een innovatieve werkplaats, waarbij sprake is van interprofessioneel samenwerken ten aanzien van een praktijkvraagstuk. Het oefenen en uitproberen van nieuwe toepassingen voor de praktijk staan centraal. De werkplaatsen dagen de student uit om te onderzoeken en te ondernemen. Om maximaal relevant te zijn voor het werkveld, voor de regio in onze context, de Foodvalley, richten we deze werkplaatsen in op een manier die aansluit bij het werkveld, bij lectoraten en onderzoek.</p> <p>Dit doen we door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- acquisitie van innovatie vraagstukken</li> <li>- werving en training van deelnemende docenten</li> <li>- realisatie van innovatie werkplaatsen</li> <li>- periodieke evaluatie en doorontwerp van innovatie werkplaatsen</li> </ul> <p>Voortgang resultaten</p> <p>De voortgang van de resultaten loopt iets achter op de beoogde (deel)resultaten zoals opgenomen in het projectplan. Het aantal deelnemende studenten is hoger dan beoogd voor 2021 (beoogd 125 studenten, gerealiseerd 160 deelnemende studenten). Niet alle deelresultaten uit het projectplan zoals beschreven tot en met 2021 zijn behaald. Deze worden alsnog uitgevoerd in 2022. Dit heeft vooralsnog geen consequenties voor het behalen van het beoogde doel in 2024.</p> |
| Realisatie 2020  | <p>Project 8 Innovatie werkplaatsen heeft dit jaar niet alle beoogde resultaten opgeleverd. Het projectteam was meer dan andere projecten getroffen door de coronacrisis. Er is een start gemaakt met het onderwijskundig concept en de realisatie van de interne samenwerkingsstructuur en toetsingscriteria.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Realisatie 2021  | <p>Voortgang projectresultaat 'Realisatie van innovatie werkplaatsen'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanpassing projectresultaat: het projectresultaat is aangepast van 170 innovatiewerkplaatsen naar het aantal beoogde studenten dat deelneemt aan een innovatiewerkplaats. Dit in verband met de verschillende vormen van innovatiewerkplaatsen, waarbij studentaantallen verschillen. Dit is in februari 2021 besproken met CvB, directie en met de svm-commissie van de HR.</li> <li>- Tien innovatiewerkplaatsen zijn gestart in studiejaar 21-22 (60% daarvan vindt plaats binnen de minoren). Er zijn 160 studenten die momenteel opgeleid worden in een innovatie werkplaats.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | <p>Zorg is de opschaling vanaf studiejaar 23-24 van het aantal studenten bij gebrek aan onvoldoende te identificeren plekken in curricula waardoor samenwerking tussen studenten vanuit verschillende opleidingen bemoeilijkt wordt. Dit punt is onder de aandacht van CvB en directie en hangt nauw samen met project 3 Flexibel onderwijs.</p> <p>Voortgang projectresultaat 'Werving en training van deelnemende docenten'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De aanvragers van innovatiewerkplaatsen worden begeleid door het projectteam.</li> </ul> <p>Er vinden intervisiebijeenkomsten plaats. Op basis van vraag en behoefte wordt professionalisering aangeboden.</p> <p>Voortgang projectresultaat 'Acquisitie van innovatie vraagstukken'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisitie vindt plaats vanuit de proeftuinen. In het project wordt gekeken naar de mogelijkheden voor het starten van een 'loket' voor werkveldvragen.</li> </ul> |
|           | <p><i>Deelnemer innovatiewerkplaats Mathilde (student) over minor Israël botsende perspectieven:</i></p> <p><i>"Omdat we zulke verschillende opleidingen hebben, was dat echt van toegevoegde waarde. Je hebt hele interessante gesprekken en er werd juist heel aanvullend gewerkt."</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Doel 2022 | Begeleiden van startende en gestarte innovatiewerkplaatsen (in totaal 25 innovatie werkplaatsen). In voorbereiding is de start van een 'loket' (zowel digitaal als fysiek) voor alle werkveldvragen (incl. actieve beheerder en helder proces). Twee events (één intern en één extern) zijn in voorbereiding met als doel delen en inspireren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Doel 2024 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deelnemende studenten: minimaal 1000 bachelor studenten besteedt tijdens hun studie 5 tot 15 ec binnen de 240 ec van de totale opleiding aan innovatief en interdisciplinair onderwijs. Daarvan neemt 10% deel aan een werkplaats met internationaal karakter.</li> <li>- Waardering studenten: in de onderwijsevaluaties worden de innovatiewerkplaatsen gemiddeld gewaardeerd met een score tussen de 3,5 en de 4 op een 5-puntschaal.</li> <li>- Waardering partners: in de onderwijsevaluaties onder werkveldpartners worden de innovatie werkplaatsen gemiddeld gewaardeerd met een score tussen de 3,5 en de 4 op een 5-puntschaal.</li> <li>- Waardering docenten: in de onderwijsevaluaties worden de innovatiewerkplaatsen gemiddeld gewaardeerd met een score tussen de 3,5 en de 4 op een 5-puntschaal.</li> </ul>                                                                                                          |

#### 5.5.2.4 Kwaliteitsthema Verdere professionalisering van docenten

Uitgangssituatie: over het algemeen zijn CHE-studenten erg tevreden over docenten van hun opleiding. Er is echter ook behoefte aan uitdagender onderwijs en docenten die beter aansluiten bij het leren en ontwikkelen van de professional. Studenten activeren door middel van een goede blended didactiek en studenten begeleiden in hun professionele verhaal door (formatieve) feedback en dialoog zijn als onderwijsprincipes benoemd in de onderwijsvisie van de CHE, maar vragen nog ontwikkelingen in meerdere opleidingsteams. Daarbij heeft de coronacrisis de urgentie en de verlegenheid bij docenten op deze thema's scherper aan het licht gebracht.

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Over het project | <p>Project 9 Versterken docentkwaliteit</p> <p>De rol van een hbo-docent verandert voortdurend, in deze tijd bijvoorbeeld naar het meer activeren en professionaliseren van studenten, het werken met nieuwe manieren van (blended) onderwijs, het inrichten en uitvoeren van (formatieve) feedback- en leerprocessen (Van den Berg, 2017). Voor veel docenten die uit de werkveld van hun opleiding komen, is onderwijs hun tweede vak. We zien bovendien binnen opleidingen dat door werkdruk, beperkte tijd en beperkte aandacht voor didactische thema's de docentprofessionalisering te weinig tot stand komt en te weinig geborgd is in de organisatie en kwaliteitscycli.</p> <p>In lijn met de onderwijsvisie van de CHE geloven we dat ook het leren van docenten de meeste betekenis krijgt dichtbij of in de authentieke, complexe praktijk, met de mensen met wie je de opgave uitvoert, in een samenspel van ervaring, reflectie, theoretische verdieping en toepassing (CHE Onderwijskader, 2014; Korthagen, 1999). Het doel van dit project is daarom om in alle opleidingen praktijken te creëren, waarin docenten zich voortdurend en zichtbaar ontwikkelen in hun docentschap, door individueel en collectief leren te stimuleren. Dit borgen we in werkzame gemeenschappen en netwerken en de kwaliteits- en ontwikkelcycli in de organisatie.</p> <p>Voortgang resultaten</p> <p>De voortgang van de resultaten verloopt met betrekking tot de professionaliserings-trajecten iets achter op de planning wegens beschikbare capaciteit binnen de opleidingen. Dit heeft de aandacht van de directeuren en leidinggevendenden voor 2022. Daarnaast is één van de deelresultaten nog niet gerealiseerd. Dit betreft het ontwikkelen van een evaluatie-instrument docentkwaliteit dat o.a. leren/ontwikkelen als docent, versterking van professionele identiteit, motivatie en werkplezier en effectiviteit van de ondersteuning daarin in kaart brengt. Dit staat gepland voor eerste helft van 2022.</p> |
| Realisatie 2020  | <p>Voortgang projectresultaat 'Toename docentkwaliteit'</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 15 professionaliseringstrajecten met in totaal 80-100 docenten zijn gestart. De trajecten die goed op gang zijn gekomen, zijn ook afgerond. Sommige trajecten hebben in het nieuwe jaar een vervolg gekregen.</li><li>- In elke opleiding zijn één of meerdere didactische coaches actief die tijd en mandaat hebben gekregen om binnen het opleidingsteam om het versterken van docentkwaliteit blijvend te agenderen en faciliteren. De didactisch coaches geven de trajecten in hun opleidingsteam vorm. Alle didactisch coaches binnen de CHE ontmoeten elkaar ca. vier keer per jaar voor intervisie en professionalisering.</li></ul> <p>Voortgang projectresultaat 'Inbedding werken aan docentkwaliteit in de kwaliteits- en ontwikkelcycli in de CHE'</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Het opleidingsplan voor alle opleidingen is afgerond (met uitzondering van de minoren). Het projectteam heeft met elke opleiding professionaliseringsdoelen besproken op het gebied van docentkwaliteit voor in het jaarplan en/of</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | <p>professionaliseringsplan. Elke leidinggevende maakt nu jaarlijks een didactisch professionaliseringsplan als onderdeel van het professionaliseringsplan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toegankelijke bibliotheek in MS Teams is ingericht, wordt gevuld met didactische en veranderkundige tools.</li> </ul> <p>Voortgang projectresultaat 'Ontwikkelingen in de coronacrisis gebruiken om de kwaliteit van docenten te vergroten op het geven van online onderwijs'.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tijd die door collega's en complete opleidingsteams is gestoken in training, ontwikkeling en intervisie op online didactiek, ondersteund door onderwijskundig adviseurs en didactisch coaches, is vergoed vanuit het project. In overleg met CvB, directie en medezeggenschapsraad is 41.000 euro overschreden op de begroting van 2020. De totale meerjarenbegroting wordt voor dit project niet overschreden. Dit resultaat is behaald en afgerond.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Realisatie 2021 | <p>Voortgang projectresultaat 'Toename docentkwaliteit'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In de opleidingen zijn nu in totaal 21 professionaliseringstrajecten met docenten gestart, waarvan een aantal afgerond. Iets meer dan 50 docenten hebben deelgenomen aan twee externe workshops over online didactiek en feedback met impact, betaald vanuit dit project.</li> <li>- In de trajecten zijn docenten actief aan het leren en worden o.a. methoden zoals de impactmap (Verdonschot), scrumbord gebruikt en ook tussen de trajecten gedeeld. Er wordt gebruikgemaakt van coaching en begeleiding: in groepen, 1-op-1, in brainstormsessies, kleine experimenten, lesbezoeken etc.</li> </ul> <p>Voortgang projectresultaat 'Inbedding werken aan docentkwaliteit in de kwaliteits- en ontwikkelcycli in de CHE'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Didactisch coaches zijn betrokken bij de professionaliseringstrajecten. Omdat de werving voor de rol van didactisch coach niet in alle opleidingen lukt (door te weinig expertise en/of te veel rollen) hebben we bijgestuurd door twee didactisch coaches aan te nemen, die beschikbaar zijn voor de opleidingen. Zij worden volop ingezet.</li> <li>- Er hebben bijeenkomsten plaatsgevonden met het netwerk van didactisch coaches voor professionalisering van en samenwerking tussen didactisch coaches. De bibliotheek in MS Teams is verrijkt met diverse tools die in trajecten gebruikt worden.</li> <li>- Het deelproject inbedding in de kwaliteitscycli is gestart met een tussenevaluatie bij leidinggevend en didactisch coaches. Nog niet gerealiseerd is het ontwikkelen van een evaluatie-instrument docentkwaliteit dat o.a. leren/ontwikkelen als docent, versterking van professionele identiteit, motivatie en werkplezier en effectiviteit van de ondersteuning daarin in kaart brengt. Dit staat gepland voor eerste helft van 2022.</li> <li>- Er wordt meer onderzoeksmatig in kaart gebracht wat 'werkt' in de trajecten en organisatie tot nu toe. Daarvoor worden alle didactisch coaches en leidinggevend bevestigd met als resultaat een rapportage richting opdrachtgevers.</li> <li>- Leden van het projectteam hebben meegedacht en -geschreven aan het CHE-brede professionaliseringsbeleid, waarvan didactische professionalisering een onderdeel is.</li> <li>- Er is een website opgezet (<a href="http://www.che.nl/versterken-docentkwaliteit">www.che.nl/versterken-docentkwaliteit</a>) als openbaar platform met daarop een aantal van de lopende en afgeronde professionaliseringstrajecten. Op deze manier deelt de CHE kennis m.b.t. werkzame principes, theoretische concepten, methodieken en benodigde randvoorwaarden voor het verhogen van docentkwaliteit en vormgeven van docentprofessionalisering.</li> </ul> |
| Doel 2022       | Beoogde voortgang projectresultaat 'Toename docentkwaliteit'                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opstarten en afronden van ongeveer 30-40 professionaliseringstrajecten in kleine teams.</li> </ul> <p>Beoogde voortgang projectresultaat 'Inbedding werken aan docentkwaliteit in de kwaliteits- en ontwikkelcycli in de CHE'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het ontwikkelen van een evaluatie-instrument docentkwaliteit dat o.a. leren/ontwikkelen als docent, versterking van professionele identiteit, motivatie en werkplezier en effectiviteit van de ondersteuning daarin in kaart brengt.</li> <li>- Het inventariseren en bespreken van beoordelen docentkwaliteit met P&amp;O, leidinggevend en directeurs. Samenstellen voorstel bespreken en beoordelen docentkwaliteit (22-23).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Doel 2024 | <p>De docentkwaliteit van CHE-docenten is voor studenten merkbaar toegenomen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In alle opleidingen heeft 70% van de teams en 90% van de docenten binnen die teams deelgenomen aan een of meerdere professionaliseringstrajecten en zich daarin ontwikkeld op één of meerdere van de actuele onderwijsthema's zoals het (verbeteren en vernieuwen van een effectieve (blended) leeromgeving, uitbreiding didactische handelingsrepertoire van docenten in (digitale) leeromgevingen, coachende en activerende didactiek.</li> <li>- In elk traject is er sprake van theoretische verdieping en oefenen in de praktijk. Studenten zijn actief betrokken in elk traject en de lessons learned en gebruikte methoden worden in en om de hogeschool gedeeld.</li> <li>- Bij module/docententeams die aan een professionaliseringstraject deelnemen is een stijging van kwaliteit zichtbaar in de studentevaluatie op de mate van uitdaging in het onderwijs, de mate waarin de docent hen activeert en waardevolle formatieve feedback geeft, de effectiviteit van de leeromgeving (blended learning) en/of de mate waarin de docent initiatief nam in het begeleiden en ondersteunen.</li> </ul> <p>Inbedding werken aan docentkwaliteit in de kwaliteits- en ontwikkelcycli in de CHE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De doelen en resultaten met betrekking tot docentkwaliteit in het kader van dit project worden per jaar vastgelegd en van daaruit ingepland, uitgevoerd en geëvalueerd.</li> <li>- Op de thema's blended learning en coachende en activerende didactiek zijn methoden /werkwijzen van verdiepend, cyclisch teamleren verzameld en ontwikkeld die gebruikt kunnen worden in de werkzame gemeenschappen en netwerken in de CHE, zoals: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) PDCA onderwijskwaliteit en organisatieontwikkeling (curriculumteams en moduleteams),</li> <li>b) R&amp;O en scholing,</li> <li>c) Regienetwerk Onderwijs (RNO) &amp; strategische agenda CHE.</li> </ul> </li> <li>- Uit de vergelijking van een voor- en nameting (in een nog te ontwikkelen evaluatie-instrument in semester 2 2021-2022) blijkt dat docenten aangeven zelf meer bezig te zijn met leren/ontwikkelen als docent, dat ze daarin een versterking van hun professionele identiteit en motivatie en werkplezier ervaren en de ondersteuning door collega's in het team, dit project en ondersteunende diensten daarin helpend is.</li> <li>- Elke opleiding is gestimuleerd om in de KWAZO- en R&amp;O-cyclus actief te vragen naar docentkwaliteit.</li> <li>- Alle methoden, praktijkcases en bronnen uit alle opleidingen zijn verzameld op een rijk, openbaar platform, waarin de CHE kennis deelt m.b.t. werkzame principes, theoretische concepten, methodieken en benodigde randvoorwaarden voor het verhogen van docentkwaliteit, verdiepend en cyclisch leren en het stimuleren van docentprofessionalisering. Hierop zijn alle lopende en afgeronde cases uit dit project te zien.</li> </ul> |

### 5.5.2.5 Inzet studievoorschotmiddelen

| Thema / Project<br>Bedragen * €1000             | 2019<br>begroot | 2020<br>begroot | 2021<br>begroot | 2022<br>begroot | 2023<br>begroot | 2024<br>begroot | cumulatief<br>begroot | 2019<br>realisatie | 2020<br>realisatie | 2021<br>realisatie | cumulatief<br>realisatie | realisatie<br>tov Pvl2.0 |
|-------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|
| Baten (*)                                       | 856             | 1.024           | 2.217           | 2.774           | 2.925           | 3.310           | 13.107                | 876                | 1.024              | 2.284              | 4.184                    | 31,9%                    |
| Overloop van projecten 2019                     | 353             | 164             | 169             | 174             | 179             | 184             | 1.223                 | 292                | 186                | 148                | 626                      | 51,2%                    |
| Thema: Studentsucces                            |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                       |                    |                    |                    |                          |                          |
| Project 1: Focus op professionele ontwikkeling  | 20              | 83              | 393             | 422             | 388             | 374             | 1.680                 | -                  | 50                 | 182                | 233                      | 13,8%                    |
| Project 2: Welbevinden studenten                | 45              | 64              | 70              | 72              | 74              | 76              | 402                   | 1                  | 53                 | 66                 | 120                      | 29,9%                    |
| Thema: Onderwijsdifferentiatie                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                       |                    |                    |                    |                          |                          |
| Project 3: Scenario flexibel Onderwijs          | 67              | 188             | 491             | 253             | 153             | 169             | 1.322                 | -                  | 63                 | 218                | 281                      | 21,3%                    |
| Project 4: Mbo in- en doorstroom                | 13              | 81              | 90              | 112             | -               | -               | 296                   | -                  | 29                 | 48                 | 78                       | 26,2%                    |
| Project 5: Excellentietraject                   | 24              | 108             | 180             | 164             | 157             | 156             | 788                   | -                  | 38                 | 95                 | 133                      | 16,8%                    |
| Project 6: Learning community                   | 4               | 38              | 80              | 192             | 372             | 536             | 1.221                 | -                  | 27                 | 127                | 154                      | 12,6%                    |
| Thema: Onderwijsfaciliteiten                    |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                       |                    |                    |                    |                          |                          |
| Project 7: Taal centraal                        | 26              | 93              | 125             | 117             | 112             | 74              | 547                   | -                  | 37                 | 68                 | 106                      | 19,3%                    |
| Project 8: Innovatieve werkplaatsen             | 15              | 135             | 213             | 335             | 426             | 512             | 1.637                 | -                  | 32                 | 83                 | 115                      | 7,0%                     |
| Thema: Professionalisering van docenten         |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                       |                    |                    |                    |                          |                          |
| Project 9: Versterken docentkwaliteit           | 222             | 263             | 444             | 864             | 1.345           | 1.235           | 4.373                 | -                  | 304                | 348                | 652                      | 14,9%                    |
| Programmanagement                               | 180             | 167             | 226             | 306             | 189             | 187             | 1.254                 | 49                 | 172                | 190                | 411                      | 32,8%                    |
| Totaal inclusief Project 3                      | 970             | 1.383           | 2.481           | 3.011           | 3.397           | 3.503           | 14.745                | 342                | 993                | 1.573              | 2.908                    | 19,7%                    |
| minus: Project 3 - niet via SVM                 | -67             | -188            | -491            | -253            | -153            | -169            | -1.322                |                    |                    | -218               | -218                     | 16,5%                    |
| Lasen van het programma                         | 903             | 1.195           | 1.990           | 2.758           | 3.243           | 3.335           | 13.423                | 342                | 993                | 1.355              | 2.690                    | 20,0%                    |
| (*) onder aftrek van overhead voor 2019 en 2020 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                       | 534                | 31                 | 929                | 1.494                    |                          |
| toevoeging aan bestemmingsreserve:              |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                       |                    |                    |                    |                          |                          |
| aanwezig per ultimo 2020                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                       |                    |                    |                    | 352                      |                          |
| dotatie aan bestemmingsreserve in 2021          |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                       |                    |                    |                    | <u>1.142</u>             |                          |

De rijksbijdrage voor de Kwaliteitsafspraken Sectorakkoord bedraagt voor 2021 voor de CHE €2.284k. De gemaakte kosten voor het gehele programma – inclusief Project 3 - zijn €1355k. Project 3 is echter in 2021 vanuit eigen middelen gefinancierd - conform het Plan van Inzet - en dit betekent dat het programma in 2021 in totaal €1355k gekost heeft. De realisatie is daarmee €929k minder dan de ontvangen rijksbijdrage en dit bedrag is bijgeschreven bij de bestemmingsreserve. In 2021 hebben geen aanpassingen plaatsgevonden in de verdeling van de middelen ten opzichte van het Plan van Inzet, zoals dat goedgekeurd is in 2021. Middelen die niet uitgegeven zijn op een project worden door middel van de bestemmingsreserve doorgeschoven naar het volgende jaar.

Cumulatief is tot en met 2021 €4184k aan studievoorschotmiddelen ontvangen waarvan inmiddels €2908k besteed is. De bestemmingsreserve is €1494k. Dit betekent dat 32% van de verwachte totale studievoorschotmiddelen tot en met 2024 als bate verantwoord is en dat inmiddels 20% van de totale baten als kosten verantwoord zijn. Veruit het grootste deel van de inspanningen vindt plaats in de jaren 2022 tot en met 2024.

Het doel van de bestemmingsreserve is om eind 2024 alle middelen te hebben besteed binnen het bestaande programma. Met de medezeggenschap en gemeenschap van de CHE wordt gekeken naar alternatieve bestedingen binnen het doelen van en afspraken rondom van de Kwaliteitsafspraken.

De CHE heeft een centrale uitvoering van het plan waardoor er decentraal geen middelen zijn uitgezet. Dit laat onverlet dat de activiteiten grotendeels wél uitgevoerd worden binnen de opleidingen, maar altijd vanuit een centrale regie van het programmteam.

De regel “overloop van projecten 2019” heeft betrekking op activiteiten die vanuit de voorinvesteringen van de kwaliteitsafspraken gefinancierd werden zoals het vergroten van persoonlijke effectiviteit van studenten, activiteiten van het talentcentrum, ontwikkeling van een

aantal minoren, etc. Aangezien de studievoorschotmiddelen deze financiering in eerste instantie zou voortzetten, is een aantal activiteiten daar alsnog onder uitgevoerd conform het Plan van Inzet. Het middelenbeslag voor de komende jaren zal max. 5% zijn.

## 6. Corona

Ook in 2021 heeft de coronapandemie invloed gehad op het onderwijs en de bedrijfsvoering van de CHE. Met behulp van een aantal periodieke onderzoeken is in 2021 de invloed van corona op studenten en medewerkers gemonitord. De uitslagen van deze onderzoeken zijn in CvB-directievergaderingen besproken. Ook in de gebruikelijke managementrapportages is aandacht gegeven aan de effecten van corona.

De rapportages en de onderzoeken onder studenten maakten duidelijk dat de onderwijskwaliteit en de studententevredenheid niet al te zeer hebben geleden onder de coronacrisis. Studenten en docenten misten het samenzijn op de CHE maar weten zich meestal te redden en slagen erin om er, gezien de omstandigheden, iets goeds van te maken.

Wel is het zo dat het voor veel studenten niet makkelijk was dat, na een aanvankelijke versoepeling van de maatregelen rond de zomer van 2021 de maatregelen in oktober 2021 weer aangescherpt werden. ‘De rek is er uit’, beschrijft het algemene gevoel in die laatste drie maanden van 2021 goed. Studenten waardeerden des te meer wat de CHE in 2021 heeft gedaan om de relatie met hen warm te houden, bijv. het contact met docenten en een aantal presentjes. Het is daarom goed dat er van de extra NPO-middelen aanvullende activiteiten voor community-building kunnen gaan worden ontplooid. Voor de studenten, die door corona bijvoorbeeld studieachterstand hebben opgelopen, is extra begeleidingsaanbod vanuit de aanvullende NPO-middelen een helpende aanpak.

2021 stond vanwege corona ook in het teken van het verder ontwikkelen van de didactiek achter online onderwijs. Goed werkende digitale leeromgevingen zijn belangrijk voor de tevredenheid van studenten en medewerkers. Een speciaal team adviseurs heeft op die gebied veel betekend voor docenten. Ook is er een ‘Handreiking Onderwijs tijdens coronatijd’ voor docenten ontwikkeld.

Stages van studenten konden in 2021 grotendeels doorgaan, al dan niet voor een deel vanuit de thuissituatie. Dat gold ook voor sectoren die extra door corona zijn getroffen zoals de zorg en het primair onderwijs. Wanneer stages voor een deel thuiswerken werd, heeft dat de stage en het leereffect een andere karakter gegeven.

Er zijn geen signalen binnengekomen dat in corona-tijd de toetsen slechter werden gemaakt of dat minder studenten deelnamen aan toetsen. Dat geldt voor de hele linie van toetsen, hertoetsen en opleidingen.

Het moge duidelijk zijn dat internationale uitwisseling van studenten en docenten in 2021 door corona niet goed mogelijk is geweest. Zie paragraaf 2.2 voor meer informatie hierover.

Uit de onderzoeken en rapportages blijkt dat ook de meeste collega's de omschakeling naar periodiek thuiswerken flexibel hebben kunnen maken. Ze zijn erin geslaagd een goede, rustige thuiswerkplek te creëren die ergonomisch verantwoord is en die een gezonde balans tussen werk en privé heeft.

In mei 2021 kwam het Nationaal Programma Onderwijs tot stand. Het programma is gericht op aanpak van coronavertragingen op korte termijn en verbetering van studentenwelzijn. Doel van het NPO is ook om lessen uit de coronatijd te benutten voor structurele onderwijsverbeteringen. Per CHE-opleiding zijn, gecoördineerd door een hogeschoolbrede projectgroep, in overleg met de medezeggenschap bestedingsdoelen ontwikkeld die passen bij de NPO-doelstellingen. Met de uitvoering van de bij de bestedingsdoelen behorende activiteiten is gestart in 2021. De financiële verantwoording daarvan is te vinden in hoofdstuk 3 van dit jaarverslag. De extra rijksbijdrage uit het NPO als gevolg van de stijging van de studentaantallen is in het resultaat beland, omdat de CHE een

negatieve begroting voor 2021 had vanwege het T-2 effect. Dat de studentenstijging toch gefinancierd werd door het Rijk was een verrassing en die middelen heeft de CHE niet meer in 2021 kunnen besteden. Zie voor een toelichting hierop hoofdstuk 3.

Corona heeft in 2021 een aantal veranderingen in gang gezet die de komende jaren zullen doorwerken:

- Er is meer aandacht gekomen voor studentwelzijn. Er worden instrumenten ontwikkeld om het studentenwelzijn goed te monitoren en om het positief te beïnvloeden.
- De processen rond roosteren gaan zo worden ingericht dat er sneller kan worden omgeschakeld van on-campus naar online onderwijs en vice versa. Dat betekent natuurlijk ook iets voor hoe het onderwijs en de toetsen worden georganiseerd.
- Er is meer aandacht gekomen voor de kwaliteit van de digitale leeromgeving. We hebben veel geleerd over hoe we goed digitaal onderwijs geven en zijn daar behendig in geworden. Er worden instrumenten ontwikkeld om de kwaliteit van de digitale leeromgeving te monitoren en waar nodig bij te sturen.
- Er is voor medewerkers een andere verhouding ontstaan tussen on-campus werken en thuiswerken. Dat zal op termijn gaan doorwerken in de ideeën over het gebruik en de inrichting van de CHE-gebouwen.

## 7. Profileringsfonds

Conform artikel 7.51 van de WHW heeft de CHE een Profileringsfonds waar studenten onder voorwaarden een beroep op kunnen doen wanneer zij studievertraging oplopen. De aard en de omvang is in drie categorieën te verdelen:

1. Studenten in overmachtsituaties zoals ziekte, functiebeperking, zwangerschap, bijzondere familieomstandigheden, mantelzorg of een niet-studeerbare opleiding.
2. Bestuurslidmaatschap: Bestuursleden aan door de instelling erkende studie- of studentverenigingen of in de studentmedezeggenschap:
3. Overige categorieën: Studenten die een bijzondere prestatie leveren op gebied van sport of cultuur, of financiële ondersteuning aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen of andere gevallen.

Het aantal aanvragen in 2021 was negen. Het aantal toekenningen in 2021 was twaalf. Er zijn er drie meer toegekend omdat daarvan de aanvraag in 2020 is gedaan. Als datum van toekenning is de ondertekening door het CvB genomen. Er zijn geen aanvragen afgewezen.

| Omschrijving                     | Aantal studenten / aanvragen | Toewijzingen | Totaal van de toekenningen | Gemiddelde hoogte van de toekenningen | Gemiddelde duur van de toekenningen (in maanden) |
|----------------------------------|------------------------------|--------------|----------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Studenten in overmacht situaties | 7                            | 7            | € 40.738                   | € 5.820                               | 12                                               |
| Bestuurslidmaatschap             | 1                            | 4            | € 7.200                    | € 1.800                               | 6                                                |
| Overige categorieën              | 1                            | 1            | € 3.600                    | € 3.600                               | 12                                               |

|                                                            |  |          |                 |
|------------------------------------------------------------|--|----------|-----------------|
| Totaal nieuw toegekend in boekjaar 2021                    |  | <b>9</b> | <b>€ 51.538</b> |
| Totaal uitgekeerd in 2021 (incl. n.t.b. Toekenningen 2020) |  | 10       | <b>€ 22.537</b> |
| Nog uit te keren Toekenningen 2021 in 2022                 |  | 7        | <b>€ 29.001</b> |

Het bedrag in de laatste rij ("Nog uit te keren toekenningen") kan uiteindelijk lager uitkomen omdat studenten soms eerder afstuderen. De uitkering wordt dan niet voor alle toegekende maanden benut.

## 8. Rapportage experimenten Flexibel Hoger Onderwijs

De CHE deed al in 2016 mee aan de experimenten Flexibel Hoger Onderwijs. In onderstaande tabel is weergegeven welke opleidingen de CHE via dit experiment in 2021 aanbood en hoeveel studenten ervoor waren ingeschreven op peildatum 1 oktober 2021.

| Opleiding                                              | Vorm  | Aantal studenten in 2021 |
|--------------------------------------------------------|-------|--------------------------|
| bachelor Opleiding tot leraar v.o. 2e gr in godsdienst | dt    | 17                       |
| bacheloropleiding Theologie                            | dt    | 124                      |
| bachelor Opleiding tot leraar basisonderwijs           | dt    | 211                      |
| zij-instroom Opleiding leraar basisonderwijs           | dt    | 20                       |
| bachelor Opleiding tot verpleegkundige                 | dt    | 70                       |
| bachelor Opleiding tot verpleegkundige                 | duaal | 263                      |
| bachelor Social Work                                   | dt    | 455                      |
| bachelor Bedrijfskunde                                 | dt    | 66                       |
| bachelor Human Resource Management                     | dt    | 38                       |
| bachelor Communicatie                                  | dt    | 24                       |
| ad Sociaal werk in de zorg                             | duaal | 244                      |
| ad ICT Service Management                              | dt    | 23                       |
| ad Ondernemen                                          | dt    | 56                       |
| ad Pedagogisch Educatief Professional                  | dt    | 50                       |
| ad Pastoraal werk                                      | dt    | 34 <sup>[1]</sup>        |
| Eindtotaal                                             |       | 1.695                    |

---

<sup>[1]</sup> Van de genoemde 34 studenten ad Pastoraal werk zijn er 14 ook ingeschreven bij de opleiding Theologie (ba, deeltijd). Deze 14 studenten zijn niet meegeteld bij de 124 studenten die bij de opleiding Theologie (ba, deeltijd) vermeld staan.

## Bijlage 1: Reflectie Hogeschoolraad op SVM CHE 2021

De hogeschoolraad (HR) is te spreken over de wijze waarop de programmamanager en het programmateam functioneren. De problematiek is dikwijls gecompliceerd en het gaat om veel geld. Een bewijs van hun zorgvuldigheid is terug te zien in o.a. de 'Managementsamenvatting Programma en Projecten Toekomstproof Onderwijs'.

De formele medezeggenschap heeft betrekking op instemmingsrecht op Plan voor de inzet, projectopdrachten, scopewijzigingen t.o.v. projectopdrachten, jaarbegroting en adviesrecht op het jaarplan van de CHE, de T-rapportages en het schrijven van een reflectie in het jaarverslag van de CHE. Er zijn met het programmateam goede afspraken gemaakt wanneer er zich scope wijzigingen voordoen bij één van de projecten. In dat geval worden die ter instemming voorgelegd aan de HR.

De SVM Commissie van de HR spreekt tweewekelijks met de programmamanager in een informele setting over de voortgang van de projecten. Bij het verschijnen van de T-rapportages bespreken we deze en is er uitgebreid de ruimte voor onze vragen en opmerkingen. De projectleiders van alle 9 projecten komen minimaal 1 keer per jaar langs tijdens een vergadering van de (S)HR.

De raad heeft wel een zorg die boven de SVM-projecten uitgaat, maar er alles mee te maken heeft: op het moment dat projecten 'running the business' worden, zouden zij opnieuw ter instemming langs de raad moeten, zeker daar waar de impact of de organisatie en/of het onderwijs groot is. Nu vinden in de praktijk ontwikkelingen plaats, waarbij de raad onbedoeld is gepasseerd. Samen met het CvB wordt op dit punt gezocht naar een goede werkwijze, zodat de medezeggenschap ook hier goed geborgd is.

Bij project 9 is het een uitdaging om alle professionaliseringstrajecten te vullen. Dit heeft deels te maken met capaciteit. De HR ziet dan ook graag dat hier op geacteerd wordt. De werkdruk is altijd hoog op de CHE en het moet niet zo zijn dat projecten (in het algemeen) die werkdruk nog verder verhogen.

In project 9 zou veel geld worden gestoken, wat vraagt om een duidelijke probleemstelling, casu quo: waar concreet naartoe wordt gewerkt. De projectleiders gaan hier dit jaar verder mee aan de slag en als HR hebben we het vertrouwen dat er dit jaar slagen worden gemaakt als het gaat om inzichtelijk krijgen in hoeverre doelstellingen worden gehaald. Bij de innovatie werkplaatsen zien we dat 10 van de 170 werkplaatsen zijn gestart. Om de doelstelling van dit project te halen moet er ruimte gecreëerd worden voor deze werkplaatsen.

Uiteraard zijn er ook projecten die goed draaien, waarbij ook voor studenten zichtbaar is wat er wordt gerealiseerd, bijvoorbeeld bij Taal Centraal, MBO in- en doorstroom, Welbevinden. De raad zou graag zien dat leden van de SHR voorstellen doen, die door het bestuur voortvarend ter hand worden genomen, om de gelden die er zijn, zo te besteden dat de resultaten ervan, duidelijker zichtbaar op de CHE zijn.

## **Deel 2: Jaarrekening 2021**



# Christelijke Hogeschool Ede

## Jaarrekening 2021

## Inhoudsopgave

|     |                                                                          |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|----|
| A   | Jaarrekening                                                             |    |
| A1  | Balans per 31 december 2021, vergelijkende cijfers per 31 december 2020  | 2  |
| A2  | Staat van baten en lasten jaar 2021, vergelijkende cijfers jaar 2020     | 3  |
| A3  | Kasstroomoverzicht jaar 2021, vergelijkende cijfers jaar 2020            | 4  |
| A4  | Grondslagen                                                              | 5  |
| A5  | Grondslagen voor waardering van activa en passiva                        | 7  |
| A6  | Grondslagen voor de bepaling van het resultaat en het kasstroomoverzicht | 9  |
| A7  | Toelichting op de onderscheiden posten van de balans                     | 10 |
| A8  | Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen                   | 19 |
| A9  | Toelichting op de exploitatierekening                                    | 20 |
| A10 | WNT-verantwoording 2021 CHE                                              | 24 |
| A11 | Gebeurtenissen na balansdatum                                            | 27 |
| A12 | Ondertekening van de jaarrekening                                        | 28 |
| B   | Overige gegevens                                                         |    |
| B1  | Controleverklaring van de onafhankelijke accountant                      | 29 |
| B2  | Statutaire regeling resultaatbestemming                                  | 33 |
| C   | Bijlagen                                                                 |    |
| C1  | Gegevens van de rechtspersoon                                            | 34 |
| C2  | Overzicht resultaat CHE voor Professionals per afdeling                  | 35 |

**A Jaarrekening****A1 Balans per 31 december 2021, vergelijkende cijfers per 31 december 2020***Na bestemming van het resultaat*

| 1     | Activa                  | 31 december 2021 |                      | 31 december 2020 |                      |
|-------|-------------------------|------------------|----------------------|------------------|----------------------|
|       |                         | <u>x € 1.000</u> |                      | <u>x € 1.000</u> |                      |
|       | <b>Vaste activa</b>     |                  |                      |                  |                      |
| 1.1.2 | Materiële vaste activa  | 20.923           |                      | 22.210           |                      |
|       | Totaal vaste activa     |                  | 20.923               |                  | 22.210               |
|       | <b>Vlottende activa</b> |                  |                      |                  |                      |
| 1.2.2 | Vorderingen             | 1.100            |                      | 1.007            |                      |
| 1.2.4 | Liquide middelen        | 16.480           |                      | 11.805           |                      |
|       | Totaal vlottende activa |                  | 17.580               |                  | 12.812               |
|       | <b>Totaal activa</b>    |                  | <u><b>38.503</b></u> |                  | <u><b>35.022</b></u> |
|       |                         |                  |                      |                  |                      |
| 2     | Passiva                 | 31 december 2021 |                      | 31 december 2020 |                      |
|       |                         | <u>x € 1.000</u> |                      | <u>x € 1.000</u> |                      |
|       | <b>Eigen vermogen</b>   |                  |                      |                  |                      |
| 2.1   | Eigen vermogen          | 15.754           | 15.754               | 11.484           | 11.484               |
| 2.2   | Voorzieningen           |                  | 3.565                |                  | 3.576                |
| 2.3   | Langlopende schulden    |                  | 8.450                |                  | 9.100                |
| 2.4   | Kortlopende schulden    |                  | 10.735               |                  | 10.862               |
|       | <b>Totaal passiva</b>   |                  | <u><b>38.503</b></u> |                  | <u><b>35.022</b></u> |

**A2 Staat van baten en lasten jaar 2021, vergelijkende cijfers jaar 2020**

|          |                                                  | Resultaat<br>2021<br><i>x € 1.000</i> | Begroting<br>2021<br><i>x € 1.000</i> | Resultaat<br>2020<br><i>x € 1.000</i> |
|----------|--------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>3</b> | <b>Baten</b>                                     |                                       |                                       |                                       |
| 3.1      | Rijksbijdragen                                   | 37.978                                | 32.567                                | 29.882                                |
| 3.2      | Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden | 399                                   | 0                                     | 184                                   |
| 3.3      | College-, cursus-, les- en examengelden          | 7.870                                 | 9.431                                 | 8.524                                 |
| 3.4      | Baten werk in opdracht van derden                | 2.454                                 | 1.695                                 | 2.213                                 |
| 3.5      | Overige baten                                    | 1.374                                 | 1.920                                 | 1.172                                 |
|          |                                                  | <u>50.075</u>                         | <u>45.613</u>                         | <u>41.975</u>                         |
| <b>4</b> | <b>Lasten</b>                                    |                                       |                                       |                                       |
| 4.1      | Personeelslasten                                 | 37.316                                | 37.402                                | 33.002                                |
| 4.2      | Afschrijvingen                                   | 2.126                                 | 2.134                                 | 2.168                                 |
| 4.3      | Huisvestingslasten                               | 1.278                                 | 1.250                                 | 1.307                                 |
| 4.4      | Overige lasten                                   | 4.833                                 | 5.009                                 | 3.877                                 |
|          |                                                  | <u>45.553</u>                         | <u>45.795</u>                         | <u>40.354</u>                         |
|          | <b>Saldo Baten en Lasten</b>                     | <u><b>4.522</b></u>                   | <u><b>-182</b></u>                    | <u><b>1.621</b></u>                   |
| <b>6</b> | <b>Financiële baten en lasten</b>                | -252                                  | -252                                  | -268                                  |
|          | <b>Nettoresultaat</b>                            | <u><u><b>4.270</b></u></u>            | <u><u><b>-434</b></u></u>             | <u><u><b>1.353</b></u></u>            |

**A3 Kasstroomoverzicht jaar 2021, vergelijkende cijfers jaar 2020**

|                                                                      | 2021<br>x € 1.000 | 2020<br>x € 1.000 |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>                       |                   |                   |
| Saldo Baten en Lasten                                                | 4.522             | 1.621             |
| <i>Aanpassing voor:</i>                                              |                   |                   |
| Afschrijvingen                                                       | 2.126             | 2.168             |
| Mutaties voorzieningen                                               | -11               | 281               |
| <i>Verandering in vlottende middelen:</i>                            |                   |                   |
| Vorderingen                                                          | -92               | 92                |
| Kortlopende schulden (inclusief mutatie niet betaalde investeringen) | -94               | 1.050             |
| Totaal Kasstroom uit bedrijfsoperaties                               | 6.451             | 5.212             |
| Ontvangen interest                                                   | -                 | -                 |
| Betaalde interest                                                    | -252              | -268              |
|                                                                      | -252              | -268              |
| Totaal kasstroom uit operationele activiteiten                       | 6.199             | 4.944             |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                        |                   |                   |
| Investerings in materiële vaste activa                               | -872              | -1.210            |
| Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten                        | -872              | -1.210            |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                       |                   |                   |
| Aflossing lening Staat der Nederlanden                               | -650              | -650              |
| Afname Overige langlopende schulden                                  | -                 | -                 |
| Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten                       | -650              | -650              |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                                      | 4.677             | 3.084             |
| Beginstand liquide middelen                                          | 11.804            | 8.720             |
| Mutatie liquide middelen                                             | 4.677             | 3.084             |
| Eindstand liquide middelen                                           | 16.481            | 11.804            |

## A4 Grondslagen

### Algemeen

De activiteiten van de Stichting voor Christelijk Hoger Beroepsonderwijs op gereformeerde grondslag bestaan uit het uitvoeren van onderwijs en onderzoek binnen het hoger beroepsonderwijs. Daarnaast worden post-HBO opleidingen verzorgd en worden trainingen, studiedagen, coaching & supervisie verzorgd voor professionals uit het werkveld van de stichting.

De rapporteringsvaluta is Euro. De jaarrekening wordt in duizendtallen gepresenteerd, zoals ook uit de toelichtingen blijkt. De jaarrekening is opgemaakt op 25 april 2022.

### Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

Het verslagjaar is gelijk aan het kalenderjaar. De jaarrekening is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Tevens is Richtlijn 660 van de Raad voor de Jaarverslaggeving gevolgd.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva gewaardeerd op verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

#### Continuïteit

De jaarrekening is opgesteld op basis van continuïteit. De verwachting is dat het corona virus hier geen impact op heeft.

#### Financiële instrumenten

De stichting handelt niet in financiële derivaten en heeft gedragslijnen, vastgelegd in het treasury statuut dat opgesteld is in overeenstemming met de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016, om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij te beperken.

#### Krediet- en renterisico

Het kredietrisico van de stichting is minimaal. Oninbaar geachte vorderingen worden in een voorziening dubieuze debiteuren in aftrek genomen op de debiteurenpositie in de balans per ultimo van het verslagjaar.

#### Reële waarde

De reële waarde van de in de vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden verantwoorde financiële instrumenten benadert de boekwaarde ervan.

#### Oordelen en schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde saldi van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijk uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode dat de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden voor zover de herziening daarop betrekking heeft.

#### Vergelijkende cijfers

Ter vergelijking zijn de gegevens van het boekjaar 2020 opgenomen.

Penta Nova

In het samenwerkingsverband Penta Nova werken zeven hogescholen samen met het doel te voorzien in de maatschappelijke vraag naar professionalisering van schoolleiders, uitgaande van een richtinggevend opleidings- en onderzoeksprogramma. Er is geen sprake van juridische zelfstandigheid. De Marnix Academie treedt op als penvoerder van de samenwerking. De CHE beschouwt de samenwerking als een joint venture waarbij de samenwerking plaatsvindt door het gezamenlijk uitvoeren van activiteiten gebruik makend van bepaalde activa van de deelnemers in de joint venture, waarbij iedere deelnemer zelf de uitsluitende zeggenschap over (en veelal ook het eigendom van) die activa houdt.

Conform RJ 215.205 dienen de gebruikte activa volledig te worden opgenomen in de jaarrekening van de deelnemer die de zeggenschap over die activa heeft, evenals de door die deelnemer zelf aangegane verplichtingen, de zelf gemaakte kosten en het aandeel in het resultaat op verkopen en/of dienstverlening door de joint venture.

Master Leren en Innoveren

Gezamenlijk met Driestar hogeschool en Viaa in Zwolle biedt de CHE de master leren en innoveren aan. Driestar is penvoerder voor de uitvoering van de master. Er is geen sprake van juridische zelfstandigheid van de samenwerking. Na afloop van elk cursusjaar vindt afrekening plaats van de baten en lasten van de master en deelt elke hogeschool voor 1/3e deel in het resultaat. Per balansdatum wordt in de jaarrekening 2021 van de CHE een vordering c.q. schuld opgenomen voor het aandeel van de CHE in het nog niet uitgekeerde resultaat van voorgaande cursusjaren, vermeerderd met een inschatting van het resultaat in de eerste vier maanden van het lopende cursusjaar per balansdatum.

## A5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### Salderingen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- Een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden volgens de lineaire methode berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname. Terreinen in eigen bezit worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs en worden niet afgeschreven.

In de kostprijs worden de kosten van groot onderhoud opgenomen, zodra deze kosten zich voordoen en aan de activeringscriteria is voldaan. De boekwaarde van de te vervangen bestanddelen wordt dan als gedesinvesteerd beschouwd en ineens ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Binnen de materiële vaste activa worden de volgende groepen onderscheiden :

| Activasoort                       | Afschrijvingstermijn<br>(jaren) |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| Gebouwen                          | 27, 28 of 30                    |
| Terreininrichting                 | 5, 8, 10 of 15                  |
| Installaties                      | 5, 8, 10, 15 of 20              |
| Verbouwingen :                    |                                 |
| - Kleine verbouwingen             | 8                               |
| - Grote verbouwingen              | 10, 15, 20                      |
| Inrichting ruimtes                | 8, 10 of 15                     |
| Klein inventaris                  | 4 of 5                          |
| Audio- en visuele apparatuur      | 4 of 5                          |
| Computersystemen, PC's en servers | 4                               |
| Tablets                           | 3                               |
| Smartphones                       | 2                               |
| Bedrijfsauto's                    | 4                               |

### Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen en overlopende activa worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde.

Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

### Liquide middelen

Liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Liquide middelen die gedurende langer dan twaalf maanden niet ter directe beschikking staan van de stichting worden verwerkt onder de financiële vaste activa.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserve en bestemmingreserves. Bestemmingreserves zijn middelen waaraan door het College van Bestuur een specifieke bestemming is toegekend.

Het eigen vermogen is gesplitst naar publieke en private middelen. In de toelichting op het eigen vermogen zijn de afzonderlijke reserves toegelicht.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen die op de balansdatum als waarschijnlijk of vaststaand bestaan en waarvan de afwikkeling leidt tot een uitstroom van middelen. Voorzieningen worden tevens gevormd voor verplichtingen waarvan het tijdstip van afwikkeling onzeker is. Een voorziening wordt alleen gevormd als de omvang betrouwbaar in te schatten is. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde.

Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend. De langlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Het aflossingsbedrag voor het komende jaar is - indien van toepassing - verantwoord onder de kortlopende schulden.

Kortlopende schulden

Dit betreffen schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar. Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

Overlopende passiva

De overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de andere kortlopende schulden zijn te plaatsen.

## A6 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat en het kasstroomoverzicht

Bij de bepaling van het exploitatiesaldo worden de baten en lasten toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

### Rijksbijdragen

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-geoordeelde OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als bate in de staat van baten en lasten.

Geoordeelde OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waar nog geen activiteiten voor zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva.

Geoordeelde OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde lasten komen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

### Pensioenvoorziening

De stichting heeft een pensioenregeling, welke te classificeren is als een toegezegd-pensioenregeling. Onder een toegezegd-pensioenregeling wordt verstaan een regeling waarbij aan de werknemers een pensioen wordt toegezegd, waarvan de hoogte afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren.

De stichting heeft de toegezegd-pensioenregeling bij het ABP verwerkt als zou sprake zijn van een toegezegde-bijdrageregeling. In geval van een tekort bij het ABP heeft de stichting geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen, anders dan hogere toekomstige premies. De aan de pensioenuitvoerder te betalen premie wordt als last in de staat van baten en lasten verantwoord.

De te betalen premie dan wel de vooruitbetaalde premie per jaar einde wordt als overlopend passief respectievelijk overlopend actief verantwoord.

De beleidsdekkingsgraad per ultimo boekjaar van ABP bedraagt 110,6% (bron: [www.abp.nl](http://www.abp.nl)).

### **Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.

Ontvangen en betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

## A7 Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

### 1 Activa

#### 1.1.2 Materiële vaste activa

|                                              | 1.1.2.1   | 1.1.2.2   | 1.1.2.3                     | 1.1.2.4   | 1.1.2.5                     |           |
|----------------------------------------------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|-----------------------------|-----------|
|                                              | Gebouwen  | Terreinen | Inventaris en<br>apparatuur | Wagenpark | In uitv. en<br>voorstelbet. | Totaal    |
|                                              | x € 1.000 | x € 1.000 | x € 1.000                   | x € 1.000 | x € 1.000                   | x € 1.000 |
| Stand per 1 januari 2021:                    |           |           |                             |           |                             |           |
| Aanschafwaarde                               | 30.870    | 3.337     | 5.198                       | 42        | 351                         | 39.798    |
| Cumulatieve afschrijvingen                   | 14.999    | 151       | 2.407                       | 31        | 0                           | 17.588    |
| Boekwaarde                                   | 15.871    | 3.186     | 2.791                       | 11        | 351                         | 22.210    |
| Verloop gedurende de periode :               |           |           |                             |           |                             |           |
| Investeringen                                | 420       | 8         | 411                         | 0         | 0                           | 839       |
| Desinvesteringen: aanschafwaarde             | -3.734    | -43       | -721                        | 0         | 0                           | -4.498    |
| Afschrijvingen                               | -1.443    | -17       | -666                        | 0         | 0                           | -2.126    |
| Desinvesteringen: cumulatieve afschrijvingen | 3.734     | 43        | 721                         | 0         | 0                           | 4.498     |
| Overige mutaties                             | 200       | 0         | 151                         | 0         | -351                        | 0         |
| Mutatie gedurende de periode                 | -823      | -9        | -104                        | 0         | -351                        | -1.287    |
| Stand per 31 december 2021:                  |           |           |                             |           |                             |           |
| Aanschafwaarde                               | 27.756    | 3.302     | 5.039                       | 42        | 0                           | 36.139    |
| Cumulatieve afschrijvingen                   | 12.708    | 125       | 2.352                       | 31        | 0                           | 15.216    |
| Boekwaarde                                   | 15.048    | 3.177     | 2.687                       | 11        | 0                           | 20.923    |

#### Specificatie investeringen

|                                        | Investeringen<br>2021<br>x € 1.000 | Begroting<br>2021<br>x € 1.000 |
|----------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| <u>Gebouwen en terreinen</u>           |                                    |                                |
| Verbouwingen en installaties           | 420                                | 633                            |
| Terreinen                              | 8                                  | 0                              |
|                                        | 428                                | 633                            |
| <u>Inventaris en apparatuur</u>        |                                    |                                |
| Inventaris en apparatuur               | 411                                | 519                            |
|                                        | 411                                | 519                            |
| <u>Wagenpark</u>                       |                                    |                                |
| Wagenpark                              | 0                                  | 0                              |
|                                        | 0                                  | 0                              |
| <u>In uitvoering en vooruitbetaald</u> |                                    |                                |
| In uitvoering en vooruitbetaald        | 0                                  | 0                              |
|                                        | 0                                  | 0                              |
|                                        | 839                                | 1.152                          |

Er is gedurende 2021 voor € 313.000 minder geïnvesteerd dan begroot. Op basis van aanpassingen in het meerjaren onderhoudsplan zijn er investeringen verschoven naar 2022. Daarnaast zijn er met name binnen ICT investeringen uitgesteld naar 2022 vanwege leveringsproblemen.

De gebouwen en terreinen van de CHE dienen als zekerheid voor de hypothecaire geldlening die is afgesloten bij de Staat der Nederlanden. Er is op de vermelde materiële vaste activa geen sprake van eigendomsbeperkingen.

#### 1.2.a OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

|                                                        | Bedrag<br>x € 1.000 | Peildatum | Bedrag<br>x € 1.000 | Peildatum |
|--------------------------------------------------------|---------------------|-----------|---------------------|-----------|
| 1.2.a.1 <u>OZB-waarde gebouwen en terreinen</u>        |                     |           |                     |           |
| Gebouwen en terreinen                                  | 24.537              | 1-1-2021  | 24.815              | 1-1-2020  |
| Totaal                                                 | 24.537              |           | 24.815              |           |
| 1.2.a.2 <u>Verzekerde waarde gebouwen en terreinen</u> |                     |           |                     |           |
| Verzekerde waarde gebouwen en terreinen                | 36.325              | 1-1-2021  | 35.315              | 1-1-2019  |

|                                                        | 31-12-2021<br><u>x € 1.000</u> | 31-12-2020<br><u>x € 1.000</u> |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>1.2.2 Vorderingen</b>                               |                                |                                |
| 1.2.2.1 Debiteuren                                     | 173                            | 196                            |
| 1.2.2.6 Vorderingen op personeel                       | 12                             | 18                             |
| 1.2.2.7 Vorderingen studenten, deelnemers en cursisten | 42                             | 42                             |
| 1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten                        | 571                            | 461                            |
| 1.2.2.15 Overige overlopende activa                    | 302                            | 290                            |
|                                                        | <u>1.100</u>                   | <u>1.007</u>                   |

**Toelichting Vorderingen**

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar en daarmee een kortlopend karakter.

1.2.2.1 Debiteuren

Het openstaand saldo debiteuren is ultimo verslagjaar licht gedaald met 12% ten opzichte van vorig verslagjaar.

1.2.2.2 Vorderingen op OCW

Geen openstaande vorderingen.

1.2.2.7 Studenten

De vordering op studenten is ultimo verslagjaar aanzienlijk gedaald ten opzichte van vorig verslagjaar. Een verscherpte controle heeft zijn vruchten afgeworpen.

1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten

De vooruitbetaalde kosten zijn € 110.000 hoger dan ultimo 2020. Er zijn in 2021 meer facturen vooruitbetaald waarvan de tegenprestatie na balansdatum zal plaatsvinden.

1.2.2.15 Overige overlopende activa

De overige overlopende activa is ultimo 2021 € 12.000 hoger dan ultimo 2020. Dit wordt met name veroorzaakt door een hogere vordering t.b.v. NWO subsidies per ultimo 2021 ad € 16.000. Daarnaast is de post vooruitbetaald/ nog te ontvangen € 4000 lager dan ultimo 2020 vanwege een lagere correctie op overloop van verkoopfacturen.

|                                                    | 31-12-2021<br><u>x € 1.000</u> | 31-12-2020<br><u>x € 1.000</u> |
|----------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>1.2.4 Liquide middelen</b>                      |                                |                                |
| 1.2.4.1 Kasmiddelen                                | 3                              | 2                              |
| 1.2.4.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen        | 100                            | 249                            |
| 1.2.4.3 Rekening-courant-tegoed Schatkistbankieren | 16.377                         | 11.554                         |
|                                                    | <u>16.480</u>                  | <u>11.805</u>                  |

**Toelichting Liquide middelen**1.2.4.3 Rekening-courant-tegoed Schatkistbankieren

De liquide middelen zijn ultimo 2021 € 4.675.000 hoger dan ultimo 2020. Voor een toelichting hierop wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht.

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting.

**2 Passiva****2.1 Eigen vermogen****Gegevens 2020**

|                                      | Saldo<br>1-1-2020<br>x € 1.000 | Bestemming<br>resultaat<br>x € 1.000 | Overige<br>mutaties<br>x € 1.000 | Saldo<br>31-12-2020<br>x € 1.000 |
|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 2.1.1.1 Algemene reserve (publiek)   | 8.228                          | 1.145                                | 0                                | 9.373                            |
| 2.1.1.2 Bestemmingsreserve (publiek) | 202                            | 150                                  | 0                                | 352                              |
| 2.1.1.3 Bestemmingsreserve (privaat) | 1.702                          | 57                                   | 0                                | 1.759                            |
|                                      | <u>10.132</u>                  | <u>1.352</u>                         | <u>0</u>                         | <u>11.484</u>                    |

**Uitsplitsing bestemmingsreserver (publiek)**

|                                                       |            |            |          |            |
|-------------------------------------------------------|------------|------------|----------|------------|
| 2.1.1.2.1 Bestemmingsreserve Studievoorschot middelen | 202        | 150        | 0        | 352        |
|                                                       | <u>202</u> | <u>150</u> | <u>0</u> | <u>352</u> |

**Uitsplitsing bestemmingsreserve (privaat)**

|                                                     |              |           |          |              |
|-----------------------------------------------------|--------------|-----------|----------|--------------|
| 2.1.1.3.1 Bestemmingsreserve CHE voor Professionals | 1.688        | 58        | 0        | 1.746        |
| 2.1.1.3.2 Bestemmingsreserve Noodfonds              | 14           | -1        | 0        | 13           |
|                                                     | <u>1.702</u> | <u>57</u> | <u>0</u> | <u>1.759</u> |

**Gegevens 2021**

|                                      | Saldo<br>1-1-2021<br>x € 1.000 | Bestemming<br>resultaat<br>x € 1.000 | Overige<br>mutaties<br>x € 1.000 | Saldo<br>31-12-2021<br>x € 1.000 |
|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 2.1.1.1 Algemene reserve (publiek)   | 9.373                          | 3.337                                | -212                             | 12.498                           |
| 2.1.1.2 Bestemmingsreserve (publiek) | 352                            | 929                                  | 212                              | 1.493                            |
| 2.1.1.3 Bestemmingsreserve (privaat) | 1.759                          | 4                                    | 0                                | 1.763                            |
|                                      | <u>11.484</u>                  | <u>4.270</u>                         | <u>0</u>                         | <u>15.754</u>                    |

**Uitsplitsing bestemmingsreserve (publiek)**

|                                                       |            |            |            |              |
|-------------------------------------------------------|------------|------------|------------|--------------|
| 2.1.1.2.1 Bestemmingsreserve Studievoorschot middelen | 352        | 929        | 212        | 1.493        |
|                                                       | <u>352</u> | <u>929</u> | <u>212</u> | <u>1.493</u> |

**Uitsplitsing bestemmingsreserve (privaat)**

|                                                     |              |          |          |              |
|-----------------------------------------------------|--------------|----------|----------|--------------|
| 2.1.1.3.1 Bestemmingsreserve CHE voor Professionals | 1.746        | 5        | 0        | 1.751        |
| 2.1.1.3.2 Bestemmingsreserve Noodfonds              | 13           | -1       | 0        | 12           |
|                                                     | <u>1.759</u> | <u>4</u> | <u>0</u> | <u>1.763</u> |

**Toelichting Eigen vermogen****Algemene reserve (publiek)**

De algemene reserve omvat de vrij besteedbare bedragen uit voorgaande jaren, verkregen uit publieke middelen.

**Bestemmingsreserve Studievoorschot middelen**

In 2021 zijn niet alle ontvangen studievoorschotmiddelen besteed aan de daarvoor begrote en voorgenomen activiteiten. Het niet bestede deel is verantwoord in de bestemmingsreserve. Zie bestuursverslag over de besteding van de middelen.

**Bestemmingsreserve CHE voor Professionals**

Deze bestemmingsreserve omvat de vrij besteedbare bedragen uit voorgaande jaren, behaald met private activiteiten.

**Bestemmingsreserve Noodfonds**

Deze bestemmingsreserve is bestemd om voltijdstudenten die in financiële moeilijkheden verkeren en uit anderen hoofde geen aanspraak kunnen maken op toelagen uit het profileringsfonds, de mogelijkheid te bieden om te kunnen blijven studeren.

**Statutaire regeling resultaatbestemming**

De statuten van de CHE bevatten geen bepaling inzake bestemming van het resultaat.

## Voorstel bestemming exploitatieresultaat 2021

|                                                                | 2021      |       |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-------|
|                                                                | x € 1.000 |       |
| Exploitatiesaldo                                               |           | 4.270 |
| Bestemmingsreserve (publiek)                                   |           |       |
| Ten gunste van de bestemmingsreserve Studie voorschot middelen | 929       | 929   |
| Bestemmingsreserve (privaat)                                   |           |       |
| Ten gunste van de bestemmingsreserve CHE voor Professionals    | 5         |       |
| Ten gunste van bestemmingsreserve Noodfonds                    | -1        | 4     |
| Ten gunste van de algemene reserve (publiek)                   |           | 3.337 |

## 2.2 Voorzieningen

|                                                  | Sociaal<br>beleid,<br>reorgani-<br>satie en<br>rechts-<br>positioneel<br>2.2.1.1<br>x € 1.000 | Verlof-sparen en<br>sabbatical leave<br>2.2.1.2<br>x € 1.000 | Voorziening<br>voor jubileum-<br>uitkeringen<br>2.2.1.4<br>x € 1.000 | Werkloos-<br>heids-<br>bijdragen<br>2.2.1.5<br>x € 1.000 | Langdurig<br>zieken<br>2.2.1.6<br>x € 1.000 | Werktijd<br>vermin-<br>dering<br>senioren<br>2.2.1.7<br>x € 1.000 | Totaal |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Stand aan het begin van de periode</b>        |                                                                                               |                                                              |                                                                      |                                                          |                                             |                                                                   |        |
| Stand per 1 januari 2021                         | 156                                                                                           | -                                                            | 328                                                                  | 916                                                      | 28                                          | 2.148                                                             | 3.576  |
| <b>Verloop gedurende de periode</b>              |                                                                                               |                                                              |                                                                      |                                                          |                                             |                                                                   |        |
| Dotaties                                         | -                                                                                             | -                                                            | -                                                                    | 39                                                       | 31                                          | 637                                                               | 707    |
| Onttrekkingen                                    | -60                                                                                           | -                                                            | -                                                                    | -195                                                     | -12                                         | -383                                                              | -650   |
| Vrijval                                          | -                                                                                             | -                                                            | -43                                                                  | -24                                                      | -                                           | -                                                                 | -67    |
| Oprenting en/of verandering<br>disconteringsvoet | -                                                                                             | -                                                            | -                                                                    | -                                                        | -                                           | -                                                                 | -      |
| <b>Stand aan het einde van de periode</b>        |                                                                                               |                                                              |                                                                      |                                                          |                                             |                                                                   |        |
| Stand per 31 december 2021                       | 96                                                                                            | 0                                                            | 285                                                                  | 736                                                      | 47                                          | 2.401                                                             | 3.565  |
| Kortlopend deel <1 jaar                          | 50                                                                                            | -                                                            | 21                                                                   | 234                                                      | 39                                          | 295                                                               | 639    |
| Bedrag looptijd 1 tot en met 5 jaar              | 46                                                                                            | -                                                            | 194                                                                  | 502                                                      | 8                                           | 1.711                                                             | 2.461  |
| Langlopend deel >5 jaar                          | -                                                                                             | -                                                            | 70                                                                   | -                                                        | -                                           | 395                                                               | 465    |

## Toelichting voorzieningen

2.2.1.1 Sociaal beleid, reorganisatie en rechtspositioneel

De voorziening voor sociaal beleid, reorganisatie en rechtspositioneel heeft betrekking op afspraken met individuele personeelsleden die de CHE vroegtijdig verlaten. De verwachte kosten van de afwikkeling van het dienstverband - zonder tegenprestatie - zijn opgenomen in de voorziening.

De onttrekkingen in 2021 zijn het gevolg van de uitbetaling van voorziene bedragen op basis van eerder gemaakte afspraken. Het kortlopend deel van de voorziening bedraagt € 50.000. Dit bedrag bevat een schattingselement en is daarom niet onder de kortlopende schulden opgenomen. Bij de bepaling van de voorziening is rekening gehouden met de Regeling Vervroegd Uittreden van de belastingdienst.

2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical leave

In de cao-hbo zijn afspraken gemaakt over het toekennen van uren aan medewerkers voor duurzame inzetbaarheid. M.i.v. 1 september 2021 is deze regeling opgehouden te bestaan. Opgebouwde spaartegoeden daterend van voor 1 september 2021 worden zoveel mogelijk besteed in een periode van 3 jaar aan DI-gerelateerde doelen.

Voor zover medewerkers hebben aangegeven deze uren te willen sparen voor het opnemen van een sabbatical is voor deze uren een voorziening getroffen overeenkomstig de richtlijn die hiervoor door het ministerie van OCW is afgegeven.

2.2.1.4 Voorziening voor jubileumuitkeringen

Op basis van Richtlijn 271 van de Raad voor de Jaarverslaggeving is een voorziening opgenomen voor verplichtingen uit hoofde van toekomstige uitkeringen bij ambtsjubilea van personeelsleden. De voorziening is opgenomen tegen de contante waarde van het per 31 december opgebouwde recht op toekomstige uitbetalingen en is afhankelijk van de ingeschatte vertrekans, gemiddelde salarisstijging en disconteringsvoet. De werkelijke jubilea-uitkeringen worden ten laste van deze voorziening gebracht. Ter bepaling van de hoogte van de voorziening voor jubileumuitkeringen is gerekend met een vertrekans van 4% per jaar. Vorig jaar is gerekend met een percentage van 3%, gezien de ontwikkelingen hebben we dit percentage licht verhoogd.

### 2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen

Deze voorziening is gevormd voor personeelsleden waarvan het contract ontbonden is dan wel niet verlengd is c.q. wordt per ultimo van het verslagjaar. De stichting is eigen risicodragers voor de uitkeringen uit hoofde van de wettelijke, boven- en nawettelijke regelingen. De bedragen zijn bepaald aan de hand van de maximale betalingsverplichting berekend conform de vigerende regelingen.

De dotatie aan de voorziening werkloosheidsbijdragen is veroorzaakt door gesloten vaststellingsovereenkomsten met medewerkers. Bij deze medewerkers is de verwachting dat zij na afloop van hun dienstverband voor een bepaalde periode en omvang een (bovenwettelijke) werkloosheidsuitkering zullen ontvangen. De onttrekkingen in 2021 zijn het gevolg van de uitbetaling van voorziene bedragen op basis van eerder gemaakte afspraken. De vrijval in 2021 is het resultaat van het eerder vinden van een nieuwe baan door ex-medewerkers dan was geschat bij het doteren aan de voorziening.

### 2.2.1.6 Langdurig zieken

De voorziening voor langdurig zieken wordt enerzijds gevormd voor de doorbetalingsverplichting van salaris aan arbeidsongeschikte medewerkers, van wie de arbeidsongeschiktheid naar verwachting gedurende het resterende dienstverband niet wordt opgeheven. Anderzijds wordt de voorziening gevormd voor de doorbetalingsverplichting aan medewerkers met een tijdelijk dienstverband die tijdens de eerste twee jaren van hun arbeidsongeschiktheid uit dienst treden.

### 2.2.1.7 Werktijdvermindering senioren

Deze voorziening wordt getroffen voor de niet-productieve, doorbetaalde uren aan medewerkers die per balansdatum gebruik maken van de cao-regeling 'werktijdvermindering senioren' én voor de verwachte niet-productieve, doorbetaalde uren aan medewerkers die in de toekomst mogelijk van de regeling gebruik zullen maken.

De wijze van opbouw van de voorziening voor medewerkers die er in de toekomst mogelijk gebruik van zullen maken vindt als volgt plaats. De voorziening wordt opgebouwd voor personen ouder dan 56 jaar met een opbouw van 20% per jaar tot 100% op 60-jarige leeftijd. Daarbij gaan we uit van een gemiddelde duur van 4,7 jaar. Uit ervaringscijfers van januari 2016 t/m december 2021 blijkt namelijk dat medewerkers bij de CHE gemiddeld genomen op 60-jarige leeftijd starten met de regeling en dat de gemiddelde duur 4,7 jaar is (maximum is 5 jaar).

De totale omvang van de voorziening wordt vervolgens bepaald door het totaal van de berekende bedragen per medewerker te vermenigvuldigen met een kans van 42% (ultimo 2021) dat de medewerkers daadwerkelijk deel gaan nemen aan deze regeling. Deze kans is ook gebaseerd op ervaringscijfers van januari 2016 t/m december 2021. Bij de berekening wordt verder uitgegaan van een vertrekkans van 1% bij deze groep mensen, een salarisverhoging van gemiddeld 2% per jaar en een disconteringsvoet van 0,0.

De dotatie in 2021 heeft een tweetal oorzaken. Enerzijds hebben medewerkers in 2021 aangegeven van de regeling uit de cao gebruik te willen maken. De daarbij behorende last voor de hele looptijd van de regeling is, conform de regeling, in één keer in de voorziening opgenomen. Anderzijds hebben we in 2021 de hoogte van de voorziening aangepast vanwege een wijziging in de CAO op de salarissen. De onttrekkingen zijn het gevolg van betaalde salariskosten aan medewerkers die in 2021 gebruik maakten van de regeling.

### Gehanteerde disconteringsvoeten

De gehanteerde disconteringsvoeten zijn afhankelijk van de looptijd van de voorziene verplichtingen en als volgt bepaald:

| Voorziening                                         | Disconteringsvoet |                                                                       |
|-----------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                                                     | 2021              | 2020 Grondslag (rentestand ultimo boekjaar)                           |
| <i>Sociaal beleid, reorganisatie, repositioneel</i> | 0,00%             | 0,00% 10-jaars depositorente schatkistbankieren                       |
| <i>Verlofsparen en sabbatical leave</i>             | 0,00%             | 0,00% 5-jaars depositorente schatkistbankieren                        |
| <i>Verplichtingen voor jubileumuitkeringen</i>      | 0,00%             | 0,00% Gemiddelde 10, 25- en 30-jaars depositorente schatkistbankieren |
| <i>Werkloosheidsbijdragen</i>                       | 0,00%             | 0,00% 10-jaars depositorente schatkistbankieren                       |
| <i>Langdurig zieken</i>                             | 0,00%             | 0,00% 2-jaars depositorente schatkistbankieren                        |
| <i>Werktijdvermindering senioren</i>                | 0,00%             | 0,00% 5-jaars depositorente schatkistbankieren                        |

## 2.3 Langlopende schulden

|                                | Saldo<br>01-01-21<br>x € 1.000 | Aangegane<br>leningen<br>x € 1.000 | Aflossingen<br>x € 1.000 | Saldo<br>31-12-21<br>x € 1.000 | Looptijd<br>> 1 jaar<br><= 5 jaar<br>x € 1.000 | Looptijd<br>langer dan<br>5 jaar<br>x € 1.000 | Rente-<br>voet<br>% |
|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------|
| 2.3.5 Ministerie van financiën | 9.100                          | 0                                  | 650                      | 8.450                          | 2.600                                          | 5.850                                         | 2,58                |
| Totaal                         | 9.100                          | 0                                  | 650                      | 8.450                          | 2.600                                          | 5.850                                         |                     |

### Toelichting Langlopende schulden

Onder de langlopende schulden is een bedrag van € 5.850.000 (2020: € 6.500.000) opgenomen met een resterende looptijd langer dan vijf jaar.

#### 2.3.5 Ministerie van financiën

In december 2013 is een financieringsovereenkomst getekend met het Ministerie van financiën met een hoofdsom van € 13 miljoen, af te lossen in 20 jaarlijkse termijnen vanaf december 2016. Het rentepercentage is 2,58% over gehele looptijd. Voor de lening is als zekerheid gesteld de verhypothekering van alle onroerende zaken.

Bij het afsluiten van de lening was de reële waarde gelijk aan de nominale waarde.

De reële waarde van de langlopende schuld per balansdatum is geschat op € 10.643.917. Deze schatting is bepaald door de contante waarde van de lening te berekenen aan de hand van een geschatte rendementscurve, passend bij de looptijd van het geldende contract, aan het einde van het jaar. De reële waarde is hoger doordat de lening een vaste rentestructuur heeft waarbij de huidige marktrente lager is dan de contractueel afgesproken rente.

|                                                                 | 31-12-2021<br>x € 1.000 | 31-12-2020<br>x € 1.000 |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>2.4 Kortlopende schulden</b>                                 |                         |                         |
| 2.4.5 Schulden aan Ministerie van financiën                     | 650                     | 650                     |
| 2.4.8 Crediteuren                                               | 502                     | 485                     |
| 2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen              | 1.782                   | 1.525                   |
| 2.4.10 Pensioenen                                               | 1                       | 2                       |
| 2.4.12 Overige kortlopende schulden                             | 598                     | 749                     |
| 2.4.13 Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden | 3.510                   | 5.050                   |
| 2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW                           | 296                     | 289                     |
| 2.4.16a Vooruitontvangen subsidies NWO                          | 435                     | 77                      |
| 2.4.16b Vooruitontvangen bedragen overig                        | 204                     | 211                     |
| 2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen                            | 1.635                   | 1.316                   |
| 2.4.18 Te betalen interest                                      | 0                       | 0                       |
| 2.4.19 Overige overlopende passiva                              | 1.122                   | 508                     |
|                                                                 | <u>10.735</u>           | <u>10.862</u>           |

**Toelichting kortlopende schulden**

De kortlopende schulden en overlopende passiva hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar en hebben daarmee een kortlopend karakter.

De daling van de vooruitontvangen collegegelden heeft met name te maken met de halvering collegegelden per 01/09/2021.

**Model E**

Model E is niet in de jaarrekening opgenomen omdat er geen verbonden partijen zijn die in model E opgenomen zouden moeten worden.

**Model G**G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

| Volg-nummer | Omschrijving                                      | Toewijzing kenmerk | Toewijzing datum | Prestatie afgerond? |
|-------------|---------------------------------------------------|--------------------|------------------|---------------------|
| 1           | Lerarenbeurzen 2020-2021                          | 1090585            | 23-7-2020        | Ja                  |
| 2           | Lerarenbeurzen 2020-2021                          | 1126232            | 23-7-2020        | Ja                  |
| 3           | Lerarenbeurzen 2021-2022                          | 1166187            | 27-6-2021        | Nee                 |
| 4           | Lerarenbeurzen 2021-2022                          | 1177551            | 21-7-2021        | Nee                 |
| 5           | Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2019-2020 | 1013131            | 20-11-2019       | Ja                  |
| 6           | Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2020-2021 | 1095192            | 20-11-2020       | Nee                 |
| 7           | Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2021-2022 | 1183848            | 22-11-2021       | Nee                 |

G2A Subsidies met verrekeningsclausule, aflopend (Bedragen \* € 1)G2B Subsidies met verrekeningsclausule, doorlopend (Bedragen \* € 1)**A8 Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen**Kredietfaciliteit liquide middelen

Met de Staat der Nederlanden is overeengekomen dat een roodstand op de rekening-courant mogelijk is tot een bedrag van circa € 3 miljoen. Hiervoor is als zekerheid gesteld de verpanding van alle onroerende zaken.

Meerjarige contracten

Eind 2021 heeft de CHE meerjarige contracten lopen inzake Warmte en Koude opslag, Schoonmaakdiensten, Studentinformatiesysteem, Arbodienstverlening, Reproapparatuur, HRM-Software, Onderwijssoftware, Leaseauto's, Sanitaire voorzieningen, huur contracten, onderhoud gebouw en softwarelicenties. De totale toekomstige waarde van deze contracten bedraagt € 3.525.000. Indien er sprake is van een mantelovereenkomst waarbij geen afnameverplichting geldt, zijn er ook geen bedragen opgenomen in de waarde. De expiratedatum van de contracten varieert van 31 mei 2021 t/m 31 december 2030.

Specificatie niet in de balans opgenomen verplichtingen

| Volg-nummer | Omschrijving                             | Bedrag boekjaar<br>x € 1.000 | Bedrag < 1 jaar<br>x € 1.000 | Bedrag 1-5 jaar<br>x € 1.000 | Bedrag > 5 jaar<br>x € 1.000 | Bedrag totaal<br>x € 1.000 |
|-------------|------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| 1           | Warmte en Koude opslag                   | 60                           | 60                           | 240                          | 300                          | 600                        |
| 2           | Schoonmaakdiensten                       | 297                          | 297                          | 1.140                        | -                            | 1.437                      |
| 3           | Student informatiesysteem                | 80                           | 80                           | -                            | -                            | 80                         |
| 4           | Arbodienstverlening                      | 100                          | 50                           | 150                          | -                            | 200                        |
| 5           | Reproapparatuur                          | 37                           | 18                           | -                            | -                            | 18                         |
| 6           | HRM-software                             | 60                           | -                            | -                            | -                            | -                          |
| 7           | Onderwijssoftware                        | 90                           | 90                           | 360                          | -                            | 450                        |
| 8           | Leaseauto's                              | 19                           | 19                           | 75                           | -                            | 94                         |
| 9           | Sanitaire voorzieningen                  | 48                           | 48                           | 48                           | -                            | 96                         |
| 10          | Huur contracten                          | 45                           | 37                           | 37                           | -                            | 74                         |
| 11          | Service & onderhoud tech. gebouw instal. | 75                           | 75                           | 300                          | -                            | 375                        |
| 12          | Licenties                                | 109                          | 70                           | 31                           | -                            | 102                        |
|             |                                          | 1.020                        | 844                          | 2.381                        | 300                          | 3.525                      |

Warmte en Koude opslag (WKO)

In 2014 is er een contract afgesloten voor de betaling van het vastrecht en het gebruik van de WKO installatie. De totale contractwaarde bedraagt hiervan € 2.775.000. De betaling van het vastrecht ad € 899.000 is bij ingebruikname in 2015 opgenomen op de balans onder de materiële vaste activa en wordt in 15 jaar afgeschreven. Het restant van de contractwaarde betreft het gebruik van de WKO installatie voor de gehele gebruiksduur.

Gevestigde zakelijke zekerheden ten behoeve van niet in de balans opgenomen verplichtingen

Het juridisch eigendom van de Warmte en Koude opslag is voorbehouden aan Engie en gaat op de einddatum van het contract over op de CHE.

## A9 Toelichting op de exploitatierekening

### Analyse werkelijk ten opzichte van begroot 2021

Het exploitatieresultaat in 2021 bedraagt € 4.269.000 en is daarmee € 4.704.000 hoger dan het begrote resultaat van +/- € 435.000. Hieronder geven wij een nadere toelichting op de verschillen tussen werkelijk en begroot.

#### Baten

##### Rijksbijdrage

De rijksbijdrage is € 4.822.000 hoger dan begroot voor 2021. Deze afwijking wordt met name veroorzaakt door extra dekking vanwege halvering collegegeld per 1 september 2021 ad € 1.550.000. Daarnaast is de studiegebonden financiering gestegen met € 3.008.000. Als laatste is de besteding van NPO gelden toegevoegd aan de rijksbijdrage ad € 239.000.

##### College-, cursus-, les- en examengelden

De opbrengst uit collegegelden is € 1.561.000 lager dan begroot, (voornamelijk) vanwege halvering collegegeld per 1/9/21. Deze lagere opbrengst wordt via de rijksbijdrage weer opgevangen voor € 1.550.000.

##### Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)

De baten werk i.o.v. derden zijn € 270.000 hoger dan begroot. Niettemin is het resultaat voor deze private activiteiten beter dan begroot, door te sturen op resultaat in plaats van alleen vergroting van de baten.

##### Overige baten

De overige baten zijn € 691.000 hoger dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door extra opbrengsten vanuit onderzoek welke niet begroot waren. Daarnaast heeft corona een (relatief kleine) negatieve bijdrage gegeven aan de verkoop van (onderwijs)materiaal.

#### Lasten

##### Personeelslasten

De personeelslasten vormen 74,5% van de totale baten (begroot 82,0%). De personeelslasten zijn € 86.000 lager dan begroot. Dit verschil wordt veroorzaakt door enerzijds een stijging in lasten inzake overwerk, anderzijds vanwege een groter deel aan ontvangsten vanuit het UWV voor met name ziekte.

##### Afschrijvingen

De afschrijvingen waren lager dan begroot vanwege het uitstellen en (soms) niet realiseren van geplande investeringen. Uitstel van investeringen heeft plaats gevonden in 2021, deels vanwege corona, deels omdat besloten is een nieuw duurzaam meerjaren-onderhoudsplan te ontwikkelen.

##### Huisvestingslasten

De huisvestingskosten waren hoger dan begroot door hogere huurlasten OG als gevolg van corona (meer ruimte nodig), hogere kosten voor GWL (stijgende energieprijzen en bijzonder koude winter).

##### Overige lasten

De overige lasten zijn € 176.000 lager dan begroot. Met name wegens corona zijn de kosten t.b.v. externe advisering, de kosten voor internationalisering aanzienlijk lager dan begroot. Daarnaast zijn er meer kosten gemaakt om studenten te werven en zijn de cateringkosten hoger uitgevallen dan begroot.

##### Financiële baten en lasten

Het saldo van de financiële baten en lasten betreft de verschuldigde rente op de lening met een oorspronkelijke hoofdsom van € 13 mln. bij het Rijk. Op de lening is een rentepercentage ontvangen van 2,58%. De rentebaten zijn nihil.

| 3         | Baten                                            | 2021          | 2020          |
|-----------|--------------------------------------------------|---------------|---------------|
|           |                                                  | x € 1.000     | x € 1.000     |
| 3.1       | Rijksbijdragen                                   |               |               |
| 3.1.1.1   | Rijksbijdragen OCW                               | 37.389        | 29.599        |
| 3.1.2.1   | Overige subsidies OCW                            | 589           | 283           |
|           |                                                  | <u>37.978</u> | <u>29.882</u> |
|           | <u>Uitsplitsing overige subsidies OCW</u>        |               |               |
| 3.1.2.1.1 | Geoormerkte subsidies OCW                        | 357           | 90            |
| 3.1.2.1.2 | Niet-geoormerkte subsidies OCW                   | 232           | 193           |
|           |                                                  | <u>589</u>    | <u>283</u>    |
| 3.2       | Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden |               |               |
| 3.2.2.3   | Overige overheden                                | 399           | 184           |
|           |                                                  | <u>399</u>    | <u>184</u>    |
| 3.3       | College-, cursus-, les- en examengelden          |               |               |
| 3.3.3     | Collegegelden sector HBO                         | 7.870         | 8.524         |
|           |                                                  | <u>7.870</u>  | <u>8.524</u>  |

**3.4 Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)**

|         |                                 |              |              |
|---------|---------------------------------|--------------|--------------|
| 3.4.1   | Contractonderwijs               | 1.965        | 1.877        |
| 3.4.2.3 | NWO                             | 221          | 263          |
| 3.4.2.5 | Overige non-profit organisaties | 268          | 73           |
|         |                                 | <u>2.454</u> | <u>2.213</u> |

**3.5 Overige baten**

|          |                                                             |              |              |
|----------|-------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| 3.5.1    | Opbrengst verhuur                                           | 105          | 79           |
| 3.5.2    | Detachering personeel                                       | 48           | 57           |
| 3.5.7    | Studentenbijdragen (HO)                                     | 101          | 94           |
| 3.5.10.1 | Beurzen en subsidies vanuit overige non-profit organisaties | 13           | 43           |
| 3.5.10.2 | Overige                                                     | 1.107        | 899          |
|          |                                                             | <u>1.374</u> | <u>1.172</u> |

**4 Lasten****4.1 Personeelslasten**

|       |                          |               |               |
|-------|--------------------------|---------------|---------------|
| 4.1.1 | Lonen en salarissen      | 34.689        | 30.583        |
| 4.1.2 | Overige personele lasten | 2.763         | 2.596         |
| 4.1.3 | Ontvangen vergoedingen   | -136          | -177          |
|       |                          | <u>37.316</u> | <u>33.002</u> |

**Uitsplitsing personeelslasten**Lonen en salarissen

|         |                     |               |               |
|---------|---------------------|---------------|---------------|
| 4.1.1.1 | Lonen en salarissen | 26.648        | 23.793        |
| 4.1.1.2 | Sociale lasten      | 3.547         | 3.025         |
| 4.1.1.5 | Pensioenlasten      | 4.494         | 3.765         |
|         |                     | <u>34.689</u> | <u>30.583</u> |

Overige personele lasten

|         |                                                               |              |              |
|---------|---------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| 4.1.2.1 | Dotaties, vrijvallen en rentemutaties personele voorzieningen | 640          | 870          |
| 4.1.2.2 | Personeel niet in loondienst                                  | 1.484        | 1.435        |
| 4.1.2.3 | Overig                                                        | 639          | 291          |
|         |                                                               | <u>2.763</u> | <u>2.596</u> |

|              |                                          | 2021             | 2020             |
|--------------|------------------------------------------|------------------|------------------|
|              |                                          | <i>fte</i>       | <i>fte</i>       |
| <b>4.1.a</b> | <b>Gemiddelde FTE's over verslagjaar</b> |                  |                  |
|              | Personeel in loondienst                  | 405,3            | 369,3            |
|              | College van Bestuur                      | 2,0              | 1,7              |
|              |                                          | <u>407,3</u>     | <u>371,0</u>     |
|              |                                          |                  |                  |
|              |                                          | 2021             | 2020             |
|              |                                          | <i>x € 1.000</i> | <i>x € 1.000</i> |
| <b>4.2</b>   | <b>Afschrijvingen</b>                    |                  |                  |
| 4.2.2        | Materiële vaste activa                   |                  |                  |
| 4.2.2.1      | Gebouwen en terreinen                    | 1.460            | 1.461            |
| 4.2.2.2      | Wagenpark                                | 0                | 0                |
| 4.2.2.3      | Inventaris en apparatuur                 | 666              | 707              |
|              |                                          | <u>2.126</u>     | <u>2.168</u>     |
|              |                                          |                  |                  |
| <b>4.3</b>   | <b>Huisvestingslasten</b>                |                  |                  |
| 4.3.1        | Huur                                     | 153              | 132              |
| 4.3.2        | Verzekeringen                            | 44               | 36               |
| 4.3.3        | Onderhoudskosten                         | 270              | 354              |
| 4.3.4        | Energie en water                         | 261              | 237              |
| 4.3.5        | Schoonmaakkosten                         | 379              | 401              |
| 4.3.6        | Heffingen                                | 130              | 131              |
| 4.3.8        | Overige huisvestingslasten               | 41               | 16               |
|              |                                          | <u>1.278</u>     | <u>1.307</u>     |
|              |                                          |                  |                  |
| <b>4.4</b>   | <b>Overige lasten</b>                    |                  |                  |
| 4.4.1        | Administratie en beheer                  | 1.717            | 1.458            |
| 4.4.2        | Inventaris en apparatuur                 | 350              | 273              |
| 4.4.3        | Leer- en hulpmiddelen                    | 103              | 83               |
| 4.4.5.1      | Reis- en verblijfkosten                  | 144              | 106              |
| 4.4.5.2      | Studentenvoorzieningen                   | 532              | 572              |
| 4.4.5.3      | Internationalisering                     | 22               | 37               |
| 4.4.5.4      | Public Relations                         | 917              | 760              |
| 4.4.5.5      | Restauratieve voorzieningen              | 350              | 210              |
| 4.4.5.6      | Extern advies                            | 403              | 291              |
| 4.4.5.8      | Schoolevenementen                        | 295              | 87               |
|              |                                          | <u>4.833</u>     | <u>3.877</u>     |

|                                                           | <u>2021</u><br>x € 1.000 | <u>2020</u><br>x € 1.000 |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Toelichting kosten Administratie en beheer</b>         |                          |                          |
| Accountantskosten                                         |                          |                          |
| De accountantskosten kunnen als volgt worden gesplitst:   |                          |                          |
| Controle van de jaarrekening (incl. bekostigingscontrole) | 56                       | 52 **                    |
| Overige controle opdrachten                               | 0                        | 0                        |
| Fiscale adviezen                                          | 0                        | 0                        |
| Overige advies opdrachten                                 | 0                        | 0                        |
|                                                           | <u>56</u>                | <u>52</u>                |

Bovenstaande honoraria voor controle van de jaarrekening is gebaseerd op een beste inschatting bij het opmaken van de jaarrekening van het totale honorarium van de accountant voor het uitvoeren van de controle van de jaarrekening over het boekjaar 2021 (resp. 2020).

|                                     | <u>2021</u><br>x € 1.000 | <u>2020</u><br>x € 1.000 |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>6 Financiële baten en lasten</b> |                          |                          |
| 6.1 Rentebaten                      | 0                        | 0                        |
| 6.2 Rentelasten (-/-)               | 252                      | 268                      |
|                                     | <u>-252</u>              | <u>-268</u>              |

## A10 WNT-verantwoording 2021 CHE

De WNT is van toepassing op CHE. Het voor CHE toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2021 € 177.000 (bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse E, complexiteitspunten per criterium: baten 6 punten, bekostigde eenheden 3 punten, sector 5 punten).

### 1. Bezoldiging topfunctionarissen

#### 1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.

| Bedragen x € 1                                               | J. Hol                               | P.I.W.<br>Oudenaarden      |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
|                                                              | Voorzitter<br>College van<br>bestuur | Lid College<br>van Bestuur |
| <u>Functiegegevens</u>                                       | 1/1-31/12                            | 1/1-31/12                  |
| Aanvang en einde functievervulling in 2021                   | 1,0                                  | 1,0                        |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)             | ja                                   | ja                         |
| Dienstbetrekking?                                            |                                      |                            |
| <u>Bezoldiging</u>                                           |                                      |                            |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen                | 154.208                              | 133.508                    |
| Beloningen betaalbaar op termijn                             | 22.293                               | 21.971                     |
| <i>Subtotaal</i>                                             | <u>176.502</u>                       | <u>155.480</u>             |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                | 177.000                              | 177.000                    |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | 0                                    | 0                          |
| Totale bezoldiging                                           | <u>176.502</u>                       | <u>155.480</u>             |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan     | N.v.t.                               | N.v.t.                     |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling  | N.v.t.                               | N.v.t.                     |

#### Gegevens 2020

| Bedragen x € 1                                   | J. Hol           | P.I.W.<br>Oudenaarden      | H.J. van<br>Wijnen                   |
|--------------------------------------------------|------------------|----------------------------|--------------------------------------|
|                                                  | Voorzitter Coll. | Lid College<br>van Bestuur | Voorzitter<br>College van<br>bestuur |
| <u>Functiegegevens</u>                           | 17/8-31/12       | 1/1-31/12                  | 1/1-30/04                            |
| Aanvang en einde functievervulling in 2020       | 1,0              | 1,0                        | 1,0                                  |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) | ja               | ja                         | ja                                   |
| Dienstbetrekking?                                |                  |                            |                                      |
| <u>Bezoldiging</u>                               |                  |                            |                                      |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen    | 55.364           | 136.575                    | 49.206                               |
| Beloningen betaalbaar op termijn                 | 7.806            | 20.259                     | 6.996                                |
| <i>Subtotaal</i>                                 | <u>63.170</u>    | <u>156.834</u>             | <u>56.202</u>                        |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum    | 63.634           | 170.000                    | 56.202                               |
| Totale bezoldiging                               | <u>63.170</u>    | <u>156.834</u>             | <u>56.202</u>                        |

Regeling declaraties en bestuurskosten CvB-leden bekostigde Nederlandse hogescholen

Onderdeel van de totale bezoldiging is de bijtelling vanwege het ter beschikking stellen van een lease-auto. Met de CvB leden zijn in de arbeidsovereenkomst afspraken gemaakt over de maximum cataloguswaarde van de te kiezen auto. Er zijn geen afspraken gemaakt over het type auto.

| Bedragen x € 1                                                     | P.I.W.              |             |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|
|                                                                    | J. Hol              | Oudenaarden |
| <u>Functiegegevens</u>                                             | Voorzitter          | Lid College |
| De afgesproken maximum cataloguswaarde bedraagt:                   | College van bestuur | van Bestuur |
|                                                                    | 60.000              | 60.000      |
| Ultimo 2021 beschikten de CvB leden over de volgende lease-auto's: |                     |             |
| Merk                                                               | Kia                 | Kia         |
| Type                                                               | Niro 5d             | Niro 5d     |
| Werkelijke cataloguswaarde                                         | 47.765              | 47.765      |

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking kalendermaand 1-12

De CHE had in 2021 geen leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

| bedragen x € 1                                               | P.J. Aalbersberg             | J.C. van Eijk-Graveland | R. Bisschop           | H.A. Dijkstra         | M. van den Berg       |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                              | Voorzitter Raad van toezicht | Lid Raad van toezicht   | Lid Raad van toezicht | Lid Raad van toezicht | Lid Raad van toezicht |
| <u>Functiegegevens</u>                                       |                              |                         |                       |                       |                       |
| Aanvang en einde functievervulling in 2021                   | 1/1-31/12                    | 1/1-31/12               | 1/1-31/12             | 1/1-31/12             | 1/1-31/12             |
| <u>Bezoldiging</u>                                           |                              |                         |                       |                       |                       |
| Totale bezoldiging                                           | 15.930                       | 10.649                  | 10.620                | 10.655                | 10.675                |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                | 26.550                       | 17.700                  | 17.700                | 17.700                | 17.700                |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | 0                            | 0                       | 0                     | 0                     | 0                     |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan     | N.v.t.                       | N.v.t.                  | 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.                | N.v.t.                | N.v.t.                |

Gegevens 2020

| bedragen x € 1                                | P.J. Aalbersberg             | J.C. van Eijk-Graveland | R. Bisschop           | H.A. Dijkstra         | M. van den Berg       |
|-----------------------------------------------|------------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                               | Voorzitter Raad van toezicht | Lid Raad van toezicht   | Lid Raad van toezicht | Lid Raad van toezicht | Lid Raad van toezicht |
| <u>Functiegegevens</u>                        |                              |                         |                       |                       |                       |
| Aanvang en einde functievervulling in 2020    | 1/1-31/12                    | 1/1-31/12               | 1/1-31/12             | 1/1-31/12             | 1/1-31/12             |
| <u>Bezoldiging</u>                            |                              |                         |                       |                       |                       |
| Totale bezoldiging                            | 13.350                       | 8.975                   | 8.900                 | 9.004                 | 8.979                 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 25.500                       | 17.000                  | 17.000                | 17.000                | 17.000                |

1d. Topfunctionarissen met een bezoldiging van € 1.700 of minder

De CHE had in 2021 geen topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met een bezoldiging van € 1.700 of minder.

1e. In het geval een topfunctionaris, niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris, op of na 1-1-2018 met een WNT-instelling een dienstbetrekking aangaat en hij/zij bij andere WNT-instellingen reeds een dienstbetrekking heeft als topfunctionaris, niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris, zijn bepaalde of alle onderdelen van onderstaande tabel van toepassing.

Indien van toepassing kan het betreffende tabelonderdeel dienen als aanvulling op tabel 1a of 1d.

Hiervan was geen sprake in 2021. Genoemde tabel is daarom in deze verantwoording niet opgenomen.

**1f. Topfunctie bij andere WNT-instellingen als bestuurder**

De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking, hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan met ingang van 1 januari 2018).

**2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking**

De CHE heeft in 2021 geen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband gedaan aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking.

**3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT**

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2021 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

## A11 Gebeurtenissen na balansdatum

Naar aanleiding van het corona virus is gekeken naar de impact op deze jaarrekening. Er is geen sprake van een materiële impact op de balansposten per jaareinde en het resultaat van 2021. In het bestuursverslag zijn in paragraaf 2 de onzekerheden en risico's beschreven die op dit moment in beeld zijn met betrekking tot de corona crisis.

## A12 Ondertekening van de jaarrekening

Ede, 25 mei 2022

College van Bestuur :

w.g. J. Hol

w.g. P.I.W. Oudenaarden

Raad van Toezicht :

w.g. P.J. Aalbersberg

w.g. R. Bisschop

w.g. H.A. Dijkstra

w.g. J.C. van Eijk - Graveland

w.g. E.C. van der Sluis

**B Overige gegevens**

**B1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**









## **B2 Statutaire regeling resultaatbestemming**

De statuten van de CHE bevatten geen bepaling inzake bestemming van het resultaat.

## C Bijlagen

### C1 Gegevens van de rechtspersoon

|                       |                                                    |
|-----------------------|----------------------------------------------------|
| Bestuursnummer        | 40235                                              |
| Brinnummer            | 25 BA                                              |
| Naam instelling       | Christelijke Hogeschool Ede                        |
| Adres                 | Oude Kerkweg 100                                   |
| Postadres             | Postbus 80                                         |
| Postcode / Plaats     | 6710 BB EDE                                        |
| Telefoon              | 0318 - 696 300                                     |
| E-mail                | <a href="mailto:info@che.nl">info@che.nl</a>       |
| Internetsite          | <a href="http://www.che.nl">www.che.nl</a>         |
| Kamer van koophandel  | 41052188                                           |
| Contactpersoon        | M.E. Abbas                                         |
| E-mail contactpersoon | <a href="mailto:finance@che.nl">finance@che.nl</a> |

## C2 Overzicht resultaat CHE voor Professionals per afdeling

## Resultaat CHE voor Professionals

|               | 2021      | 2020       |
|---------------|-----------|------------|
|               | x € 1.000 | x € 1.000  |
| Totaal baten  | 1.525     | 2.463      |
| Totaal lasten | 1.520     | 2.276      |
|               | <u>5</u>  | <u>187</u> |

|                                        | Algemeen     | Theologie,<br>Welzijn<br>en Zorg | Educatie   | Media &<br>Organisatie | Totaal       |
|----------------------------------------|--------------|----------------------------------|------------|------------------------|--------------|
|                                        | x € 1.000    | x € 1.000                        | x € 1.000  | x € 1.000              | x € 1.000    |
| <b>Baten</b>                           |              |                                  |            |                        |              |
| Contractonderwijs                      | 1.965        | 0                                | 0          | 0                      | 1.965        |
| Winstaandeel Master Leren en Innoveren | 0            | 0                                | 0          | 0                      | 0            |
| Winstaandeel Penta Nova                | 0            | 0                                | 0          | 0                      | 0            |
| Budgetverdeling                        | -440         | 0                                | 0          | 0                      | -440         |
| Baten                                  | <u>1.525</u> | <u>0</u>                         | <u>0</u>   | <u>0</u>               | <u>1.525</u> |
| <b>Lasten</b>                          |              |                                  |            |                        |              |
| Lasten                                 | 1.520        | 0                                | 0          | 0                      | 1.520        |
| <b>Resultaat</b>                       | <u>5</u>     | <u>0</u>                         | <u>0</u>   | <u>0</u>               | <u>5</u>     |
| <i>Rentabiliteit</i>                   | 0,3%         | 0,0%                             | 0,0%       | 0,0%                   | 0,3%         |
| Stand reserve 1-1-2021                 | 513          | 624                              | 512        | 96                     | 1.745        |
| Bestemming resultaat                   | 5            | 0                                | 0          | 0                      | 5            |
| Saldo reserve 31-12-2021               | <u>518</u>   | <u>624</u>                       | <u>512</u> | <u>96</u>              | <u>1.750</u> |