



Jaarverslag 2024 Christelijke Hogeschool Ede



CONTACT- EN OVERIGE INFORMATIE

Marion van Alten – bestuurssecretaris

Oude Kerkweg 100

6717 JS Ede

Telefoon: 0318 – 696 300

E-mail: mvalten@che.nl

CHE.nl/route

Facebook: /christelijkehogeschoolede

Instagram: dehogeschoolede

Linkedin: CHE.nl/linkedin

INHOUD

CONTACT- EN OVERIGE INFORMATIE	2
INHOUD.....	3
DEEL 1: BESTUURSVERSLAG 2024	5
1. CHE: MISSIE, VISIE, STRATEGIE, DOELSTELLINGEN EN KERNACTIVITEITEN	5
1.1 MISSIE EN VISIE.....	6
1.2 STRATEGIE	6
1.3 DOELSTELLINGEN	7
1.4 KERNACTIVITEITEN	7
1.5 DUURZAAMHEID	9
2. ACTIVITEITEN IN 2024	11
2.1 ONDERWIJS.....	11
2.2 INTERNATIONALISERING	15
2.3 STUDENTENWELZIJN	19
2.4 ONTWIKKELING NIEUWE OPLEIDINGEN	21
2.5 AFHANDELING KLACHTEN.....	21
2.6 DIRECTIE.....	22
2.7 NIET-BEKOSTIGDE OPLEIDINGEN: CHE VOOR PROFESSIONALS	22
3. ONDERZOEK	23
3.1 STRATEGIE EN VISIE.....	23
3.2 ONDERZOEK EN THEMA'S	27
3.3 INKOMSTEN	31
3.4 ONTWIKKELING LANGS DE BESTEDINGSDOELEN	31
3.4.1 INTEGRATIE IN HET KENNISECOSYSTEEM	31
3.4.2 INTEGRATIE IN HET KENNIS-ECOSYSTEEM	31
3.5 KWANTITATIEVE VERDUURZAMING EN UITBREIDING	34
3.5.1 KWANTITATIEVE VERDUURZAMING.....	34
3.6 KWALITATIEVE VERDUURZAMING EN UITBREIDING	34
3.6.1 KWALITATIEVE VERDUURZAMING	35
3.7 BIJLAGEN	38
3.7.1 BESTEDINGSDOELEN	38
3.7.2 TOELICHTING OP GELDSTROMEN	39
3.8 TOELICHTING OP PERSONEEL	40
4 FINANCIËN	41
4.1 FINANCIËEL RESULTAAT.....	41
4.2 TREASURY	44
4.3 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF EN MEERJARENPECTIEF	45
A GEGEVENSSET	45

B OVERIGE RAPPORTAGES	50
4.4 VERANTWOORDING NOTITIE HELDERHEID.....	53
4.5 BELEIDSMATREGEL INVESTEREN MET PUBLIEKE MIDDELEN IN PRIVATE ACTIVITEITEN	54
5 STUDIEVOORSCHOTMIDDELEN PROGRAMMA TOEKOMSTPROOF ONDERWIJS (PTO)	58
5.1 SAMENVATTING GEHELE PROGRAMMA 2019-2024	58
5.2 ACHTERGROND.....	59
5.3 PROCES	59
5.4 TOEVOEGING 2024	61
5.5 MEDEZEGGENSCHAP EN STUDENTENBETROKKENHEID	61
5.5.1 HOGESCHOOLRAAD	61
5.5.2 STUDENTENBETROKKENHEID	61
5.5.3 STUDENTENASSESSOR	62
5.6 GOVERNANCE	62
5.7 VOORTGANG.....	62
5.7.1 VOORTGANG UITGEWERKT PER THEMA MET RESULTATEN	63
5.8 REFLECTIE HOGESCHOOLRAAD OP DE BESTEDING VAN DE STUDIEVOORSCHOTMIDDELEN 2024	97
5.8.1 REFLECTIE HOGESCHOOLRAAD OP DE BESTEDING VAN DE STUDIEVOORSCHOTMIDDELEN TOTALE LOOPTIJD	98
5.9 INZET STUDIEVOORSCHOTMIDDELEN 2024.....	99
6. PRIVACY, INFORMATIEBEVEILIGING EN CYBERSECURITY.....	100
7. BESTUURSAKKOORD	101
8. SOCIALE VEILIGHEID EN INCLUSIE	102
9. STUDENTENONDERSTEUNINGSFONDS (VOORHEEN PROFILERINGSFONDS)	104
10. RAPPORTAGE EXPERIMENT LEERUITKOMSTEN.....	105
 DEEL 2: VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT.....	 106
1. LEDEN RAAD VAN TOEZICHT	106
2. VERKLARING VAN ONAFHANKELIJKHEID RAAD VAN TOEZICHT.....	107
3. WERKZAAMHEDEN VAN DE RAAD VAN TOEZICHT IN 2024	108
4. COMMISSIES VAN DE RAAD VAN TOEZICHT	110
5. COLLEGE VAN BESTUUR	111
6. OVERZICHT BESTUURSKOSTEN (DECLARATIES) COLLEGE VAN BESTUUR	113
 DEEL 3: JAARREKENING 2024.....	 114

DEEL 1: BESTUURSVERSLAG 2024

Inleiding

Dit jaarverslag heeft geen officieel motto, maar als het er één zou kunnen zijn, dan is het wel 'dankbaarheid'. De CHE zit qua kernactiviteiten in de verbouwing en intussen gaan onderwijs en onderzoek door. We willen onze studenten, medewerkers en werkveldpartners hiervoor hartelijk bedanken. We realiseren ons ook dat dit niet mogelijk is zonder zegen van Hogerhand.

Die 'verbouwing' gaat door, rekening houdend met veranderingen binnen en buiten de CHE. Zo is in 2024 het Programma Toekomstproof Onderwijs afgerond, dat gefinancierd is uit door OCW beschikbaar gestelde studievoorschotmiddelen. In deze vernieuwing van ons onderwijs (ook wel 'flexibilisering' genoemd) staat de studentreis centraal in alles wat we doen. Een concreet gevolg ervan is dat studenten steeds meer zélf hun eigen studietempo kunnen bepalen en ook meer (individuele) keuzes hebben gekregen waar het gaat om de inhoud van hun studie.

We hebben in 2024 ook de meerjarige concretisering van ons Instellingsplan 2021-2027 (onder de titel 'Proef de Toekomst') kunnen afronden met de oplevering van het document 'Concretisering IP', inclusief een meerjarenplanning en -begroting. Tot de programma's, die daaruit voortkomen, behoren 'Goed Georganiseerd' (over verbetering van de ondersteunende processen), 'Leven Lang Ontwikkelen' (over het aanbieden van hbo-onderwijs aan de gehele beroepsbevolking, in elke fase van de loopbaan) én 'Kenniscentrum' (over een meerjarige, contractueel vastgelegde samenwerking met private en publieke organisaties, waarbij met behulp van praktijkonderzoek de realisatie van één of meer maatschappelijke opgaven wordt bevorderd).

Tot onze prioriteiten in 2024 behoorde ook de versterking en ontwikkeling van de christelijke identiteit van de CHE, in werk en opleiding. Vanaf het najaar konden alle medewerkers zich inschrijven voor een 'Vocatio Retraite'; een etmaal lang met elkaar in een klooster nadenken over de roeping, die je als CHE-collega's ervaart. Daarnaast hebben de collega's in 2024 hun professionele identiteit ontwikkeld door het voeren van het professionele gesprek over hun vak, position papers, belangrijke bronnen en levensbeschouwing én hoe dit zich tot elkaar verhoudt.

We zijn erg blij dat de voortgang van ons hoger beroepsonderwijs en praktijkgericht onderzoek kon plaatsvinden in een vrij land, dat (nog) vrede kent en waarin we als CHE vanuit onze christelijke identiteit voluit kunnen deelnemen aan de vorming van de jonge generatie. De inzet en toewijding van medewerkers en werkveldpartners gedurende geheel 2024 is daarbij essentieel. We danken hen daar hartelijk voor.

College van Bestuur: Jannette Meiling, Pieter Oudenaarden, Jan Hol.

1. CHE: missie, visie, strategie, doelstellingen en kernactiviteiten

1.1 Missie en Visie

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 Strategie

Op 11 oktober 2021 heeft het CvB het nieuwe Instellingsplan (IP) voor de periode 2021-2027 vastgesteld: 'Proef de toekomst, wie de CHE wil zijn voor de wereld van morgen'. Het IP onderkent drie strategische opgaven voor de CHE. Elke strategische opgave is vertaald in twee IP-doelen:

Strategische opgave	IP-doel
Strategische opgave 1: Bezield opleiden en werken 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 in de hogeschool'
Strategische opgave 2: Een leven lang samen met het werkveld leren en ontwikkelen	IP-doel 3 'Studentreis centraal'
	IP-doel 4 'Vergroten doorwerking van het onderzoeksprofiel Kracht van Relaties'
Strategische opgave 3: Ziel en zakelijkheid in balans 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 Doelstellingen

Het 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.

We zien dat de vraag naar hoger onderwijs verandert. Het aantal jongvolwassenen dat vanuit het voortgezet onderwijs en het mbo een hbo–opleiding gaat volgen, neemt langzaam af. De vraag van werkende professionals naar hoger onderwijs neemt toe. Het vraagt wendbaarheid en flexibiliteit om goed op deze ontwikkelingen te kunnen inspelen. De CHE wordt meer betrokken bij de opgaven waar de Regio Foodvalley aan werkt. Daar liggen kansen voor de lectoraten van de CHE. Belangrijke doelstellingen uit 2024 waren:

- Christelijke identiteit in werk en opleiding. Collega's ontwikkelden hun professionele identiteit door het voeren van het professionele gesprek over hun vak, position papers, belangrijke bronnen, hun identiteit, hun levensbeschouwing én hoe dit zich tot elkaar verhoudt.
- Meerjarige concretisering IP 2021–2027. CvB en directie hebben de meerjarige concretisering van het IP afgerond met de oplevering van het document Concretisering IP, inclusief meerjarenplanning en –begroting.
- Uitvoeren en verder ontwikkelen van Programma Flex en onderwijsvisie 2024–2027. Alle bacheloropleidingen bieden sinds september 2024 flexibel onderwijs met actuele curricula.
- Ontwikkelen plan zwaartepunten en groeidoelelstellingen. CHE Onderzoek heeft met name geïnvesteerd in het versterken van bedrijfsvoering, diensten en financiën, het verkennen van groeipotentie en groeistrategie voor de verschillende lectoraten, en het verdiepen van het onderzoeksprofiel door zwaartepuntvorming.
- Ontwikkelen aanpak werkdruk, verzuim en sociale veiligheid. Het verlagen van de werkdruk en verzuim vergt continue aandacht en heeft ook in 2024 extra aandacht gekregen. Het CvB heeft beleid ontwikkeld voor het versterken van de ervaren sociale veiligheid. Dit is vertaald in actieplannen voor alle opleidingen en afdelingen van de hogeschool.
- Afronding en borging van de opbrengst van de projecten uit het Programma Toekomstproof Onderwijs die uit de studievoorschotmiddelen (svm) worden betaald.

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 Deel 2 – hoofdstuk 5 van dit jaarverslag voor de samenstelling van het CvB in 2024.

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 Deel 2 van dit jaarverslag voor meer informatie over de RvT en het CvB. De CHE verzorgt hoger beroepsonderwijs voor studenten en voor professionals. De CHE heeft in 2024 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 elf lectoraten. 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 2024 de volgende associate degree-, bachelor- en masteropleidingen:

Naam	ISATcode	Opleidings- vorm	Opleidingsniveau	Vestiging
Bedrijfskunde	34035	Voltijd	HBO Bachelor	EDE GLD
Communicatie	34405	Voltijd	HBO Bachelor	EDE GLD
Contextuele Benadering	49147	Deeltijd	HBO Master	EDE GLD
HBO-ICT	30020	Voltijd	HBO Bachelor	EDE GLD
Human Resource Management	34609	Voltijd	HBO Bachelor	EDE GLD
ICT Service Management	80083	Deeltijd	HBO Associate Degree	EDE GLD
Journalistiek	34686	Voltijd	HBO Bachelor	EDE GLD
Leraar Godsdienst	45274	Deeltijd	HBO Master	EDE GLD
Ondernemen	80080	Deeltijd	HBO Associate Degree	EDE GLD
Opleiding tot leraar Basisonderwijs	34808	Voltijd	HBO Bachelor	EDE GLD
Opleiding tot leraar Basisonderwijs	34808	Deeltijd	HBO Bachelor	EDE GLD
Opleiding tot leraar Basisonderwijs Praktijkpabo	34808	Duaal	HBO Bachelor	EDE GLD
Opleiding tot leraar Basisonderwijs zij- instroom	34808	Deeltijd	HBO Bachelor	EDE GLD
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Godsdienst	35441	Deeltijd	HBO Bachelor	EDE GLD
Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Godsdienst	35441	Voltijd	HBO Bachelor	EDE GLD
Kopopleiding leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Godsdienst	35441	Voltijd	HBO Bachelor	EDE GLD
Opleiding tot Verpleegkundige	34560	Voltijd	HBO Bachelor	EDE GLD
Opleiding tot Verpleegkundige	34560	Deeltijd	HBO Bachelor	EDE GLD
Opleiding tot Verpleegkundige	34560	Duaal	HBO Bachelor	EDE GLD
Pastoraal Werk	80146	Deeltijd	HBO Associate Degree	EDE GLD
Pedagogisch Educatief Professional	80142	Deeltijd	HBO Associate Degree	EDE GLD
Praktijkondersteuner Huisarts	80198	Deeltijd	HBO Associate Degree	EDE GLD
Sociaal Werk	80140	Voltijd	HBO Associate Degree	DORDRECHT
Sociaal Werk	80140	Duaal	HBO Associate Degree	DORDRECHT
Sociaal Werk	80140	Duaal	HBO Associate Degree	EDE GLD
Social Work	34116	Deeltijd	HBO Bachelor	EDE GLD
Social Work	34116	Voltijd	HBO Bachelor	EDE GLD
Speltherapie	39294	Deeltijd	HBO Bachelor	EDE GLD
Speltherapie	49294	Deeltijd	HBO Master	EDE GLD
Theologie	35146	Deeltijd	HBO Bachelor	EDE GLD
Theologie	35146	Voltijd	HBO Bachelor	EDE GLD

Geografisch bereik

De CHE biedt het merendeel van de opleidingsactiviteiten aan vanuit de locatie van de hogeschool in Ede. De

studenten, die studeren aan de CHE, komen uit heel Nederland. De opleiding Social Work in de Zorg (ad, duaal) wordt aangeboden vanuit het samenwerkingsverband Dordrecht Academy in Dordrecht.

Toegankelijkheid van het onderwijs

De CHE is een christelijke hogeschool. Dat betekent niet dat alleen christelijke studenten welkom zijn. Elke student, ongeacht diens levensbeschouwing, is van harte welkom. De betekenis van de christelijke identiteit van de CHE is vastgelegd in het identiteitsbeleid.

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 en project 4 Mbo in- en doorstroom.

1.5 Duurzaamheid

In het voorjaar van 2024 zijn de voorbereidingen getroffen voor het duurzaamheidsprogramma van de CHE. In deze periode is onder meer de basis gelegd voor de visie van de CHE op duurzaamheid: 'De CHE acteert op het appel voor duurzaamheid vanuit de grondhouding van opzien, omzien, inzien en uitzien. Opzien naar God; Omzien naar elkaar en elk (toekomstig) leven; Inzien van eigen handelen; Uitzien naar de toekomst'. Per september 2024 is het programma onder de naam 'Recht doen' van start gegaan. De doelstelling van dit meerjarenprogramma (tot 2029) is om duurzaamheid te borgen in de breedte van de organisatie. Hiervoor zijn naast de programmaleiders, drie kwartiermakers aangesteld die per domein (Onderwijs, Onderzoek en Organisatie) vanaf de werkvloer ophalen welke impactvolle doelstellingen voor 2025-2027 gesteld kunnen worden.

De groep ambassadeurs voor duurzaamheid binnen de CHE, met een vertegenwoordiging van (bijna) alle opleidingen en afdelingen, is in 2024 driemaal samengekomen om te delen wat er in de verschillende teams speelt. Deze 'Club van Twaalf' heeft daarnaast ook input gegeven voor de hierboven genoemde visie van de CHE op duurzaamheid.

In mei 2024 werd de CHE verrast met de nominatie voor Beste Practise van de SustainaBul vanwege de elektrische deelauto's die de CHE niet alleen voor studenten en medewerkers beschikbaar stelt, maar ook voor buurtbewoners.

In de loop van 2024 heeft de Green Office onder andere de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Samen met een aantal collega's is in februari 2024 de Klimaatpeiling uitgezet. Met een vragenlijst gebaseerd op het onderzoek van Milieudefensie en Ipsos (2023) is onder de studentpopulatie van de CHE onderzocht hoe zij zich verhouden tot klimaatverandering en in welke mate zij tevreden zijn met de aandacht die hieraan op de CHE wordt gegeven.
- Door een samenwerking tussen de Green Office, teamleider catering en de inkoper van de CHE is de SUP-regeling doorgevoerd. Dat betekent dat er op de CHE geen uitgifte meer is van wegwerpbekers bij de koffiepantry's en de espressobar. Studenten en medewerkers worden gevraagd hun eigen beker mee te nemen. In een jaar tijd zijn daarmee ruim 35.000 wegwerpbekertjes bespaard.
- Samen met de organisatie Mijn tuin Jouw tuin vond in juni het buurttuinfeest plaats in de moestuin van de CHE.
- De Green Office heeft in totaal vier lunchtalks voor medewerkers en studenten verzorgd waaronder een plandelworkshop (combinatie van zwerfafval opruimen en wandelen) op het terrein van de CHE.
- In samenwerking met de afdeling HRM en StudentenWelzijn heeft de Green Office tijdens de Vitaliteitsweek (week 49) gratis groente en fruit aangeboden aan studenten en medewerkers.

Daarnaast koopt de CHE duurzaam in als het gaat om bloemen (duurzaam geteeld) en meubilair (hergebruik). In februari is op de CHE een Statieheld automaat geplaatst; een mooie manier om je petflesje of blikje in te zetten voor een goed doel en tegelijk te recyclen. Op de daken van de CHE liggen ongeveer 1.000 zonnepanelen. Samen wekken zij 20% van alle elektriciteit op. In 2024 is het dak van het gebouw Spectrum opnieuw geïsoleerd en zijn er nieuwe zonnepanelen geplaatst die meer stroom opleveren. De oude panelen zijn aan een goed doel geschonken.

2. Activiteiten in 2024

Vanuit de doelstellingen uit het Instellingsplan 2021-2027, vanuit het CHE-jaarplan 2023-2024 en het CHE-jaarplan 2024-2025 heeft de CHE in 2024 onderwijs verzorgd en onderzoek uitgevoerd.

De CHE laat de PDCA-cyclus zoveel mogelijk aansluiten op de logica van het onderwijs: studiejaren die van september tot juli lopen. De strategische, operationele en financiële doelstellingen van de CHE in 2024 zijn vastgelegd in:

- het CHE-jaarplan 'Studentreis Centraal' voor de periode januari 2024 en met augustus 2024
- het CHE-jaarplan 'Focus op Flex' voor de periode september 2024 tot en met december 2024
- de Begroting 2024 die loopt van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

2.1 Onderwijs

Aantal studenten

In 2024 stonden er in totaal 4.819¹ studenten ingeschreven aan de CHE.

inschrijvingen per opleiding

Druk op het plusje naast de kolomnaam voor meer detail.

sector	opleiding	2019	2020	2021	2022	2023	2024
bètatechniek	ad ict service management	14	20	23	22	23	19
	b hbo-ict	88	124	130	136	154	165
economie	ad ondernemen	24	39	56	49	38	39
	b bedrijfskunde	374	431	434	424	400	353
	b communicatie	291	323	277	252	231	182
	b human resource management	223	220	208	190	172	152
	b journalistiek	294	298	312	281	258	267
gezondheidsz.	ad praktijkondersteuner huisa...						24
	b opleiding tot verpleegkundige	976	1.021	983	928	852	824
	b speltherapie						15
	m speltherapie	112	174	191	141	135	139
onderwijs	ad pedagogisch educatief prof..	27	36	50	71	95	105
	b opl. leraar vo 2e gr in godsdie..	56	54	55	43	42	44
	b opleiding tot leraar basisond...	559	655	670	673	621	661
	m leraar godsdienst	22	20	12	13	11	13
sociale studies	ad pastoraal werk	41	68	34	33	31	41
	ad sociaal werk	195	229	244	322	356	448
	b social work	1.051	1.116	1.147	1.115	1.056	965
	b theologie	273	270	234	223	246	259
	m contextuele benadering		54	90	103	106	104
totaal		4.620	5.152	5.162	5.019	4.827	4.819

Bron: <https://www.vereniginghogescholen.nl/kennisbank/feiten-en-cijfers/artikelen/dashboard-instroom-inschrijvingen-en-diploma-s>; geraadpleegd op 11 februari 2025.

Het aantal aanmeldingen in 2024 bedroeg 1.357 studenten.

¹ Peildatum 1 oktober, VH

instroom per opleiding

Druk op het plusje naast de kolomnaam voor meer detail.

sector	opleiding	2019	2020	2021	2022	2023	2024
bètatechniek	ad ict service management	9	9	6	11	6	7
	b hbo-ict	35	47	25	36	50	41
economie	ad ondernemen	15	21	28	23	22	22
	b bedrijfskunde	101	118	83	77	81	77
	b communicatie	59	73	40	28	45	28
	b human resource management	48	28	41	43	39	28
	b journalistiek	70	63	73	59	47	67
gezondheidsz.	ad praktijkondersteuner huisa..						24
	b opleiding tot verpleegkundige	247	228	212	171	179	207
	b speltherapie						9
	m speltherapie	79	90	81	37	57	62
onderwijs	ad pedagogisch educatief prof..	20	22	31	41	51	54
	b opl. leraar vo 2e gr in godsdie..	7	< 5	7	< 5	10	5
	b opleiding tot leraar basisonde..	154	209	151	164	136	167
	m leraar godsdienst	5	< 5	5	< 5	5	< 5
sociale studies	ad pastoraal werk	33	35	8	11	9	22
	ad sociaal werk	115	115	119	173	177	225
	b social work	295	289	277	227	239	212
	b theologie	42	39	29	30	42	56
	m contextuele benadering		53	46	47	46	41
totaal		1.334	1.447	1.262	1.185	1.241	1.357

Bron: <https://www.vereniginghogescholen.nl/kennisbank/feiten-en-cijfers/artikelen/dashboard-instroom-inschrijvingen-en-diploma-s>; geraadpleegd op 11 februari 2025.

'Beste middelgrote hogeschool: keuzegids'

1. Bachelor/Associate degree

De Keuzegids hbo (editie 2025) kwam in oktober 2024 uit. De CHE scoort dit jaar 74 punten (2022: 72,5) in waardering van haar studenten. Het aantal Bachelor- en Ad-opleidingen met een excellente score van 75 of meer staat dit jaar op acht (2023: zeven). Daarnaast voert de CHE net als vorig jaar de ranglijst van beste Ad-aanbieders aan. De vier beoordeelde Associate Degrees scoren gemiddeld 73,5 punten.

2. Masters

De Keuzegids Masters is in maart 2024 verschenen. Ook hierbij geldt dat studenten tevreden zijn over het onderwijs. Met name de sfeer, docenten en toetsing worden als positief ervaren bij de masters. Dit geldt voor zowel de eigen masters (contextuele benadering en speltherapie) als ook voor de joint degree master Educational Leadership en de joint degree master Leren en Innoveren die de CHE samen met de Viaa en de Driestar aanbiedt.

Kwaliteit en kwaliteitszorg

In 2021 heeft de NVAO een positief besluit uitgebracht over de Instellingstoets Kwaliteitszorg voor de Christelijke Hogeschool Ede (CHE). Deze toets vervalt in juni 2026 en in voorbereiding daarop is er in 2024 gestart met de voorbereidingen van de instellingstoets.

Visitatie/Accreditaties opleidingen

Binnen de CHE volgen wij het accreditatiestelsel waarmee de kwaliteit van ons onderwijs wordt beoordeeld. Eens per zes jaar komt er een visitatiepanel langs om de opleiding te beoordelen. De rapportage van dit bezoek wordt aangeboden bij de NVAO om de accreditatie van de opleiding te behouden. In 2024 zijn de onderstaande opleidingen gevisiteerd, de uitkomsten van de visitaties zijn nog niet binnen.

- Ad Pedagogisch Educatief Professional
- Ad ICT Servicemanagement
- Ad Sociaal Work

- Ad Praktijkondersteuner in de Huisartsenpraktijk²
- Ba ICT
- Ba Journalistiek
- Peer Review Educatie³

In december 2023 hebben de onderstaande opleidingen een visitatie ondergaan. Zij hebben allemaal de accreditatie behouden.

- Ad Pastoraal Werk
- Ba Leraar voortgezet onderwijs 2e graad Godsdienst
- Ba Theologie
- Ma Leraar Godsdienst 1e graad

Maatwerktrajecten van bekostigde opleidingen

De CHE bood in 2024 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 2024 uitbesteed aan MetaStory Instituut te Amersfoort. 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 primair onderwijs, het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs. Penta Nova heeft tevens een lectoraat Waardegericht Leiderschap.

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 bundelen hun krachten voor de aanpak van het lerarentekort en het flexibeler maken van lerarenopleidingen. De Vrije Universiteit participeert met haar onderzoek vanuit de faculteit Religie en Theologie.

Dordrecht Academy

Op 15 juni 2021 is de 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 verzorgen de samenwerkende partners tweejarige Associate degree-opleidingen. Career Boost verzorgt stages, onderzoeksprojecten, minoren en afstudeerprojecten, zodat studenten 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. Dit is in 2024 nog steeds het geval.

² Tijdens de rapportage van vorig collegejaar (2023/2024) is aangegeven dat de beoogde opleiding Ad Praktijkondersteuner Huisartsenzorg de TNO niet had behaald. Na de herkansing horden de medewerkers van de opleiding dat de TNO is behaald.

³ **Uitleg:** De Peer review Educatie moest worden uitgevoerd binnen het kader van Het Platform Samen leraren opleiden en professionaliseren (link: Homepage – Platform Samen Opleiden, d.d. 31/5/2024). Dit is een initiatief van de PO-Raad, VO-raad, MBO Raad, VH en UNL, om verschillende redenen: 1. Kwaliteitsbewaking en Verbetering. 2. Gedeelde Verantwoordelijkheid, 3. Best Practices Delen, 4. Ondersteuning van Accreditatieprocessen, 5. Professionele Ontwikkeling, en 6. Bevordering van Samenwerking. In het licht van deze voordelen ondersteunt Het Platform de uitvoering van peer reviews als een middel om de algehele kwaliteit en effectiviteit van het onderwijs te waarborgen en te verbeteren.

Professionalisering van examencommissies

De CHE heeft examencommissies voor opleidingen of groepen van opleidingen (waaronder een eigen examencommissie voor de deeltijdopleidingen). 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 en moeten, binnen een jaar na benoeming, de Seniorkwalificatie Examinering (SKE) hebben gehaald.

In januari heeft een gesprek plaatsgevonden met alle voorzitters van de examencommissies over het collegejaar 2023–2024. Daaruit blijkt dat er aan een aantal punten wordt gewerkt binnen de opleidingen.

- De invoering van het flexibele curriculum zorgt voor extra werk van de examencommissies. Zij zijn sterk betrokken bij nieuwe toetsing en afstuderen.
- AI is een terugkerend onderwerp, enerzijds moeten studenten leren hoe zij hier goed mee omgaan. Anderzijds moet fraude worden tegengegaan. De examencommissies hebben hiervoor een aantal verbeteruggesties aangedragen bij het CvB.

Studentassessor

De studentassessor woont de CvB-vergaderingen en de CvB-directievergaderingen bij. Tevens richt de assessor zich op een aantal beleidsonderwerpen en projecten waarin het studentenperspectief van extra belang is. De aanstelling van studentassessoren in hogescholen is één van de maatregelen uit de Wet versterking bestuurskracht onderwijsinstellingen. Met deze wet wordt de medezeggenschap in alle onderwijssectoren versterkt. In 2024 vervulde Twan Meurs deze functie. Twan Meurs is student ICT (bachelor, voltijd). In november 2024 is deze functie overgenomen door Wilke van de Kamp, student ICT (bachelor voltijd).

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 participeert op bestuurlijk niveau in de Regio Foodvalley. In Foodvalley-verband wordt bijvoorbeeld nagedacht over (internationaal) nutrition & health-onderwijsaanbod. De CHE denkt hierover mee. De CHE doet ook actief mee aan een aantal projecten uit de Regio Deal Foodvalley, die lopen van 2019 tot 2024.

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.

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 en de doorlopende leerlijn vanuit het mbo naar de AD/bacheloropleidingen van de CHE te verstevigen.

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

De CHE heeft jaarlijks overleg met vertegenwoordigers van het voortgezet onderwijs en het mbo waar een deel van de CHE-studenten vandaan komt.

Via de Maatschappelijke Adviesraad (MAR) gaat de CHE het gesprek aan met een brede vertegenwoordiging uit maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven. De MAR heeft 20 leden. In 2024 kwam de MAR tweemaal bij elkaar.

Publiek-private arrangementen

De CHE heeft in 2024 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. De CHE had in 2024 ook geen door haarzelf 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: drie tot vijf 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. Voor uitwisseling binnen het Erasmus+-programma geeft de CHE beurzen uit aan medewerkers en studenten. Daarnaast gaan er studenten en medewerkers op reis naar bestemmingen waarvoor geen beurs uitgegeven kan worden.

CHE-studenten naar het buitenland

In het Erasmus+-programma 2021-2027 is er de mogelijkheid om studenten op een Short Term Blended Mobility te sturen: studenten volgen een kort programma op locatie in het buitenland en combineren dit met een virtueel deel vanuit het thuisland. In 2024 zijn er 127 studenten op Short Term (Blended) Mobility geweest. 96 studenten bezochten een Blended Intensive Programme, waarin studenten uit minstens twee verschillende EU-landen een Erasmus+-partnerinstelling in een derde EU-land bezoeken en daar een programma van minimaal 3 ECTS volgen.

Negen studenten volgden een Short Term Blended Stage binnen Europa, binnen het Erasmus+-programma. 22 studenten gingen op Short Term Stage buiten Europa en buiten Erasmus+ om.

Binnen Europa waren Erasmus+-beurzen beschikbaar voor de Short Term Mobilities. 21 studenten ontvingen een Erasmus+-beurs voor Short Term Studie, negen voor Short Term Stage. De overige studenten die naar een Blended Intensive Programme gingen, ontvingen daarvoor geen beurs.

96 CHE-studenten verbleven in 2024 een langere periode (twee tot zes maanden) in het buitenland. Van deze groep ontvingen 65 studenten een Erasmus+-beurs, waarvan 36 voor studie en 29 voor stage.

In totaal zijn er, voor lange en korte reizen, 95 Erasmus+-beurzen uitgereikt aan studenten.

Bestemmingen

Studenten vertrokken naar 48 verschillende bestemmingen voor stage of studie:

Land	Instelling of organisatie	Erasmus+ beurs	Aantal studenten	Studie/stage
Australië / Nieuw-Zeeland	Torchbearers	Nee	1	Stage
België	Artesis Plantijn University	Ja	2	Studie
België	Brussels Nieuwe	Ja	1	Stage
Bonaire	Dopey Kinderopvang	Nee	1	Stage
Curaçao	Dr. Albert Schweizer School	Nee	1	Stage

Curaçao	PSI – Skuchami	Nee	2	Stage
Cypurs	American Academy Nicosia	Ja	2	Stage
Duitsland	Evangelische Hochschule Berlin	Ja	2	Short Term Blended Mobility (Studie)
Duitsland	Georg Müller Schule	Ja	1	Stage
Finland	DIAK University	Ja	4	Short Term Blended Mobility (Studie)
Finland	Turku Univeristy	Ja	2	Studie
Gambia	Rescue Baby Gambia	Nee	1	Stage
Ghana	Maxim Nyansa Foundation	Nee	4	Short Term Mobility (Stage)
Ghana	To My Aid	Nee	4	Short Term Mobility (Stage)
Griekenland	Christian Refugee Relief	Ja	8	4 Stage 4 Short Term Blended Mobility (Stage)
Hongarije	Károli Gáspár University	Ja	13	2 Studie 11 Short Term Blended Mobility (Studie)
Indonesië	Dreamhouse Rumah Impian	Nee	6	2 Stage 4 Short Term Mobility (Stage)
Indonesië	Vrijwillig Wereldwijd	Nee	3	Stage
Italië	Human Rights Youth Organization	Ja	2	Stage
Kenia	Deaf Centre	Nee	4	Short Term Mobility (Stage)
Kenia	Faith Evangelistic Ministries	Nee	1	Stage
Kenia	NCMTC	Nee	4	Short Term Mobility (Stage)
Litouwen	LCC University	Ja (1 niet, i.v.m. 2 ^e verblijf)	8	Studie
Malawi	Nkhoma Hospital	Nee	2	Stage
Malta	AM	Ja	16	Stage
Malta	Paragon	Ja	9	3 Stage 6 Short Term Blended Mobility (Stage)
Namibië	Light for the Children	Nee	1	Stage

Nepal	Anabandan Hospital	Nee	2	Stage
Noorwegen	NLA University	Ja	4	Studie
Noorwegen	Nord University	Ja	11	Studie
Oeganda	Amecet Children's Home	Nee	1	Stage
Oeganda	Children's Welfare Mission	Nee	2	Stage
Oeganda	Youth With a Mission	Nee	1	Stage
Peru	Stichting Paz Holandesa	Nee	4	Stage
Portugal	Lisbon Soul Surf Camp Hostel	Nee	1	Stage
Roemenië	Babes Bolyai University	Ja	39	Short Term Blended Mobility (Studie)
Servië	Hulp Oost Europa	Nee	2	Short Term Mobility (Stage)
Slovenië	University of Ljubljana	Ja	3	Short Term Blended Mobility (Studie)
Spanje	EDEM University	Ja	1	Studie
Spanje	Jaén University	Ja	19	4 Studie 15 Short Term Blended Mobility (Studie)
Spanje	UCAM	Ja	3	Studie
Suriname	Diakonessenhuis Paramaribo	Nee	3	Stage
Suriname	Academisch Ziekenhuis Paramaribo	Nee	3	Stage
Verenigde Staten van Amerika	Cornerstone University	Nee	1	Studie
Verenigde Staten van Amerika	Falk Production LCC	Nee	1	Stage
Zuid-Afrika	Ready4Life	Nee	7	Stage
Zuid-Korea	Handong Global University	Nee	2	Studie
Zuid-Korea	Sahmyook University	Nee	2	Studie

Buitenlandse studenten op de CHE

De CHE ontving in 2024 twintig internationale studenten in de Engelstalige minorprogramma's. Drie van deze studenten kwamen van onze partnerinstelling ICK Kabgayi in Rwanda. Zij ontvingen een Erasmus+-beurs van de CHE, voor hun studie in Ede. Naast deze studenten studeerden twaalf Erasmus+-studenten met een beurs van hun eigen instelling aan de CHE. Verder ontvingen we twee studenten van partnerinstellingen uit Zuid-Korea en een zelfmelder uit Rwanda. Hiernaast sloten internationale studenten van andere Nederlandse onderwijsinstellingen aan bij de programma's, via Kies Op Maat.

CHE-medewerkers naar het buitenland met Erasmus+

In 2024 zijn 43 medewerkers van de CHE met een Erasmus+-beurs voor *Teaching of Training* naar het

buitenland geweest. Hiervan gingen drie medewerkers binnen het KA171-programma naar onze partners ICK Kabgayi in Rwanda (drie beurzen voor *Teaching*). De overige 40 medewerkers ontvingen een Erasmus+-beurs uit het KA131-programma en bleven binnen Europa.

De CHE-medewerkers bezochten met een Erasmus+-beurs de onderstaande instellingen:

Land	Instelling of organisatie	Aantal medewerkers	Lesgeven/Training volgen
België	Howest Hogeschool	1	Training volgen
Cyprus	American Academy Nicosia	1	Training volgen
Duitsland	Evangelische Hochschule Berlin	5	Lesgeven (1) Training volgen (4)
Finland	DIAK University	3	Lesgeven (1) Training volgen (2)
Hongarije	Károli Gáspár University	4	Lesgeven
Italië	ELA Palermo	3	Training volgen
Litouwen	LCC University	2	Lesgeven
Malta	AM Languages	1	Training volgen
Malta	Paragon	1	Training volgen
Noorwegen	NLA University	2	Training volgen
Noorwegen	Nord University	1	Training volgen
Noorwegen	University of Agder	1	Training volgen
Noorwegen	USN	3	Training volgen
Polen	Opole University	1	Training volgen
Polen	Warsaw University	2	Training volgen
Portugal	Greater Lisbon Christian Academy	2	Training volgen
Roemenië	Babeş-Bolyai University	3	Lesgeven
Rwanda	ICK Kabgayi	3	Lesgeven
Slovenië	University of Ljubljana	1	Lesgeven
Spanje	Jaén University	2	Lesgeven
Turkije	Bilgi University	1	Training volgen

De CHE gaf ook zeven Erasmus+-beurzen voor Training uit aan collega's van Bar Ilan University uit Israël die de CHE bezochten.

Nieuwe uitwisselingsovereenkomsten

In 2024 heeft de CHE een nieuwe Erasmus+-overeenkomst afgesloten met Diaconia University of Applied Sciences (DIAK) in Finland.

Verwachte toekomstige ontwikkelingen op het gebied van internationalisering

Op het gebied van internationalisering verwacht de CHE geen grote wijzigingen in de aantallen studenten, zowel niet in de aantallen die naar buiten gaan als inkomende studenten. Het Wetsvoorstel Internationalisering in Balans zal op de CHE een zeer geringe invloed hebben als het gaat om het aantal buitenlandse studenten.

2.3 Studentenwelzijn

StudentenWelzijn is niet meer weg te denken binnen de CHE. De studievoorschotmiddelen zijn via de projecten van het Programma Toekomstproof Onderwijs (PTO) zodanig besteed dat StudentenWelzijn een positieve groei en ontwikkeling heeft doorgemaakt. Zowel binnen de opleidingen als hogeschoolbreed is er aandacht voor het welbevinden van studenten.

De CHE voelt zich verantwoordelijk voor het welzijn van de student, omdat zij gelooft dat het welzijn een belangrijke voorwaarde is om je te ontwikkelen tot een stevige, reflectieve professional. Het is van belang ervoor te zorgen dat er een studieklimaat wordt gecreëerd waarin het welbevinden en de mentale weerbaarheid van studenten worden bevorderd en waarin stress en prestatiedruk worden verminderd. Dit aandachtsgebied is ondergebracht bij Studentenwelzijn. Studentenwelzijn heeft de volgende disciplines c.q. aandachtsgebieden in huis:

- Adviseurs Studiesucces (binnen elke opleiding)
- Talencentrum
- Hogeschoolpastoraat
- Studentenpsychologen
- Studentendecanaat
- Team Inclusief
- Team Huiselijk Geweld
- Vertrouwenspersonen (deze ressorteren direct onder het CvB en organisatorisch onder Studentenwelzijn)
- Studie- en studentenverenigingen

De concretisering van het beleid m.b.t. studentenwelzijn sluit aan bij de landelijke afspraken hierover en bij het CHE-beleid, bijvoorbeeld het Instellingsplan 2021-2027:

Studentenwelzijn voor elke student

- Elke student heeft en houdt eigen regie en verantwoordelijkheid voor zijn studie en leven
- Elke student heeft een studentbegeleider die hem hierin kan begeleiden, aanmoedigen en inspireren. Te bespreken thema's in het contact zijn: studieproces van de student, welzijn van de student, inbrengen van bronnen (cultuurfilosofie) en werken in het beroepenveld. De begeleiding wordt zowel individueel als in groepsverband georganiseerd.

Studenten met een ondersteuningsvraag

Naast de reguliere begeleiding vanuit de studentbegeleider biedt de CHE extra begeleiding vanuit Studentenwelzijn. Zo kunnen studenten met studievertraging, studenten met een functiebeperking of (neuro-)diversiteit, of studenten met welzijns-gerelateerde problemen extra begeleiding krijgen. Ook heeft elke opleiding een adviseur studiesucces waarbij studenten met specifieke ondersteuningsvragen terecht kunnen. De opleiding en Studentenwelzijn hebben een directe verbinding, werken samen en beïnvloeden elkaar om het student- en studiesucces te vergroten, en studie-uitval te voorkomen.

In 2024 heeft Studentenwelzijn aan onderstaande speerpunten gewerkt en de volgende resultaten behaald:

Speerpunt 1: Sense of belonging

Studenten hebben een fysieke en mentale plek waar ze zich thuis en veilig voelen om zich te ontwikkelen in hun professionele en persoonlijke identiteit. Resultaten bij dit speerpunt:

- Welzijn van studenten is in de kaderbrief opgenomen
- In samenwerking met HRM is er een vitaliteit/FITweek georganiseerd
- Bijzondere leerervaringen aangeboden (o.a. Taizé-reis, Outdoor)
- Opzetten van Hogeschoolbrede dialogotafels m.b.t. inclusieve Hogeschool, LHBTI+
- Afronding van het onderzoek 'sociale veiligheid' i.s.m. HRM en implementeren van actieplan

Speerpunt 2: Preventie

Inzetten op preventie naast de huidige focus op en inspanning voor het oplossen van al ervaren problemen en klachten. Resultaten bij dit speerpunt:

- Diverse trainingen/Masterclass aangeboden op gebied van taal, huiselijk geweld, inclusief onderwijs en begeleiden van studenten met psychische problemen
- Preventietrainingen voor studenten over stress/veerkracht/negatief zelfbeeld/uitstelgedrag
- Vanuit PTO2-project zijn onderzoeken afgerond en aanbevelingen geïmplementeerd naar aanbod van Studentenwelzijn (daar waar mogelijk). Laatste onderzoek betrof onderwijs aan studenten met neurodiversiteit/functiebeperking.
- Met alle studenten en studieverenigingen het thema sociale veiligheid, studentenuitval en inclusieve hogeschool besproken
- Ontwikkelen en implementeren van Hogeschoolbreed Taalbeleid

Speerpunt 3: Kennis en kunde

Het verder vergroten van de kennis en kunde binnen de CHE met betrekking tot welzijn van studenten. Resultaten bij dit speerpunt:

- Het thema welbevinden is geborgd in elke opleiding binnen de lijn Professionele Identiteit
- Elke opleiding heeft bij start cursusjaar actuele informatie van aanbod studentenwelzijn gekregen
- Het protocol 'Zorgwekkend gedrag' is in concept ontwikkeld
- Professionaliseringsbijeenkomsten met adviseurs Studiesucces georganiseerd
- Implementatie van studentdossier binnen 'OSIRIS'
- I.s.m. kwaliteitszorg monitoren we het welbevinden van studenten en de mate waarin ze gebruik maken van Studentenwelzijn; 1453 studenten hebben gebruik gemaakt van het aanbod binnen Studentenwelzijn in 2561 gesprekken en 62 trainingen.

Speerpunt 4: samenwerking ketenpartners

- Het verder vergroten van de samenwerking met externe partners:
- Samenwerking met de wijkagent, GGZ, MIND-correlatie, Astrant, Malkander, Cultura, Stichting Studeren & Werken Op Maat is gestart
- Deelgenomen aan landelijke Studentenwelzijn-overleggen vanuit het Expertisecentrum Inclusief Onderwijs
- Samenwerking met EO Life Rules.

2.4 Ontwikkeling nieuwe opleidingen

In 2024 is een verkenning gestart of de Ad POH ook in Dordrecht kan starten. Er is een aanvraag ingediend bij de CDHO ter beoordeling.

2.5 Afhandeling klachten

Bij het klachtenloket zijn in 2024 21* klachten ontvangen. De aard van de klacht wordt gecodeerd in één of meer types, zoals in de onderstaande tabel is weergegeven.

* Eén klacht werd ondertekend door vijf personen en is als groepsklacht in behandeling genomen.

	2013	2014	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*	2021*	2022*	2023*	2024*
Totaal aantal ingediende klachten	22	14	13	16	31	17	16	9	18	19	18	21
<i>Klacht over:</i>												
• Cijfer (– verwerking)	1	1			3	4	3	1		3	0	6
• Procedure	9	4	2	1	7	7	4	5	3	8	3	12
• Cobex	2		8	11	15	8	7	3	12	9	9	8
• Lesprogramma		1	1		2	3	3	1	1	1	0	1
• Docent (stijl, bereikbaarheid, etc.)	5	2	2	3	6	7	4	2	1	2	2	7
• Voorzieningen				1	4	3	0		2	1	0	1
• Toets	1			1	4		2	2	2	3	2	1
• Overig	4	6	1	2	5	4	4	4	4	4	7	5

*één klacht kan aan meerdere typeringen zijn verbonden

Acht van de in 2024 ingediende klachten zijn doorgestuurd naar het Cobex. Drie van deze klachten zijn in der minne geschikt, drie klachten zijn tijdens de behandeling ingetrokken, één klacht is alsnog opgelost door de examencommissie en één klacht is door het Cobex i.s.m. het CvB afgehandeld.

2.6 Directie

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

Directeur	Verantwoordelijkheid
Harry Bent	• Opleiding Social Work • Opleiding Contextuele benadering • Opleiding Ba en Ma Speltherapie • Deeltijd Onderwijs (vanaf april 2024)
Jannette Meiling (t/m 31 maart)	• Opleiding Leraar Basisonderwijs • Deeltijd Onderwijs
Herman Oevermans	• Opleiding Theologie • Opleiding Godsdienstleraar • Jan Luyken Instituut • CHE-minoren
Wim van Velzen	• Dienst Service & Expertise
Arjan van Vugt	• Opleiding Bedrijfskunde • Opleiding HRM • Opleiding Journalistiek • Opleiding Communicatie • Opleiding ICT • CHE voor Professionals • Opgave CHE-Academy
Artine Westerlaken	• Opleiding Verpleegkunde • Ad POH
Janneke de Kramer	• Onderzoek
Harm van den Berg (ad interim, vanaf 1 april 2024)	• Opleiding Leraar Basisonderwijs

2.7 Niet-bekostigde opleidingen: CHE voor Professionals

Onder de naam 'CHE voor Professionals' (CHEvP) bood de CHE in 2024 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 overeenkomt 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.

3. Onderzoek

3.1 Strategie en visie

Strategie praktijkgericht onderzoek CHE 2024

CHE Onderzoek staat in verbinding met CHE onderwijs, werkveld- en kennispartners. De CHE als 'onderzoekende hogeschool' maakt de hogeschool tot een organisatie die gericht is op 1) bijdragen aan de maatschappelijke context van de regio Foodvalley, 2) aankomend professionals voorbereiden op de opgaven van de beroepspraktijk in de regio, en 3) het versterken van (strategische) samenwerking met werkveldpartners. Dit wordt gedragen door het CHE Instellingsplan 2021-2027. Hier is een van de strategische doelen het vergroten van de doorwerking van het onderzoeksprofiel.

Onderzoek is in beweging en dat vraagt doorontwikkeling van bestaande opgaven en een start met nieuwere ontwikkelingen om als hogeschool praktijkgericht onderzoek toekomstbestendig vorm te kunnen geven. In 2024 heeft CHE Onderzoek met name geïnvesteerd in het versterken van bedrijfsvoering, diensten en financiën, het verkennen van groeipotentie en groeistrategie voor de verschillende lectoraten, en het verdiepen van het onderzoeksprofiel door zwaartepuntvorming.

Beleidsthema's 2024

Beleidsthema	Opgave 2024
Versterken bedrijfsvoering, diensten en financiën	- Ontwikkeling toekomstbestendige onderzoeksinfrastructuur, financiële verantwoording/administratie en monitoring ten dienste van grotere projecten met meerdere partners. Hiervoor een deugdelijk beleidskader/handleiding maken. - Power BI volledig operationeel laten worden. Ingebed in een goed ritme van maken begroting en verantwoording in de T-rapportages.
Verkennen groeipotentie en groeistrategie	Verbetering proces subsidietrajecten (afweging, rollen)
Zwaartepuntvorming	Verder uitwerken van inhoudelijke thema's vanuit het onderzoeksprofiel Kracht van relaties dat CHE en de opleidingen verder focus en profiel geeft, lectoraten samenwerken en opleidingen inhoudelijk richting kiezen. En met potentie voor het verwerven van externe financiering.
Verdieping onderzoeksprofiel 'Kracht van relaties'	Het onderzoeksprofiel verdiepen, profileren, communiceren
Onderzoek en kwaliteit	- Werken met vernieuwde indicatoren - Organiseren reviewsessies m.b.t. kwaliteit onderzoek - Innoveren van een visie op kwaliteit van onderzoek
Verbinding onderwijs en onderzoek	- Gedeelde aanpak ondersteuning opleidingen in het werken met professionele leergemeenschappen (PLG's). - Bepalen opbrengsten PLG's voor onderzoeksagenda lectoraten - Benutten opbrengsten leertraject PTO6
Professional Doctorate	In 2023-2024 aansluiten in leertraject VH m.b.t. Postdoctorate. Op basis van leerervaringen voorbereiding selectie CHE-kandidaten in 2024-2025.

Veilig databeheer	○ Onderzoekers en lectoren begeleiden in het eigen maken van het werken met researchdrive als opslagmethode.
Diversiteit en inclusiviteit	○ Ontwikkelen beleidskader diversiteit binnen onderzoek, in verbinding met CHE-beleidsontwikkeling op terrein diversiteit.
Duurzaamheid	○ Het thema duurzaamheid binnen hogeschool breed beleid verbinden met onderzoek en wijze van profileren en rapporteren. De hogeschool heeft een Green Office, hiermee wordt in 2023-2024 afgestemd over zinvol omgaan met duurzaamheid binnen onderzoek en projecten.
Communicatie	○ Ontwikkelen concreet werkplan voor 2023 en 2024, in afstemming met lectoraten en M&C. ○ Ontwikkelen concreet werkplan voor een communicatiehuis voor de lectoraten ○ Ontwikkelen meerjarenstrategie communicatie onderzoek
Wetenschappelijke integriteit	○ Evaluatie van de samenwerking met de ethische commissie (ECO) van de HAN ○ Opstellen handleiding integer onderzoek voor studenten ○ Contact leggen met examinatoren en coördinatoren afstudeerprogramma's en/of onderzoekend vermogen van alle opleidingen ○ Verbinding zoeken met collega's van datamanagement ○ Deelname werkgroep onderzoekinformatievoorziening

Algemene reflectie op strategie onderzoek 2024

2024 was een turbulent jaar voor CHE Onderzoek. Gekenmerkt door groei enerzijds en zorgen over (dreigende) bezuinigingen anderzijds.

De inkomsten van onderzoek uit de eerste geldstroom zijn in 2024 t.o.v. 2023 licht afgenomen. De inkomsten uit de tweede en derde geldstroom zijn daarentegen significant gestegen. Onderzoeksgroepen zijn steeds meer gaan samenwerken rond grote aanvragen. Dit wordt met name zichtbaar in toegenomen omvang van onderzoeksgroepen in 2024. Echter, omdat de basisfinanciering niet meestijgt is effect vrij volatiel. Ontwikkelingen in de (politieke) context buiten de hogeschool hebben impact op de ruimte voor onderzoek in de hogeschool. Dit gaat intern gepaard met interne bezuinigingsopgaven en een stijging van overheadkosten en onduidelijkheid over budgetten. Professionalisering van onderzoek staat onder druk omdat de interne infrastructuur nog niet voldoet aan de actuele ondersteuningsbehoefte. Dit zien we onder andere terug in stijgende verzuimcijfers. Dit alles bij elkaar creëert een toenemende spanning tussen (strategische) ambities van de hogeschool als geheel en uitvoerbaarheid van onderzoek. Na een turbulent 2024 dat ondanks grote uitdagingen toch ook veel groei heeft gebracht, is de strategie voor 2025 gericht op stabiliseren en versterken.



Figuur 2 Inkomsten onderzoek



Figuur 1 Personele inzet onderzoek

Reflectie op uitvoering strategie per beleidsthema

Beleidsthema	Reflectie op uitvoering strategie
Versterken bedrijfsvoering, diensten en financiën	Vanwege uitval van een adviseur zijn veel beoogde resultaten op deze portefeuille niet behaald. Wel zijn er stappen gezet om het proces van subsidietrajecten te verbeteren. In december is een interim project controller gestart met het creëren van financieel overzicht per lectoraat om in 2025 te komen tot betere monitoring en sturing op onderzoeksprojecten.
Verkennen groeipotentie en groeistrategie lectoraten	De subsidieadviseur heeft met lectoren en door middel van externe consultatie bij subsidieverstrekkers en strategische partners meer zicht gecreëerd op kansen en strategieën voor groei. Na een verkenning en plan voor groei per lectoraat is de interne en externe context van de hogeschool dermate veranderd, dat CHE onderzoek zich daar opnieuw toe zal moeten verhouden. Interne overheadtarieven voor onderzoek zijn dermate snel gestegen in vergelijking met de HOT tarieven (Handleiding OverheidsTarieven), dat dit de ruimte om subsidieaanvragen te kunnen doen sterk beperkt. Dit in combinatie met een landelijk dalende eerste geldstroom die de hogeschool voor grote uitdagingen zet maar waardoor onderzoek haar groei niet kan bekostigen. In 2025 wordt een strategie voor stabilisering van groei en verstevigen van de basis van middelen uitgewerkt.
Zwaartepuntvorming	Proces zwaartepuntvorming is onderdeel van de hogeschool strategie voor de opgaven onderwijs, onderzoek en werkveld. Lectorenraad heeft op 4 maart een voorzet voor drie zwaartepunten vastgesteld en gedeeld met de directie. Deze zwaartepunten zijn in de tweede helft van 2024 verrijkt en aangescherpt in consultatie met curriculumteam- voorzitters, lectoren en adviseurs. In het licht van deze zwaartepunten zal mede vanuit Onderzoek verder worden gewerkt aan de opbouw van een CHE kenniscentrum en in samenhang daarmee aan de missie, visie en strategie rond Leven Lang Ontwikkelen (LLO).
Verdieping onderzoeksprofiel	Aan de hand van het in november 2023 gepresenteerde rapport Relationale professionaliteit is onderzoek in 2024 gestart met een blogreeks op de website van de CHE, waaraan elk lectoraat een bijdrage levert. Hiermee is dit jaar de stap naar buiten gezet. Daarnaast is verbinding gemaakt met de portefeuilles Zwaartepuntvorming en Kwaliteit door middel van doorwerking van het onderzoeksprofiel in de reviewsessies met lectoren en werkveldpartners.

Onderzoek en kwaliteit	CHE Onderzoek werkt met vijf bouwstenen als gids voor goed praktijkgericht onderzoek. Zie de figuur rechts. In 2024 is de visie op kwaliteitszorg verder ontwikkeld door het werken met vernieuwde indicatoren en het organiseren van een reviewsessie waar lectoren elkaars werk reviewen en een werkveldpartner meedoet aan de review vanuit het perspectief van doorwerking van onderzoek in het beroepsdomein/de maatschappij.	 gericht op begrijpen van praktijken  met een abductieve redeneerwijze  vanuit een relationele werkwijze  gericht op verbetering van praktijken  gericht op leren en reflectie
Verbinding onderwijs en onderzoek	De CHE werkt samen met het werkveld rondom de grote vragen van vandaag, onder andere in learning communities. In 2024 zijn studenten van alle voltijd-opleidingen en een groeiend deel van de deeltijdopleidingen in de afstudeerfase in de gelegenheid gesteld af te studeren in een learning community (LC). Dit zijn communities waar CHE-studenten kunnen afstuderen door samen met werkveldpartners en docenten aan een maatschappelijk vraagstuk te werken. De LC's dragen bij aan de ontwikkeling van CHE-studenten tot startbekwame professionals omdat studenten er competenties als onderzoekend vermogen, omgaan met diversiteit en interdisciplinair samenwerken ontwikkelen. Er draaiden in 2024 67 learning communities. Hiervan waren er 41 verbonden met een lectoraat. 13 van de learning communities werden interprofessioneel vormgegeven. Dit betekent dat studenten uit verschillende opleidingen konden deelnemen.	
Professional doctorate	Twee (associate)lectoren begeleidde PD-kandidaten in 2024 in de domeinen zorg&welzijn en kunst&creatief. In 2024 heeft de CHE meegedaan met een nieuwe trekkingronde voor trekkingrechten PD-kandidaten. De CHE heeft twee trekkingrechten toegekend gekregen. Eén voor een plaats in het domein Zorg en Welzijn en één in het domein Leren en Ontwikkelen. In 2025 volgt nadere besluitvorming hierover.	
Veilig databeheer	Researchdrive is geïmplementeerd. Migratie van data naar Researchdrive is afgerond.	
Diversiteit en inclusie	In verband met uitval van de beleidsadviseur is het beleidskader d&i niet opgeleverd. Er is wel een analyse gemaakt van de publicaties door lectoraten. In de analyse is gekeken naar de genderbalans van auteurs in relatie tot de genderbalans van de kenniskring per lectoraat.	
Duurzaamheid	Beleidskader duurzaamheid is niet opgeleverd. In plaats daarvan is onderzoek aangesloten bij een hogeschoolbreed project rond duurzaamheid.	
Communicatie	Eerste resultaten zijn opgeleverd. Er is een concept communicatiehuis voor onderzoek dat in samenhang met andere ontwikkelingen rond communicatie in 2025 verder wordt ontwikkeld.	
Wetenschappelijke integriteit	De ECO heeft in 2024 17 adviesaanvragen behandeld. Alle voorgenomen opgaven zijn uitgevoerd in 2024. De evaluatie van de samenwerkingsvorm met de HAN heeft geleid tot het besluit om als CHE een zelfstandige ECO te starten.	

	De ECO-leden hebben in 2024 een voorstel geschreven voor inrichting van een zelfstandige ECO. Ook zijn activiteiten verricht t.b.v. de organisatie van een zelfstandige ECO (werving leden/ nieuw reglement/ procedures). Dit heeft geleid tot een zelfstandige ECO die per 2025 start. In 2024 zijn er ook diverse kwesties naar boven gekomen die vragen om aandacht in 2025: – De informatie over de ECO is slecht te vinden omdat er geen toegankelijke plek is op Topdesk. – Soms is de inspanning van een onderzoeksvoorstel door de ECO te laten adviseren qua inspanning te zwaar in verhouding tot de omvang of duur van het voorgenomen onderzoek. In 2025 wordt verkend of er voor dergelijke voorstellen een 'light' procedure ontwikkeld kan worden.
--	--

3.2 Onderzoek en thema's

Structurele bijdrage kennisontwikkeling strategische onderzoeksagenda.

Thema	Draagt uw hogeschool bij aan dit thema? Zo ja, met welke organisatorische eenheid?
Gezondheid en Welzijn	- o Lectoraat Leefstijl en Gezondheidsbevordering - o Lectoraat Duurzame Zorg - o Lectoraat Informele Netwerken en Laatmoderniteit - o Associate lectoraat Pleeg- en Gezinshuizenzorg
Onderwijs- en talentontwikkeling ⁴	o Lectoraat Samen Divers
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	- o Lectoraat Informele Netwerken en Laatmoderniteit - o Lectoraat Theologie - o Lectoraat Bezieling en Professionaliteit - o Associate lectoraat Betrokken Journalistiek - o Associate lectoraat Communication for the common good - o Lectoraat Leefstijl en Gezondheidsbevordering - o Lectoraat Samen Divers
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	- o Lectoraat Mensgerichte ICT - o Lectoraat Dienstbaar Organiseren
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	
Duurzaam transport en intelligente logistiek	
Duurzame landbouw water en voedselvoorziening	o Lectoraat Dienstbaar Organiseren
Energietransitie en duurzaamheid	- o Lectoraat Dienstbaar Organiseren - o Associate lectoraat Communication for the common good

⁴ NB: het gaat hier specifiek om onderzoek naar onderwijs- en talentontwikkeling en dus niet om een bijdrage aan onderwijs- en talentontwikkeling door middel van onderzoek op de overige thema's.

Kunst en de creatieve industrie	○ Associate lectoraat Betrokken Journalistiek
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	○ Lectoraat Dienstbaar Organiseren
Veiligheid	
Toerisme en gastvrijheid	
Anders namelijk	

Overzicht lectoraten CHE

Lectoraat	Opleiding	(associate) lector	Korte omschrijving lectoraat
Duurzame zorg	Sociale studies	Martine Noordegraaf	○ Onderzoekslijn langdurige zorg ○ Samenwerkplaats 'Niet wijken!' – In de (ZonMW) Samenwerkplaats werken we actief met (familie-) ervaringsdeskundigen. Studenten van het uitstroomprofiel GGZ en GHZ participeren. ○ Betekenisvol Samenwerken ○ De (SIA) SPRONG-groep Betekenisvol Samenwerken is een kennis- en innovatienetwerk rondom het bevorderen van participatie van jongeren en jongvolwassenen in de langdurige zorg. ○ Natuur ○ Dit betreft een PLG-plus waarin actief met studenten en partners geleerd wordt over de plek van de natuur als behandelkamer voor volwassenen. ○ Positieve gezondheid ○ Dit onderzoek is een samenwerking met het lectoraat Zorg voor Voeding en Gezondheid en bekostigd door SIA met Impulsgelden. Er heeft een DTO student SW actief meegedaan met het onderzoek. ○ Onderzoekslijn 'Therapie voor jeugd en gezin'. Met ons onderzoek willen we het sociaal werk verrijken met inzichten uit de wereld van speltherapie, de contextuele benadering en andere relevante therapeutische benaderingen. Speltherapie en contextuele therapie willen we versterken door concrete interventies te helpen onderbouwen en door ontwikkelen.
Associate lectoraat Professioneel opvoeden	Sociale studies	Danielle van de Koot	○ Onderzoekslijn 'Professioneel Opvoeden'. Met ons onderzoek willen we komen tot daadwerkelijke verbeteringen in de praktijk van de zorg voor uithuisgeplaatste jeugdigen. Dit betekent dat wij de kwaliteit van het opvoeden van jeugdigen in pleeggezinnen en in gezinshuizen willen helpen bevorderen door methoden aan te reiken voor: gesprekken over zingeving, samenwerking met ouders en voor opvoedrelaties. In learning communities hebben studenten sociale studies de mogelijkheid om bij te

			dragen aan dit onderzoek door middel van een afstudeerproject bij de werkveldpartners.
Informele Netwerken en Laat-moderniteit	Sociale studies	Wim Dekker	○ Onderzoekslijn 'Dialogisch Samenwerken'. Met ons onderzoek willen wij inzichtelijk maken in hoeverre het toepassen van dialogische principes in het sociaal werk haalbaar is en bijdraagt aan de kwaliteit van het werk. Bij de doorontwikkeling van het curriculum in 2022 zijn de uitkomsten verwerkt in de 'module werken met systemen'. Er is een cursus voor professionals om dialogische principes toe te passen ○ Onderzoekslijn 'Bouwen aan de Civil Society'. Met ons onderzoek willen wij de samenwerking tussen vrijwilligers en professionals verbeteren met een visie op een bestuurlijke aanpak vanuit samenwerken en vertrouwen voor professionals, welzijnsorganisaties en de overheid. In het bijzonder zijn aandachtspunten voor religieus geïnspireerde welzijnsorganisaties in kaart gebracht. De onderzoekslijn leverde in 2023 een bijdrage aan de doorontwikkeling van het curriculum. Er zijn trainingen en presentaties voor professionals.
Samen Divers	Educatie	Gert-Jan Veerman	○ Onderzoekslijn 'Sociale cohesie in de klas'. Met ons onderzoek willen wij landelijk de plek zijn voor vragen vanuit de praktijk en het beleid naar het versterken van sociale cohesie in het basisonderwijs. In een setting van intervisie delen lerarenopleiders op de CHE hoe zij studenten erop voorbereiden om vanuit hun waarden de sociale cohesie in hun onderwijspraktijk versterken.
Leefstijl in de Zorg	Verpleegkunde	Willemieke Kroeze	○ Onderzoekslijn 'Leefstijl in de Zorg'. Met ons onderzoek willen wij namens eerstelijns zorgprofessionals een "call to action" doen voor het scheppen van randvoorwaarden voor gezondheidsbevordering. Hiervoor ontwikkelen we evidence-based kennis over de determinanten van effectief gezondheidsbevorderend handelen van en samenwerken door zorgprofessionals en vertalen deze in prototypen van praktische tools. Alle docenten en studenten van de opleiding verpleegkunde hebben de mogelijkheid gekregen (bij)scholing te volgen. Daarnaast biedt de CHE scholing aan voor professionals. ○ Onderzoekslijn 'Gezondheidsbevordering in de Wijk'. Idem, maar dan voor zorgprofessionals in de wijk.
Bezieling en Professionaliteit	Jan Luyken Instituut	Robert van Putten	○ Onderzoekslijn 'Bezieling en Professionaliteit'. Met ons onderzoek willen wij professionals en organisaties toerusten om de bronnen van inspiratie die in de christelijke traditie besloten liggen te ontsluiten, om hen te motiveren goed werk te leveren, bereid te zijn patronen te doorbreken en met zorg en respect te handelen. Wij doen dit door samen met onze partners kennis te verzamelen, oefenplekken te creëren, leergemeenschappen in te richten en aan organisatieverandering te

			werken. In de minor 'Bezielde professional' worden studenten deel van de kennisontwikkeling.
Dienstbaar Organiseren	Bedrijfskunde en HRM	Henk Kievit	○ Onderzoekslijn 'Netwerkorganisatie'. Met ons onderzoek willen wij het innovatie-ecosysteem voor het MKB in de Regio FoodValley bevorderen, door monitoring van cross-sectorale innovaties op de thema's circulaire economie, agro-innovaties en eiwit-transitie en door het bouwen van een Human Capital Agenda in samenwerking met kennisorganisaties, publieke en private partijen. Deze kennis wordt in '22-24' ingevoerd in het curriculum van de opleidingen bedrijfskunde en HRM.
Mensgerichte ICT	ICT	Erik-Jan Smits	○ Onderzoekslijn 'Praten met en over ICT' ○ Waarden-gedreven innovatie met behulp van ICT te onderzoeken en te bevorderen in het onderwijs en bedrijfsleven in de regio. Uitgangspunt hierbij is dat ICT een belangrijk hulpmiddel kan zijn om relaties te leggen, te bevorderen en te onderhouden. ○ Onderzoekslijn 'Immersieve technologieën' ○ Samen werken (denk aan oplossingen die gebruik maken van AI, AR of VR – de zogenoemde immersive technologies) die samenwerkingsvormen mogelijk maken die tot nu toe onmogelijk waren, bijvoorbeeld op het gebied van leren met behulp van VR in een kleuterklas of het genereren van advies op maat op het gebied van gespreksvoering met behulp van Natural Language Processing en inzet van AI bij de geautomatiseerde analyse van dialogen. ○ Onderzoekslijn 'Complexe systemen' ○ Samenleven op het gebied van complexe systemen die domein-overstijgend samenleven (en werken) mogelijk maken
Theologie	Theologie	Jan Martijn Abrahamse	○ Onderzoekslijn 'Verlangen naar het heilige' ○ Kan het christelijk geloof in een post-seculiere wereld een bron zijn en plek bieden om het Heilige weer op het spoor te komen in het leven? ○ Met het lectoraat gaan we op zoek naar de plaatsen, praktijken en de pedagogiek van het Heilige.
Associate lectoraat communication for the common good	Communicatie	Korien van Vuuren	○ Kennisagenda in ontwikkeling ○ 'Communication for the common good' richt zich op het bouwen en onderhouden van duurzame, wederkerige relaties met publieksgroepen en stakeholders binnen en buiten de organisatie. Juist ook met stakeholders die een tegenstem vertegenwoordigen of een stem die niet makkelijk gehoord wordt.
Associate lectoraat betrokken journalistiek	Journalistiek	Timon Ramaker	○ Kennisagenda in ontwikkeling ○ 'Betrokken journalistiek met accent op Bewogen Nieuwswork' richt zich op ○ Waarheidsvinding in reconstructie van de werkelijkheid ○ Onderzoek naar ruimtes waarbinnen actualiteit op veilige – depolariserende– manier beleefd kan worden met

			respect voor tegenstellingen en onderzoek naar nieuws en nieuwswerk als gezamenlijke (emotionele) beleving. ○ Onderzoek naar hoe je als journalist kwetsbare mensen een stem kunt geven en tegelijk beschermen tegen de meedogenloosheid van leven in media.
--	--	--	---

Voor een meer gedetailleerd overzicht van de CHE lectoraten en hun onderzoeksthema's, zie het online overzicht:

[Lectoraten overzicht | Christelijke Hogeschool Ede](#)

3.3 Inkomsten

Gerealiseerde inkomsten voor onderzoek

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar		Gerealiseerde inkomsten in K€ in jaar van het betreffende bestuursverslag
1	Inkomsten onderzoek 1 ^e geldstroom*	2369k
2	Inkomsten 2 ^e geldstroom*	1530k
3	Inkomsten 3 ^e geldstroom*	264k
4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	
	Totaalbudget voor praktijkgericht onderzoek	4163k

*Zie bijlage 2 voor de definities van de verschillende geldstromen.

3.4 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

3.4.1 Integratie in het kennisecosysteem

Het bestedingsdoel 'integratie in het kennissysteem' verwijst naar een aantal soorten activiteiten die kunnen worden ingezet om dit doel te bereiken, zoals het aangaan van samenwerkingsarrangementen, netwerk- en consortiumvorming en het ontplooiën van onderzoeksactiviteiten. Het gaat enerzijds over hoe er geïnvesteerd is in de verbinding en samenwerking met de maatschappij en anderzijds hoe er is geïnvesteerd in de zichtbaarheid en toegevoegde waarde van het onderzoek. Dit bestedingsdoel draagt bij aan de eerste twee ambities van de strategische agenda: het versterken van de verbinding en samenwerking van praktijkgericht onderzoek en het vergroten van de zichtbaarheid.

3.4.2 Integratie in het kennisecosysteem

Overzicht van de Centres of Expertise⁵

Centre of Expertise ⁶	Korte omschrijving Centre of Expertise
----------------------------------	--

⁵ Een hogeschool kan penvoerder of partner zijn in dit CoE. Een Centre of Expertise dient zich altijd te ontwikkelen volgens het [Verenigingskader Centre of Expertise](#).

⁶ Voeg meer rijen toe indien gewenst.

Invulling verbinding met de regio

Versterken samenwerking met de regio in 2024, inclusief drie voorbeelden

Vanuit het onderzoeksprofiel zoeken we naar de contexten waar handelingsgerichte kennis in handen van relationele professionals verschil kan maken. We kiezen kennisthema's op basis van maatschappelijke opgaven in de regio en institutionele kennis, ervaring en expertise. Aansluiting bij de markt en financieringsmogelijkheden wegen mee in de besluitvorming.

CHE Onderzoek werkt als partner in de regio mee aan vorming van strategische agenda's en participeert in de uitvoering. In learning communities werken studenten, onderzoekers en werkveldpartners uit de regio samen aan vraagstukken die bij de partners spelen.

Samenwerking met de regio is versterkt door stappen in profilering en positionering van de CHE in de regio. Dit helpt om focus aan te brengen bij het aangaan van nieuwe partnerschappen. We zoeken actief afstemming en samenwerking met (potentiële) strategische kennis (bijvoorbeeld het COG en de HAN) en werkveldpartners (bijvoorbeeld Defensie).

Drie voorbeelden verbinding met de regio 2024:

1. 'Samenwerken aan zorg, gezondheid en preventie voor gezondere inwoners in de Gelderse Vallei'

In het regioplan Vitale Gelderse Vallei hebben diverse partijen uit de regio waaronder gemeenten, regionale zorg- en welzijnsorganisaties, Wageningen Universiteit en de Christelijke Hogeschool Ede vastgelegd hoe ze dat de komende jaren samen gaan aanpakken. Het regioplan zet in op vijf regio-opgaven: kansrijk opgroeien, mentaal vitaal, vitaal oud worden, passende acute zorg en passende zorg en ondersteuning bij inwoners met meerdere problemen. Lector leefstijl- en gezondheidsbevordering Willemieke Kroeze leverde samen met collega's een bijdrage aan het omvangrijke plan: "De CHE heeft bijgedragen aan de verdiepingssessies en meegedacht met het plan. Onze school staat midden in de samenleving van de Gelderse Vallei. We vinden een vitale regio van belang en zien het echt als een uiting van rentmeesterschap om bij te dragen aan vitaliteit, gezondheid en welbevinden van de inwoners uit onze regio. Dat doen we op de CHE door onderwijs én praktijkgericht onderzoek."

Het regioplan vraagt om nieuwe kennis en vaardigheden en domeinoverstijgend werken. De CHE kan bijdragen door het opleiden en bijscholen van professionals in zorg, welzijn, educatie, theologie en HRM. En er is ervaring met onderzoek naar vraagstukken gerelateerd aan het regioplan, zoals naar leefstijl, preventie en het actieprogramma sociale basis.

2. Innovatiewerkplaats Goed Werkgeverschap

In 2024 is de Innovatiewerkplaats Goed Werkgeverschap gestart die zich bezighoudt met HRM-praktijken voor bedrijven in het midden- en kleinbedrijf die werken in de energie- en grondstoffentransitie. Deze ondernemingen ontdekken door de arbeidsmarkttransitie dat het steeds moeilijker wordt om mensen te vinden, te behouden, te ontwikkelen en gezond te houden. In dit project, dat uitgevoerd wordt samen met COG (mbo), BTO (coöperatie van Barneveldse techniekondernemingen), Regio Foodvalley en docentonderzoekers van de opleiding HRM en het lectoraat Dienstbaar Ondernemen, wordt gezocht naar leeractiviteiten die passen bij deze sector en waarmee het werkgeverschap van ondernemingen verder ontwikkeld kan worden.

3. Samenwerking CHE en Oost NL

In 2024 zijn de CHE en Oost NL een strategische samenwerking aangegaan om onderwijs, onderzoek en ondernemerschap in de regio dicht bij elkaar te brengen. Ze richten zich op thema's zoals voedsel, gezondheid, technologie en duurzaamheid, met bijzondere aandacht voor de regio Foodvalley.

Oost NL versterkt en verbindt ondernemers in Gelderland en Overijssel om te innoveren en bij te dragen aan een duurzame economie. Dit gebeurt in opdracht van de provincies Gelderland, Overijssel en het Ministerie van Economische Zaken.

Met dit convenant willen Christelijke Hogeschool Ede en Oost NL:

- Studenten en docenten verbinden met bedrijven om samen oplossingen te vinden voor thema's zoals voedsel, gezondheid, technologie en duurzaamheid.
- Onderwijs beter laten aansluiten op de praktijk en arbeidsmarkt, zodat studenten goed voorbereid zijn op hun toekomst.
- Gezamenlijke projecten opzetten en financiering zoeken om maatschappelijke impact en innovatie te versterken.
- Werken aan Leven Lang Ontwikkelen met flexibel onderwijs en doorlopende leerlijnen.
- Samenwerken in de regio Foodvalley om praktijkgericht onderzoek en innovaties op het gebied van voedsel, circulariteit en gezondheid te versnellen.

Een onderdeel van het convenant is dat Christelijke Hogeschool Ede toetreedt tot het Think East Netherlands-netwerk en dat Oost NL zitting neemt in de Maatschappelijke Adviesraad van de hogeschool.

Deelname⁷ aan onderstaande aanvragen:

	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als hoofdaanvrager	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als mede-aanvrager
Missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid	n.v.t.	n.v.t.
Nationale Wetenschaps Agenda	n.v.t.	n.v.t.
GroEIFonds	○ Npuls ○ LLO katalysator bouwsteen 2 klein ○ LLO katalysator bouwsteen 3 klein	○ LLO katalysator bouwsteen 2 klein ○ LLO katalysator Get It
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	n.v.t.	n.v.t.
SIA	○ KIEM aanvragen Maatschappelijk verdienvermogen ○ Regio subsidie ○ Raak publiek	
Andere aanvragen met kennispartners...	○ Twee NWO promotiebeurzen voor leraren	

⁷ Deelname aan aanvraag houdt in dat er actief wordt geparticipeerd in het onderzoeksproject en dat er daarvoor subsidie wordt ontvangen. Als er geen aanvragen zijn gedaan, vul dan N.V.T. in. Als er wel aanvragen zijn gedaan maar deze niet zijn gehonoreerd, vul dan 0 in.

3.5 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Dit bestedingsdoel richt zich op de uitbreiding en verduurzaming van de onderzoeksgroepen. Dit bestedingsdoel draagt met name bij aan de vierde ambitie van de strategische agenda: het versterken van de onderzoekscultuur en -structuur.

3.5.1 Kwantitatieve verduurzaming

Tabel personele inzet⁸

Categorie*	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	8 lectoren 3 associate lectoren	6,4 fte
Onderzoekers en docent-onderzoekers	114	19,6 fte
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)	0	
Promovendi	11	
Postdocs	1	
Onderzoeks-ondersteuning	16	3,7 fte
Totaal onderzoekspersoneel	139	29,7 fte
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 100%	Percentage lectoren met tijdelijke aanstelling: 0%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,6	
Aantal lectoren met een (externe) dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut ⁹	1	

*Zie bijlage 3 voor de definities van de categorieën.

3.6 Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Voor het derde bestedingsdoel ligt de nadruk op de uitbreiding van de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek. Dit bestedingsdoel richt zich op de derde en vierde ambities van de strategische agenda: het versterken van de kwaliteitscultuur en het versterken van de interne onderzoekscultuur/-structuur.

⁸ Peildatum 31 december van het jaar.

⁹ Deze lectoren met dubbelaanstelling zijn dus onderdeel van de hierboven opgegeven totaal aantal lectoren.

3.6.1 Kwalitatieve verduurzaming

Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

In 2022 zijn alle onderzoekseenheden in een keer gevisiteerd.

De commissie is gevraagd om de kwaliteit van het onderzoek in de kenniscentra te beoordelen aan de hand van de vijf standaarden van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016–2022 (BKO):

1. het onderzoeksprofiel (missie en visie)	Voldoende
2. de organisatie van het onderzoek	Voldoende
3. de methodische kwaliteit van het onderzoek	Voldoende
4. de resultaten en doorwerking van het onderzoek	Voldoende
5. de kwaliteitsborging	Voldoende

Dit deden zij op basis van een kritische reflectie van het CHE Onderzoek, met daarin de beschrijving van een terugblik, een actuele stand van zaken en een vooruitblik voor elk van de vijf BKO-standaarden. Tijdens de bezoeken is gesproken met het management, de lectoren, studenten, promovendi, docent-onderzoekers en stakeholders uit het werkveld/maatschappij.

De commissie doet aanbevelingen aan het College van Bestuur (CvB) over de voortgang van het onderzoek ten opzichte van de laatste externe beoordeling in 2014 en rapporteert bevindingen over wat goed gaat en wat beter kan.

In juni 2023 heeft de CHE een terugkoppeling gekregen van de CEKO (Commissie Evaluatie Kwaliteitszorg Onderzoek) op het visitatierapport:

Het eindoordeel wordt beoordeeld door de CEKO als 'goed'. Dit rapport is ondanks de late oplevering goed opgebouwd, met heldere nuances en argumentatie.

De kwaliteit van het visitatierapport is bovengemiddeld en wordt door de CEKO als best practice gezien. Het is namelijk een goed zelfstandig leesbaar rapport met de juiste structuur en bruikbare aanbevelingen. De adviezen van het panel zijn hogeschool breed benoemd en het gemaakte plan van aanpak ziet er goed uit. Het programma van de visitatie is uitgebreider dan de standaardprocedure, wat door de CEKO gezien wordt als een toegevoegde waarde.

Een verbeterpunt voor het panel is dat de aanbevelingen die genoemd zijn in eerdere visitaties, niet expliciet besproken worden. Vanuit het ontwikkelingsperspectief, beschreven in het BKO 2023–2028, is het wenselijk om de aanbevelingen van de vorige visitatie te benoemen in een huidige visitatie. Hierdoor kan de CEKO namelijk goed zien hoe de onderzoekseenheid ontwikkeld is door de tijd heen.

Voorbeelden relevante bijdragen aan verbinding praktijkgericht onderzoek, beroepspraktijk, onderwijs

Er worden drie voorbeelden gegeven van relevante bijdragen van het afgelopen jaar aan de verbinding tussen het praktijkgericht onderzoek en de beroepspraktijk en drie voorbeelden van succesvolle bijdragen van praktijkgericht onderzoek aan het onderwijs.

1. 'De plek van ervaring'

In dit jaar heeft lectoraat Duurzame Zorg het thema 'de plek van ervaring' geïntroduceerd voor alle opleidingen van de opleiding sociale studies. Het lectoraat verzorgde de aftrap van het jaar waarin er bijdragen waren over 'ervaringskennis en ervaringsdeskundigheid in vogelvlucht, ontwerpprincipes voor werken met ervaringen en ervaringsdeskundigheid in de praktijk'. Alle sprekers gaven ook workshops om door te kunnen praten. Verder is een strategiedag ingericht rondom dit thema waarin de curriculumteams (CT's) van de opleidingen met elkaar hebben besproken wat de plek van ervaring nu is en welke stappen genomen zouden kunnen worden. Tevens was er een professionaliseringsochtend rond dit thema, is er supervisie en intervisie ingericht voor docenten die hun eigen ervaringskennis professioneler willen inzetten

in hun rol als docent en onderzoeker.

2. Samen werken aan meer inclusieve en diverse lerarenopleidingen

Lectoraat Samen Divers heeft een online werkomgeving Inclusieve Cultuur ontwikkeld voor lerarenopleidingen én het basisonderwijs. Het onder de aandacht brengen van het thema inclusiviteit en diversiteit in en voor de klas in verschillende consortia van kennis- en werkveldpartners heeft er in 2024 toe geleid dat de werkomgeving inclusieve cultuur inmiddels door 12 pabo's wordt gebruikt. Dit is een veel groter aantal dan de verwachte vier pabo's. Dit succes van het lectoraat is zichtbaar gemaakt via vakbladen, de bestuurlijke laag van de pabo's en online workshops. De volgende stap is om dit ook internationaal zichtbaar te krijgen. De eindversie van de paper 'Samen werken aan meer inclusieve en diverse lerarenopleidingen' werd gepresenteerd bij het webinar 'Aanpak lerarentekort' van de Velon/Velov op 16 april. Aanwezigen uit Vlaanderen vroegen hoe deze Nederlandse aanpak meer internationale aandacht kan krijgen.

3. De digitale kleuterklas

Lectoraat Zin in ICT participeert in samenwerkingsverband 'De digitale kleuterklas' (RuG, Saxion, Thomas Moore, CHE); binnen dit samenwerkingsverband wordt onderzoek gedaan en worden praktische oplossingen gerealiseerd om in een VR-omgeving pabo-studenten te oefenen met classroommanagement. Deze omgeving is ingezet in het onderwijs bij Educatie. Geleerde lessen bij het introduceren en inzetten van de omgeving in het onderwijs zijn bovendien uitgewisseld met de andere samenwerkingspartners.

4. Databank

CHE heeft verschillende werkwijzen en activiteiten die passen bij de Open Science visie. Denk aan het binnen de grenzen van wetenschappelijke integriteit Open Acces beleid voeren rond publicaties, onderzoek doen in Learning Communities met studenten en werkveldpartners, betrekken van ervaringsdeskundigen bij het onderzoeksproces (citizen science). Er liggen veel mogelijkheden en kansen om Open Science verder te ontwikkelen. Een van de strategieën waarmee we gestart zijn, is de aanschaf van software voor een databank.

Het doel van de databank is mogelijk maken en versterken van kennisdeling en kennis stapelen, zodat er beter meerjarig geleerd kan worden rond grote vraagstukken. De databank vormt een waardevolle professionaliserings- en kwaliteitsslag voor het leren, onderzoeken en innoveren in de driehoek onderwijs, werkveld en onderzoek.

Opleidingen zijn samen met lectoraten op zoek gegaan naar een manier waarop alle scripties, onderzoeken en innovaties die in learning communities zijn ontwikkeld op een overzichtelijke en doorzoekbare wijze kunnen worden verzameld en gepresenteerd. De grote hoeveelheid goede voorbeelden van eindproducten, bestudeerde onderwerpen, onderzochte vragen en thema's, en alle beroepsproducten en innovaties worden op die manier een bron van informatie voor studenten, docenten, onderzoekers en werkveld. Het biedt niet alleen goed voorbeeldmateriaal voor studenten en actuele handelingskennis voor werkveldpartners, maar is ook behulpzaam bij het voortbouwen op eerder uitgevoerd onderzoek en het verder uitbouwen van innovaties.

5. Betrokken Journalistiek

Op 31 mei 2024 is de bundel Betrokken journalistiek gepresenteerd op een symposium met dezelfde naam. Verschillende leden van de kenniskring hebben een bijdrage geschreven. De bundel biedt een overzicht van het ontstaan van het concept betrokken journalistiek en hoe het een reactie vormt op de objectieve journalistiek. Betrokken journalistiek verstrekt vanuit de feiten, maar wijst daarbij aanvullend op de rol van betrokkenheid en het belang van betrokkenheid in journalistiek: de betrokkenheid van de journalist, de betrokkenheid bij stakeholders en in het bijzonder bij het publiek. De bundel wisselt essayistische bijdragen af met praktijkverhalen. Op het symposium is er stevig gesproken over het misverstand dat betrokken journalistiek de waarheidsvraag links zou laten liggen. Betrokken journalistiek wil rechtdoen aan feiten en

mensen. De bundel wordt vanaf 2024–2025 op verschillende momenten in het curriculum voorgeschreven en dus met studenten besproken. Ook waren er veel bezoekers uit het werkveld, verschillende media en professionals.

6. Reviewsessie lectorenraad

In 2024 is de visie op kwaliteitszorg verder ontwikkeld door het werken met vernieuwde indicatoren en het organiseren van een reviewsessie waar lectoren elkaars werk reviewen en een werkveldpartner meedoet aan de review vanuit het perspectief van doorwerking van onderzoek in het beroepsdomein/de maatschappij. Bij het reviewen worden verschillende perspectieven gehanteerd:

- 1) kwaliteitscriteria CHE onderzoek,
- 2) Bouwstenen voor goed praktijkgericht onderzoek, en
- 3) CHE Onderzoeksprofiel Kracht van relaties.

Die drie perspectieven zijn als punten van een driehoek waarbinnen lectoren en onderzoekers zich begeven in het doen van praktijkgericht onderzoek.

Het vierde perspectief van waaruit we kijken, of juist gezien worden is:

4) maatschappelijke relevantie

Het doel van hbo-onderzoek is bijdragen aan maatschappelijke opgaven in de samenleving. Daarom neemt de lector die een werk indient een externe gast / werkveldpartner mee naar de reviewsessie om tijdens de reviewsessie in gesprek te gaan met elkaar over wat de maatschappelijke relevantie/ impact/ doorwerking/ urgentie van het project/product voor de praktijk is of zou kunnen zijn.



Daisy Ranoe • 1e

Creative direction voor lastige thema's in een aantrekkelijke vorm
5 mnd • 6

Mijn werkweek begon anders dan meestal het geval is: tussen de weilanden, bij een lectorendag van de [Christelijke Hogeschool Ede \(CHE\)](#).

Ik vertelde er iets over mijn serie 'Van hoopvol naar hooploos', die routes laat zien tussen de wereld van de hoopvollen en de wereld van de hooplozen. Dit sluit aan bij het werk van [Stijn Postema](#), die onderzoek doet naar kunst en journalistiek en wiens werk die ochtend werd besproken.

Functiehuis

Activiteiten voor de doorontwikkeling van het onderzoeksfunctiehuis

Activiteiten:

- Er is een herwaardering geweest van de functie projectondersteuner waarbij er nu onderscheid gemaakt wordt tussen projectondersteuner en projectcoördinator, inclusief herziening van inschaling van de betreffende functies.
- Kaders voor een 'professionaliseringsprogramma', waaronder aansluiting bij de SIA Leergang Bouwstenen en een plan voor een Interne Leergang (i.r.t. projectleiderschap, leren werken met nieuwe systemen, subsidietrajecten).
- LLO. Vanuit Onderzoek bijdragen aan de ontwikkeling van CHE brede LLO Missie, Visie en Strategie, de CHE als onderdeel van een (regionaal) Ecosysteem. In 2024 is een Visiedocument opgeleverd, waardoor nu gericht subsidies aangevraagd kunnen worden en partnerschappen opgezet kunnen worden in de driehoek Onderzoek – Onderwijs – Werkveld.

Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

Activiteiten voor stimuleren diversiteit en inclusie onderzoekspersoneel

In 2024 heeft een analyse plaatsgevonden van auteursvermelding bij publicaties van CHE onderzoek 2023 in relatie tot samenstelling per kenniskring naar gender.

Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem

Geef aan of uw instelling een onderzoeksinformatiesysteem heeft waarmee op een centrale plek en op een eenduidige manier onderzoeksinformatie wordt vastgelegd en beschikbaar gemaakt (ja/ nee)

Nee

Aanwezigheid datamanagementsystemen

Geef aan of uw instelling een datamanagementsysteem heeft (ja/ nee).

Ja

Medezeggenschap onderzoek binnen de instelling en/of onderzoekers betrekken bij strategie en beleidsvorming

Wat heeft uw instelling dit jaar gedaan om de medezeggenschap op het terrein van onderzoek binnen uw instelling te bevorderen? Of onderzoekers beter te betrekken bij beleidsvorming.

Op de CHE vormen de (associate) lectoren, beleidsadviseurs en directeur onderzoek gezamenlijk de lectorenraad. Hier wordt strategie en beleidsvorming afgestemd met elkaar. Elke lector is tevens portefeuillehouder van een beleidsthema. De beleidsthema's zijn ook onderverdeeld bij de beleidsadviseurs en zij ontwikkelen beleid in samenspraak met de lector die van dat thema portefeuillehouder is.

Daarnaast worden onderzoekers met name betrokken bij beleidsvorming door hun lector of lectoraatsondersteuner, en via verschillende inventarisaties rond waar zij behoefte aan hebben op het gebied van onderzoeksinfrastructuur.

Een aantal keer per jaar vinden onderzoekscommunity bijeenkomsten plaats. Alle betrokkenen bij CHE onderzoek worden daarvoor uitgenodigd. Tijdens deze bijeenkomsten worden aanwezigen over beleidsontwikkelingen geïnformeerd en uitgenodigd om input te geven.

3.7 Bijlagen

3.7.1 Bestedingsdoelen

A. Integratie in het kennisecosysteem

Onder dit bestedingsdoel kunnen de extra middelen *bijvoorbeeld* worden ingezet voor:

- opzetten of onderhouden samenwerkingsarrangementen als Centres of Expertise, living labs en fieldlabs;
- netwerk- en consortiumvorming en verbinding en afstemming met andere partijen in het kennis- en innovatie-ecosysteem (onder andere bedrijfsleven, publieke instellingen, universiteiten en TO2);
- ontplooiën van onderzoeksactiviteiten, inclusief consortiumvorming en doorwerking etc.

B. Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Onder dit bestedingsdoel kunnen de extra middelen *bijvoorbeeld* worden ingezet voor:

- loon voor onderzoekspersoneel;
- voor zover van toepassing de opleiding en begeleiding van het onderzoekspersoneel;

- overige kosten die noodzakelijk zijn voor het goed kunnen functioneren van een onderzoeker zoals materiële zaken, generieke overhead die nodig zijn voor het doen van onderzoek, verzekeringskosten en deelname aan bijeenkomsten etc.

C. Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Onder dit bestedingsdoel kunnen de extra middelen *bijvoorbeeld* worden ingezet voor:

- het ontwikkelen en uitvoeren van kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek (inclusief peer review en het ontwikkelen en uitvoeren van training voor hbo-personeel op alle aspecten rond onderzoek en verantwoorde onderzoeksbeoefening);
- het ontwikkelen en onderhouden van het functiehuis voor praktijkgericht onderzoek (met aandacht voor erkennen en waarderen en voor diversiteit en inclusie), bijvoorbeeld ontwikkeling Professional Doctorate;
- open science activiteiten, zoals Publinova, opzetten van (data) infrastructuur voor het verantwoord doen van onderzoek (onder andere (zorgplicht) wetenschappelijke integriteit etc.

3.7.2 Toelichting op geldstromen

1° geldstroom	Middelen voor onderzoek die in enig jaar besteed zijn vanuit de reguliere bekostiging (<i>lumpsum</i> OCW). Afhankelijk van het door de hogeschool opgestelde onderzoeksbeleid kan het bedrag afwijken van het O&O deel in de lumpsum.
2° geldstroom	Middelen voor onderzoek die in dit jaar door zelfstandige publieke organisaties (bv. NWO, Regieorgaan SIA, ZonMW) zijn uitgekeerd en zijn verworven in nationale/internationale competitie. Het betreft hier niet het gehele budget van een meerjarig onderzoeksproject, maar de middelen die in dit jaar binnen het meerjarig project zijn uitgekeerd. In het geval de hogeschool penvoerder is van een consortium betreft het hier niet het gehele consortium-budget maar slechts het onderdeel van het budget waarvoor de hogeschool uitvoeringsverantwoordelijkheid heeft. Het betreft hier zowel nationaal als internationaal toegekende middelen.
3° geldstroom	Middelen voor onderzoek die in dit jaar zijn uitgekeerd op basis van een contract met een opdrachtgever voor het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. Het betreft hier niet het gehele budget van een meerjarig onderzoeksproject, maar de middelen die in dit jaar binnen het meerjarig project zijn uitgekeerd. In het geval de hogeschool penvoerder is van een consortium betreft het hier niet het gehele consortium-budget, maar slechts het onderdeel van het budget waarvoor de hogeschool uitvoeringsverantwoordelijkheid heeft. Het betreft hier zowel nationaal als internationaal toegekende middelen.
Overige middelen	Middelen voor onderzoek die in enig jaar zijn uitgekeerd en die niet vallen onder de hiervoor genoemde categorieën. Indien relevant dan gaarne deze middelen kort specificeren in de toelichting.

3.8 Toelichting op personeel

Algemeen	- De personele inzet m.b.t het onderzoek heeft betrekking op alle onderzoeksactiviteiten die deel uitmaken van de onderzoekslijnen, onderzoeksprogramma's en onderzoeksprojecten waarbij direct of indirect een of meer lectoren betrokken zijn. - De personele inzet m.b.t het onderzoek heeft betrekking op het personeel dat een vast of tijdelijk dienstverband heeft bij de hogeschool en eventueel de daaraan gelieerde rechtspersonen. Daarnaast heeft de personele inzet betrekking op gedetacheerde medewerkers vanuit externe organisaties die betrokken zijn bij de uitvoering van het onderzoek. Bovendien heeft de personele inzet betrekking op medewerkers die op declaratiebasis hun medewerking verlenen aan de uitvoering van het onderzoek. - Een medewerker die onderzoek verricht bij meer dan één hogeschool mag in absolute zin bij al deze hogescholen worden opgevoerd; zijn of haar fte's dienen echter naar realiteit over de hogescholen te worden verdeeld. - De vier categorieën medewerkers sluiten elkaar uit.
Lectoren	Het aantal lectoren dat als zodanig een vaste of tijdelijke aanstelling heeft bij de hogeschool, als ook de lectoren die via detachering of op declaratiebasis werkzaamheden verrichten bij de hogeschool. Associate lectoren of vergelijkbare functies worden geteld bij de categorie docenten en andere onderzoekers. De fte's hebben betrekking op de totale aanstelling bij de hogeschool en kunnen dus betrekking hebben op onderzoekstaken, onderwijstaken en overige taken.
Docenten en onderzoekers	Alle medewerkers die geen lector zijn maar wel inhoudelijke onderzoeksactiviteiten verrichten die onderdeel uitmaken van een onderzoeksprogramma of -project, waarbij een of meer lectoren zijn betrokken. Promovendi worden hier niet geteld maar dienen ondergebracht te worden bij de categorie 'Promovendi'. Bij het aantal fte's alleen de fte's tellen voor zover deze betrekking hebben op de uitvoering van de onderzoekstaken (en dus niet de eventuele onderwijstaken).
Promovendi	Het aantal promovendi dat promotieonderzoek uitvoert dat gelieerd is aan de onderzoekslijnen, onderzoeksprogramma's en onderzoeksprojecten van de hogeschool. Bij het aantal fte's alleen de fte's tellen voor zover deze betrekking hebben op de uitvoering van het promotieonderzoek (en dus niet op de eventuele onderwijstaken).
Professional Doctorate	Een PD-kandidaat is een deelnemer aan een individueel onderzoeks- en leertraject binnen een professional doctorate programma aan een hogeschool.
Post doc	Een hbo-postdoc is een werknemer aan een hogeschool met een afgeronde doctoraatsopleiding die op basis van een tijdelijke aanstelling werkt aan een op voorhand opgesteld onderzoeksplan. Een hbo-postdoc besteedt de helft van zijn of haar tijd aan het geven van onderwijs en de andere helft aan het doen van onderzoek, om zo de verbinding tussen onderwijs en onderzoek van de hogeschool te versterken.
Ondersteuning	Alle medewerkers die ondersteunende werkzaamheden verrichten voor de uitvoering van het onderzoek (secretarieel/administratief/organisatorisch) maar niet als lector, (docent)onderzoeker of promovendus.

4 Financiën

4.1 Financieel resultaat

Resultaat 2024

Het financiële resultaat over 2024 is uitgekomen op een verlies van € 233.000 (begroot: – € 706.000 en genormaliseerd – € 159.000) ofwel een rendement van –0,4% over de baten. Zie de brugstaat (figuur 4.1) met de toelichting van het verschil tussen begroot en gerealiseerd resultaat.

Van begroot resultaat naar realisatie over 2024		
Begroot resultaat 2024		706-
Aanpassing resultaat in vergelijkende cijfers vanwege niet bestede bestemmingsreserve	547	
Begroot resultaat 2024 na aanpassing voor niet-bestede bestemmingsreserve		159-
Rijksbijdrage - loon- en prijscompensatie voor niet begrote cao-verhoging	612	
Collegegeld te laag begroot omdat halvering collegegeld berekend was voor meer cohorten dan bedoeld	545	
Minder fte dan begroot: gemiddeld 456 begroot, realisatie gemiddeld 448	701	
Hogere prijs per fte dan begroot met name vanwege cao verhoging	782-	
Externe inhuur hoger dan begroot bij Onderzoek (betaling aan partners)	302-	
Overige externe inhuur per saldo hoger dan begroot	301-	
Mobiliteitslasten hoger dan begroot - VSO, transitie, ww uiteringen (+269k) en wvs voorziening (+489k)	778-	
Hogere rentebaten dan begroot	368	
Overige verschillen	137-	
Totaal verschil realisatie - begroting		74-
Resultaat 2024		233-

Figuur 4.1 – Brugstaat van begroting naar realisatie

Opvallende punten zijn:

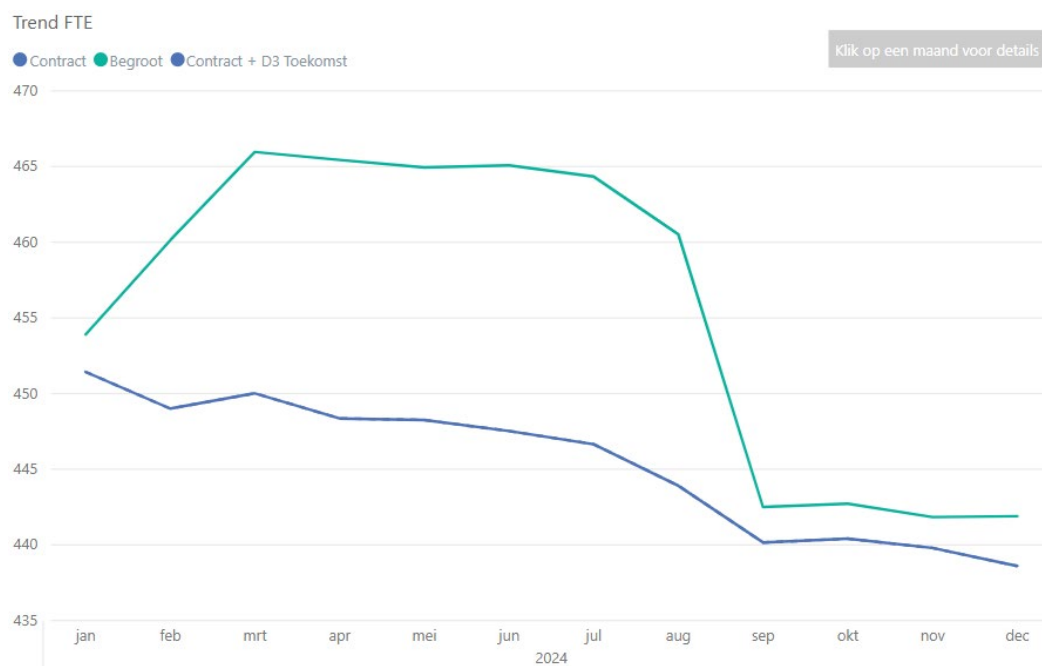
1. Het begrote resultaat over het hele jaar 2024 was een verlies van € 706.000. In de begroting 2024 is uitgegaan van een benutting van de bestemmingsreserve studievoorschotmiddelen (SVM). Van deze middelen is uiteindelijk € 547.000 niet besteed in 2024 maar doorgeschoven naar 2025. Met de kennis van nu had de begroting over 2024 dan met een kleiner verlies begroot kunnen worden. Voor de vergelijking van het gerealiseerde resultaat met het begrote resultaat is het dan ook zuiverder om deze € 547.000 te corrigeren.
2. Bij de projecten is € 232.000 minder uitgegeven dan begroot, met name vanwege de onder 1 genoemde € 547.000. Voor niet-studievoorschotmiddelen (SVM) projecten is uiteindelijk € 315.000 meer uitgegeven dan begroot. Dit was mogelijk omdat de prognoses gedurende het jaar aangaven dat er minder uitgegeven zou worden dan begroot en dat gaf het CvB de mogelijkheid om extra middelen in te zetten in de projecten met het oog op onze ambities.
3. Waar in T1 nog sprake was van forse uitgaven aan transitievergoedingen en voorzieningen, was dat negatieve effect in T2 geneutraliseerd. Bij de prognose in de T2 rapportage was ervan uitgegaan dat het voor T3 begrote bedrag voor mobiliteitskosten zeker benut zou worden. Voor het gehele jaar waren er € 769.000 meer mobiliteitskosten dan er begroot was. De totale mobiliteitskosten over 2024 zijn uitgekomen op € 2.429.000, bestaande uit met name werktijdvermindering senioren (WVS) ad. € 1.389.000 en kosten voor transitievergoedingen en ww-voorzieningen ad. € 879.000. Dat de WVS-kosten in 2024 zo hoog waren in vergelijking met voorgaande jaren heeft te maken met een kritische

beoordeling van de algemene voorziening WVS – mede naar aanleiding van het accountantsverslag. Het aantal geschatte deelnemers bleek de afgelopen jaren hoger te zijn zodat de algemene voorziening WVS op dit punt opgehoogd is ten laste van het resultaat in 2024.

4. In de begroting 2024 zat een inschatting van de rijksbijdragen voor de bijdrage aan de toen bekende cao-verhoging (looptijd tot 1 juli 2024). Er is vanuit gegaan dat de loon- en prijscompensatie hoger zou zijn dan begroot, omdat de cao na 1 juli 2024 nog ingevuld moest worden bij het maken van de begroting 2024. De extra kosten als gevolg van de cao-verhoging (de € 782.000 uit de brugstaat) zijn gecompenseerd voor het loongevoelige deel van de rijksbijdrage (dit bedrag is begrepen in de € 612.000 uit de brugstaat).
5. De collegegeldbaten waren hoger dan begroot, met name omdat bij het maken van de begroting over 2024 de (wettelijke) halvering van het collegegeld ten onrechte over meer cohorten was toegepast.
6. De diverse organisatieonderdelen zitten nagenoeg allemaal rond het begrote resultaat. Uitschieters zijn, naast Projecten (punt 2) en Mobiliteit (punt 3), de Minoren met een verlies van € 332.000 over 2024. Er wordt inmiddels gewerkt aan een verbeterd financieringsmodel voor de minoren.
7. Analyse van de fte-ontwikkeling geeft aan dat er gemiddeld 456 fte begroot is over 2024 terwijl de realisatie 448 fte is, zie figuur 4.2. De cao-lonen zijn per juli 2025 3% verhoogd.
8. De pensioenlasten zijn lager dan begroot. Binnen de afspraak 'samen uit – samen thuis' is deze meevaller omgezet in salaris.
9. Het schatkistbankieren heeft de CHE goed gedaan in 2024. De rente op kortlopende tegoeden daalde wel van 3,9% in januari 2024 naar 2,9% per eind van het jaar, maar gegeven het grote bedrag aan liquide middelen die niet in het deposito gezet zijn, is de renteopbrengst fors hoger dan begroot.

FTE-lijn

In vergelijking met de begrote fte is het opvallend dat de werkelijke fte (figuur 4.2) een langzame daling vertoont terwijl de begroting nog uitging van een stevige stijging tot het einde van het cursusjaar 2023/2024. Een belangrijke verklaring is dat al snel duidelijk was dat er in 2025 niet méér geld beschikbaar zou zijn en dat er dus minder medewerkers geworven konden worden met het oog op 2025 en de jaren daarna. Bij het aanhouden van de ambities betekent dit wel meer werkdruk en leidt het tot betaalde overuren en meer externe inhuur dan begroot.



Figuur 4.2 – FTE-ontwikkeling 2024

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 risicobeheersmaatregel. De CHE heeft echter ook te maken met situaties waarin sommige medewerkers niet langer intern geplaatst kunnen worden. Dan wordt bij voorkeur gezocht naar een werkring buiten de CHE. Als eigenrisicodragers voor werkloosheid, volgt de CHE de ex-werknemers door het gesprek te blijven voeren over de inzet van deze ex-werknemers 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 behoorlijke onderhoudsinvesteringen gedaan in dakonderhoud in het verslagjaar. De investeringen zijn lager dan begroot, zie hiervoor de duiding bij Balans en Kasstroom-overzicht hieronder. In 2025 wordt gewerkt aan het strategisch meerjarenplan voor de huisvesting met het oog op het terugdringen van de CO₂-uitstoot in 2030 én het beheersbaar houden van de energiekosten.

Balans (figuur 4.9) en Kasstroomoverzicht (figuur 4.12) en kengetallen inspectie (figuur 4.3 en figuur 4.11)

- Over 2024 is de operationele kasstroom uitgekomen op + € 5.080.000 en de current ratio is 1,77 per ultimo 2024 (2023: 1,80, minimum streefwaarde: 1,0).
- De investeringskasstroom was in 2024 bijna € 1.800.000 lager dan begroot. Dit verschil zit onder meer in de vervanging van zonnepanelen die begroot waren in 2024 (€ 325.000), werk aan het dakterras dat niet gebeurd is (€ 313.000), installaties (€ 226.000) en verduurzaming (€ 394.000) die uitgesteld is omdat eerst advies gevraagd wordt.
- De solvabiliteit (solvabiliteit 1: eigen vermogen/totaal vermogen) is 43,7% per ultimo 2024 (2023: 46,0%) (minimum streefwaarde: 25%).
- De kengetallen voor 2024 en de signaleringsgrenzen van de onderwijsinspectie zijn weergegeven in onderstaande tabel.
- De kengetallen van de CHE zitten ruim boven de signaleringsgrenzen van de inspectie. Tevens is er

geen sprake van overmatig vermogen.

Kengetal per 31/12	Resultaat	Signalering	Definitie
Solvabiliteit 2	0,52	< 0,3	=(EV+Voorzieningen)/TV
Current Ratio	1,77	< 0,5	=Vlottende activa/vlottende passiva
Liquide Middelen (*1000)	€ 27.047	min. €2M	

Figuur 4.3 – Kengetallen inspectie over 2024

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: $(0,5 * \text{aanschafwaarde gebouwen} * 1,27) + (\text{boekwaarde resterende materiële vaste activa}) + (\text{percentage volgens oplopende schaal}^{10} * \text{totale baten})$. Toepassing van deze formule leidt voor de CHE tot een eigen vermogen ratio van 0,71 (=feitelijk eigen vermogen gedeeld door normatief eigen vermogen) per ultimo 2024 (2023: 0,72). Hiermee is 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 energieneutraal bouwen.

4.2 Treasury

In december 2013 is een financieringsovereenkomst getekend met het ministerie van Financiën met een hoofdsom van € 13.000.000 – 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 1,79 per ultimo 2024 en zit daarmee ruim boven de CHE-norm en zeer ruim boven de norm van de onderwijsinspectie van 0,5. De CHE heeft zich in het verleden 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 plaatsvindt 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.

Het rentebeleid van de ECB heeft ertoe geleid dat de rente op de schatkistleningen eind 2022 hard begon op te lopen en ook in 2024 bleef de rente hoog. Dit heeft het financiële resultaat over 2024 gunstig beïnvloed. Eind 2024 was er € 5.000.000 uitgezet op een deposito. Veruit het grootste deel van de liquiditeiten wordt tegen *overnight* tarief weggezet bij het Rijk vanwege de – nu nog – hogere rente op de lopende rekening in vergelijking met de depositorentes. Alle liquide middelen inclusief deposito's worden via schatkistbankieren weggezet vanwege de verplichting die de CHE heeft om alle middelen te stallen bij het Rijk vanwege de financiering van de lening door het Rijk.

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

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

4.3 Continuïteitsparagraaf en meerjarenperspectief

A Gegevensset

A1 Kengetallen

	Realisatie 2022	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Begroting 2025	Perspectief 2026	Perspectief 2027	Perspectief 2028	Perspectief 2029
- Bestuur / Management (OOP)	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
- Personeel primair proces (OP)	274,0	272,0	261,0	269,7	269,7	269,7	269,7	269,7
- Ondersteunend personeel (OOP)	161,0	173,0	168,5	171,5	171,5	171,5	171,5	171,5
	443,0	454,0	438,5	450,1	450,1	450,1	450,1	450,1

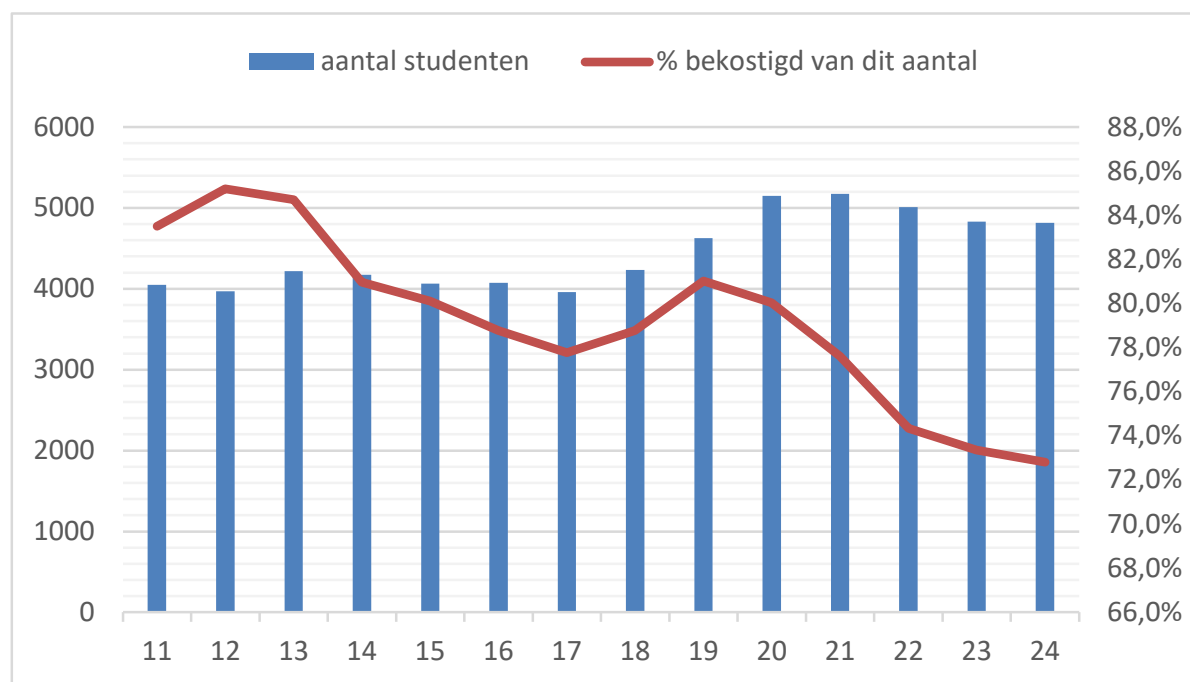
Figuur 4.4 – Ultimo stand FTE

Het aantal fte is voor 2026 en verder gelijk gehouden aan 2025 vanwege de gekozen uitgangspunten voor het maken van de meerjarenbegroting. Zie hiervoor de toelichting hieronder bij de meerjaren resultatenrekening.

	21/22	22/23	23/24	24/25	25/26	26/27	27/28	28/29
Studentaantallen	5162	5019	4831	4816	4904	4868	4847	4834

Figuur 4.5 – Studentaantallen bij start van het collegejaar

Het meest bepalend voor de begroting van de CHE is het aantal studenten – met name het bekostigde deel ervan. Het aantal studenten is per 1 oktober 2024 4.816 waarvan er 3.506 bekostigd zijn, ofwel 72,8% van het totaal is bekostigd. Dit bekostigingspercentage is licht gedaald ten opzichte van 2023. Figuur 4.6 geeft de ontwikkeling aan van het aantal studenten en de mate waarin ze bekostigd waren.



Figuur 4.6 – Aantal studenten en de mate van bekostiging

Rond het jaar 2012 was de bekostigingsgraad 85% – mede dankzij de langstudeerdersheffing die toen in aantocht was, maar uiteindelijk niet ingevoerd werd. Ter vergelijking, als de CHE op 1 oktober 2024 een bekostigingspercentage zou hebben dat 10%-punt hoger zou liggen dan nu, zou dat € 3,0 miljoen extra rijksbijdrage opleveren.

Voor de teldatum van 1 oktober 2025 wordt uitgegaan van een studentaantal van 4.905. Dit is een marginale groei – met name veroorzaakt door het 'vollopen' van nieuwe opleidingen en opleidingsvarianten.

Voor 2025 is een verlies begroot van € 841.000. Dit bestaat met name uit de benutting van de bestemmingsreserve studievoorschotmiddelen (SVM) ad € 1.100.000 die – uiteraard – ten laste van het resultaat gaat. Voor de duiding van de cijfers voor de komende jaren wordt verwezen naar de tekst hieronder bij A2 *Meerjarenbegrotingen*.

Bij de begroting 2025 is nog uitgegaan van de bezuinigingen inclusief het voorstel van de langstudeerdersheffing. In het bestuursverslag wordt in alle berekeningen uitgegaan van bezuinigingen *inclusief* de langstudeerdersheffing, hoewel het nagenoeg zeker is dat deze niet doorgevoerd wordt. Het effect van de langstudeerdersheffing zou voor de CHE in 2026 ca. € 500.000 minder rijksbijdrage betekenen ten opzichte van 2025. Voor de jaren 2027 en daarna zou de rijksbijdrage ca. € 1.500.000 minder zijn op jaarbasis.

A2 Meerjarenbegrotingen

In juli 2024 is de meerjarenbegroting 2024–2029 besproken met de directie en RvT. Direct na de zomer stond het vervolg gepland om de in de meerjarenbegroting genoemde punten op te pakken. Het ging met name over het verder uitwerken van de drie programmalijnen om het IP verder te concretiseren en om het risicomanagement onderdeel verder uit te werken. Dit laatste onderdeel ging over het benoemen van mitigerende maatregelen bij de geïdentificeerde kansen en risico's. Dit traject liep gelijk op met het maken van de begroting voor 2025 en de jaren daarna. Bij het maken van de begroting 2025 bleek dat één van de geïdentificeerde risico's – namelijk een nadelige wijziging in de bekostiging – zich sterker deed gelden dan vóór de zomer 2024 ingeschat is. Het betreft de bezuinigingen door OCW in combinatie met de daling van de referentieraming en de gestegen lonen. Het meerjaren uitgangspunt wat betreft de ontwikkeling van de studentaantallen kan wél gehandhaafd blijven, maar de prijs per student zal de komende jaren verder dalen dan verwacht. Dit vergt een aanpassing die binnen het tijdsbestek van de begroting 2025 niet opgepakt kan worden. Bij de kaderbrief 2026 zal een uitgewerkt plan gepresenteerd worden om de financiële uitdagingen het hoofd te bieden.

Het uitgangspunt is het studentaantal zoals begroot voor 2025 met vervolgens een daling van het aantal studenten richting 4.800 – conform de referentieraming en de in zomer 2024 gepresenteerde meerjarenbegroting.

In 2026 en in de jaren daarna wordt rekening gehouden met een bezuiniging in de OCW-begroting¹¹. Deze bezuiniging had eind 2025 een totale omvang van € 242 miljoen voor het hoger onderwijs in 2029, waarvan € 150 miljoen terugverdiend moest worden door de langstudeerdersheffing en € 92 miljoen door het terugdringen van het aantal internationale studenten. De eerste maatregel betekent een korting in de prijs per student, die – naar verwachting – zou leiden tot een heffing bij de langstudeerder. Op dit moment gaat deze korting vermoedelijk niet door en wordt financiering elders gezocht. De bezuiniging vanwege terugdringen van het aantal internationale studenten raakt de CHE indirect – één en ander afhankelijk van de uitwerking van de plannen.

Naast de bezuiniging is er een tweede effect dat de CHE nadelig raakt. De daling van de prijs per student – als gevolg van de daling in de referentieraming – is in 2025 reeds flink. Voor de komende jaren daalt deze nog licht verder. Deze daling van de prijs per student heeft ook een relatie met de hiervoor genoemde bezuiniging. Als namelijk het aantal studenten daalt – wat toch de verwachting is van OCW door terughoudend te zijn met werving van internationale studenten én door de langstudeerdersmaatregel – daalt de prijs per student. In

¹¹ NB: de tekst is van de begroting 2025 en is nog inclusief de langstudeerdersheffing.

gesprekken van VH met OCW en laatstgenoemde met het Ministerie van Financiën wordt gekeken hoe voorkomen wordt dat hier een dubbelop effect ontstaat.

Wat betekent dit alles met elkaar? In de combinatie van een daling van de prijs per student als gevolg van de gedaalde referentieraming én de bezuiniging (inclusief langstudeerdersheffing) gaat het budgettaire kader voor het hbo hard naar beneden. Zie figuur 4.7 met daarin de data van OCW.

Budgettaire kader HBO (bedragen in € * 1.000.000)	2025	2026	2027	2028	2029
Onderwijsdeel	4.116	3.916	3.611	3.510	3.467
Ontwerp & ontwikkeling (onderzoek)	198	198	198	198	198
Totaal	4.314	4.114	3.809	3.708	3.665
Mutatie ten opzichte van vorig jaar		-200	-305	-101	-43
Mutatie ten opzichte van 2025		-200	-505	-606	-649

Figuur 4.7 – Budgettaire kader hbo (bron: OCW-begroting 2025)

Figuur 4.7 geeft aan dat in 2026 het budgettaire kader met € 200 miljoen afneemt voor het hbo en het jaar daarop nog eens met ruim € 300 miljoen, zodat het cumulatieve effect voor de hbo-sector in 2029 bijna € 650 miljoen is. Dit is de combinatie van de bezuiniging en de daling in de referentieraming. Wat de effecten daarvan zijn, staat in de meerjarenoverzichten van de exploitatie, balans, kengetallen en kasstroom – zie de figuren 16, 17, 18 en 19.

Uit het meerjarenoverzicht van de exploitatie blijkt dat bij dalende baten en een kostenniveau als van 2025, de (cumulatieve) verliezen groot zullen zijn. Dit vergt stevig ingrijpen en dat redt de CHE niet door hier en daar wat taakstellingen te geven. Met dit toekomstperspectief zijn keuzes nodig als het gaat om onder meer het opleidingsportfolio. Reeds in 2024 wordt een start gemaakt om de CHE strategisch te herpositioneren langs drie lijnen: Kenniscentrum, LLO en Goed Georganiseerd, waarbij de CHE uitgaat van een lichte daling van het aantal studenten de komende jaren. In het voorjaar 2025 zal bij de kaderbrief bekend zijn hoe de CHE de uitdaging aanpakt en wat de – onder andere financiële – consequenties zijn. Wat de financiën betreft, er zal onderscheid worden gemaakt in enerzijds operationele uitgaven en anderzijds uitgaven die benodigd zijn om deze herstructurering te doen slagen. Daarbij zal het solide eigen vermogen dat afgelopen jaren opgebouwd is, aangesproken worden.

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting zijn de doorrekeningen van OCW expliciet gemaakt voor de CHE als het gaat om de prijs per student en de verwachte bezuinigingen. De bezuiniging als gevolg van de langstudeerders is vooralsnog meegenomen voor het marktaandeel van de CHE (1%) terwijl de bezuiniging op internationale studenten niet meegenomen is, omdat de CHE die nauwelijks heeft. Het is eerder al gezegd in de begroting, de langstudeerdersmaatregel is nog niet doorgevoerd, maar dat er bezuinigingen aankomen is een realiteit. Verder is het uitgangspunt dat de CHE stabiel blijft in de studentaantallen en het marktaandeel dus niet afneemt. Ten slotte, in de begroting 2025 is loon- en prijscompensatie toegevoegd die verwacht wordt in 2025 van OCW. Deze wordt altijd structureel doorgetrokken naar de jaren daaropvolgend en dat is in de meerjarenexploitatie ook zo verwerkt.

In de meerjarenexploitatie wordt de financiële opgave getoond *zonder* rekening te houden met mitigerende effecten die er zullen zijn. De kosten – met uitzondering van afschrijvingskosten – zijn op hetzelfde niveau gehouden als begroot voor 2025. Het laat de omvang van de opgave zien voor de jaren 2026 en daarna. De RvT heeft met het CvB de afspraak dat er in 2025 een meerjarenbegroting wordt gepresenteerd waarbij het resultaat per jaar minimaal nul moet zijn. Het CvB heeft aangegeven dat de CHE ambitie kosten ten laste van het vermogen noodzakelijk kan maken voor de begroting 2026 en verder.

Zoals eerder vermeld, de langstudeerdersheffing wordt zeer waarschijnlijk niet doorgevoerd. In het beleid gaat de CHE daar vooralsnog vanuit. Bij de interpretatie van de onderstaande cijfers betekent dit dat de financiële

opgave voor de komende jaren structureel € 1.500.000 minder groot uitvalt dan in de meerjarenexploitatie getoond wordt. Voor 2026 is het effect € 500.000 positief en voor 2027 en verder € 1.500.000. Niettemin, ook dan is er serieus werk aan de winkel voor de CHE vanwege de teruglopende studentaantallen.

Resultatenrekening CHE Totaal <i>Bedragen * € 1000</i>	2023 Realisatie	2024 Realisatie	2025 Begroting	2026 Perspectief	2027 Perspectief	2028 Perspectief	2029 Perspectief
Rijksbijdragen	42.919	44.121	40.577	38.714	37.902	37.321	37.412
Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	620						
Collegegelden	9.810	10.555	12.077	12.209	12.131	12.086	11.963
Baten werk in opdracht van derden	2.489	2.344	2.295	2.295	2.295	2.295	2.295
Overige baten	2.080	2.139	4.418	4.418	4.418	4.418	4.418
TOTAAL BATEN	57.918	59.159	59.367	57.636	56.747	56.120	56.089
Personele lasten	44.927	49.682	50.884	50.884	50.884	50.884	50.884
Afschrijvingen	2.074	2.121	2.299	2.257	2.131	2.415	2.530
Huisvestingslasten	1.450	1.548	1.597	1.597	1.597	1.597	1.597
Overige lasten	6.990	6.807	5.723	5.723	5.723	5.723	5.723
TOTAAL LASTEN	55.441	60.158	60.503	60.461	60.335	60.619	60.734
Saldo baten en lasten	2.477	999-	1.136-	2.825-	3.588-	4.499-	4.645-
Saldo financiële bedrijfsvoering	502	766	295	272	311	362	15
Operationeel resultaat	2.978	233-	841-	2.553-	3.277-	4.137-	4.630-
Resultaat / Baten	5,1%	-0,4%	-1,4%	-4,4%	-5,8%	-7,4%	-8,3%

Figuur 4.8 – Meerjarenexploitatie

Balans CHE per 31/12 <i>Bedragen * € 1000</i>	2023 Realisatie	2024 Realisatie	2025 Begroting	2026 Perspectief	2027 Perspectief	2028 Perspectief	2029 Perspectief
Materiele vaste activa	19.120	18.716	18.862	18.059	18.288	20.938	20.609
TOTAAL VASTE ACTIVA	19.120	18.716	18.862	18.059	18.288	20.938	20.609
Vorraden	-	-	-	-	-	-	-
Vorderingen	1.877	1.794	1.794	1.794	1.794	1.794	1.794
Liquide middelen	24.740	27.047	25.410	23.009	18.853	11.415	6.464
TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA	26.617	28.841	27.204	24.803	20.647	13.209	8.258
TOTAAL ACTIVA	45.737	47.557	46.066	42.862	38.935	34.147	28.867
Eigen vermogen 1/1	18.052	21.031	20.797	19.956	17.402	14.125	9.988
Resultaat lopend boekjaar	2.978	233-	841-	2.553-	3.277-	4.137-	4.630-
EIGEN VERMOGEN	21.031	20.797	19.956	17.402	14.125	9.988	5.357
VOORZIENINGEN	2.810	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993
LANGLOPENDE SCHULDEN	7.150	6.500	5.850	5.200	4.550	3.900	3.250
KORTLOPENDE SCHULDEN	14.746	16.266	16.266	16.266	16.266	16.266	16.266
TOTAAL PASSIVA	45.737	47.557	46.065	42.862	38.934	34.147	28.867
Liquiditeit (current ratio)	1,81	1,77	1,67	1,52	1,27	0,81	0,51
Solvabiliteit (EV/TV)	46,0%	43,7%	43,3%	40,6%	36,3%	29,2%	18,6%
Solvabiliteit 2 (EV+Voorz./TV)	52,1%	52,1%	52,0%	49,9%	46,5%	40,9%	32,4%

Figuur 4.9 – Meerjarenbalans

Vermogen per 31/12	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Bedragen * € 1000	Realisatie	Realisatie	Begroting	Perspectief	Perspectief	Perspectief	Perspectief
Publiek eigen vermogen	19.166	18.932	18.091	15.537	12.260	8.123	3.492
Privaat eigen vermogen	1.865	1.865	1.865	1.865	1.865	1.865	1.865
Totaal eigen vermogen	21.031	20.797	19.956	17.402	14.125	9.988	5.357

Figuur 4.10 – Verdeling in vermogen tussen publiek en privaat

Het private vermogen betreft private bestemmingsreserves. Vanwege de beleidsmaatregel "Investeren met publieke middelen in private activiteiten" (hierna: de beleidsregel) kan gezegd worden dat alle activiteiten bij een hogeschool een publiek dan wel een publiek–privaat karakter hebben. Er zijn altijd publieke middelen mee gemoeid. Artikel 3 lid 6 van de beleidsregel geeft aan dat de resultaten uit de private activiteiten waarin met publieke middelen is geïnvesteerd, aan het eigen vermogen worden toegevoegd.

De publieke bestemmingsreserve – geïntroduceerd om overloop van studievoorschotmiddelen op te vangen – zal gebruikt worden tot en met 2025.

Wat de investeringen betreft in huisvesting en ICT, het meerjarenonderhoudsplan zoals bekend in 2024 is gebruikt voor het bepalen van de afschrijvingen en investeringen tot en met 2029. Zoals hiervoor gezegd wordt gewerkt aan een strategisch meerjarenplan huisvesting – mede in relatie tot de strategische herpositionering van de CHE.

Kengetallen Inspectie	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Realisatie	Realisatie	Begroting	Perspectief	Perspectief	Perspectief	Perspectief
Current ratio	1,81	1,77	1,67	1,52	1,27	0,81	0,51
Solvabiliteit (EV+voorzieningen)/TV	52,1%	52,1%	52,0%	49,9%	46,5%	40,9%	32,4%
Liquide Middelen (*1000)	€ 24.740	€ 27.047	€ 25.410	€ 23.009	€ 18.853	€ 11.415	€ 6.464

Figuur 4.11 – Kengetallenoverzicht

Kasstroomoverzicht	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Bedragen * € 1000	Realisatie	Realisatie	Begroting	Perspectief	Perspectief	Perspectief	Perspectief
Saldo baten en lasten	2.477	999-	1.136-	2.825-	3.588-	4.499-	4.645-
Afschrijvingen	2.074	2.121	2.299	2.257	2.131	2.415	2.530
Mutatie voorzieningen	882-	1.182	-	-	-	-	-
Afstoting materiele vaste activa	-	-	-	-	-	-	-
Mutatie werkkapitaal (excl. Liq.Mid.)	644-	2.010	-	-	-	-	-
Ontvangen interest	721	968	541	508	460	377	228
Betaalde interest	219-	202-	246-	236-	149-	15-	213-
Kasstroom uit operationele activiteiten	3.526	5.080	1.458	296-	1.146-	1.722-	2.100-
Investeringen in vaste activa	1.477-	2.120-	2.445-	1.454-	2.360-	5.065-	2.201-
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	1.477-	2.120-	2.445-	1.454-	2.360-	5.065-	2.201-
Langlopende schuld	650-	650-	650-	650-	650-	650-	650-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	650-	650-	650-	650-	650-	650-	650-
Mutatie liquide middelen	1.399	2.307	1.637-	2.400-	4.156-	7.437-	4.951-
Beginstand liquide middelen	23.341	24.740	27.047	25.410	23.009	18.853	11.415
Mutatie liquide middelen	1.399	2.307	1.637-	2.400-	4.156-	7.437-	4.951-
Eindstand liquide middelen	24.740	27.047	25.410	23.009	18.853	11.415	6.464

Figuur 4.12 – Meerjarenoverzicht kasstroom

Stresstest

Er is geen separate stresstest uitgevoerd. De meerjarenbegroting zoals die hierboven gepresenteerd is, kan als een stresstest gezien worden – gegeven de forse teruggang in de eerste geldstroom. Als de kosten en uitgaven de komende jaren blijven op het niveau zoals begroot voor 2025, dan zal de CHE bij de gegeven uitgangspunten in 2030 de bodem van de kas bereikt hebben.

B Overige rapportages

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

De hogeschool voldoet aan de branchecode. 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 zouden worden besproken. Dit is het afgelopen jaar onvoldoende gebeurd en daarom is er een werkgroep bezig – met het CvB als opdrachtgever – om de planning- en controlcyclus weer tegen het licht te houden en met verbetervoorstellen te komen, zodat betere vastlegging plaatsvindt van de te bereiken doelen, de afwijkingen in de realisatie en hoe daarop geïntervenieerd wordt. De resultaten worden eveneens viermaandelijks besproken met de auditcommissie, de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad. 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 (Instellingstoets Kwaliteitszorg) en het proces met betrekking tot de studievoorschotmiddelen heeft ertoe geleid dat er meer aandacht is voor sturing op doelen en programma's en wat dit dan betekent voor de planning & controlcyclus en de inrichting van de bijbehorende rapportages. Concreet betekent dit dat er voor 2025 en verder drie programma's worden ingericht: Kenniscentrum, Leven Lang Ontwikkelen en Goed Georganiseerd.

De CHE werkt met een financieel kader. De kern van het 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. Daarnaast bevat het financieel kader beleidsparameters. Deze worden jaarlijks vastgesteld. De parameters die 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 hogeschoolbreed 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 liquiditeits- 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.

Gegeven de huidige solvabiliteit en liquiditeit is de CHE in staat om de reserves uit de goede jaren in te zetten in investeringen in het onderwijs en onderzoek en de daarbij ondersteunende processen. Een 3% rendementsdoel wordt voor de komende jaren niet opportuun geacht om de primaire en ondersteunende processen niet extra te belasten met korting van de middelen. Wél zullen meerjareninvesteringen in huis-

vesting ingepast moeten kunnen worden in het meerjarenperspectief. Mocht daaruit blijken dat de solvabiliteit en/of liquiditeit op termijn te veel onder druk komen te staan, dan is het verstandig alsnog een rendementsdoelstelling te gaan hanteren conform het financiële kader.

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 het verslag van de Raad van Toezicht in dit jaarverslag.

Budgetten worden verdeeld 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 is er een vaste verdeelsleutel, waarbij er een vaste voet en een variabel aantal uur per student geldt bij de uitvoering van een onderwijseenheid van 10 ec, waarbij aanvulling plaatsvindt tot een minimum van 30 studenten. Hiermee wordt voorkomen dat kleine opleidingen onevenredig grote werkdruk ervaren en/of te weinig onderwijskwaliteit weten te bieden. Om te voorkomen dat het zicht ontbreekt op de financiële levensvatbaarheid van de opleidingen, wordt jaarlijks het opleidingsportfolio geanalyseerd. Wat betreft Onderzoek kwam bij het maken van de begroting 2025 duidelijk aan het licht dat de combinatie van een dalend studentaantal, juiste toerekening van de overhead bij fors gestegen cao-lonen de noodzaak tot een betere sturing op de 2e en 3e geldstroom nodig is. Maatregelen zijn genomen om voor de begroting 2026 wat Onderzoek betreft weer binnen het financiële kader te passen.

Ieder jaar wordt als onderdeel van het begrotingsproces een stresstest uitgevoerd met het oog op de effecten van een mogelijke daling van de studenteninstroom. De resultaten zijn opgenomen in de begroting 2025 en in dit jaarverslag en besproken met de auditcommissie en de Raad van Toezicht.

Er is een portfolioboard ingericht, die zich richt 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 er een programmateam voor het managen van projecten die gefinancierd worden met de studievoorschot-middelen, zie daarvoor het hoofdstuk over de studievoorschotmiddelen. Dit gebeurt in nauw overleg met de portfolioboard.

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 plaatsvindt op de verwerking van de feiten. Bij de verwerking is veel aandacht voor de volledigheid en tijdigheid van de gegevens.

Het grootboekrekeningschema en de managementrapportage zijn zo ingericht dat altijd aansluiting zichtbaar is met de personeelsadministratie als het gaat om de salaris- en werkgeverslasten. Maandelijks worden de salariskosten per afdeling per medewerker 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 de CvB-directievergadering om te zien of bijsturing nodig is. De prognose voor het kalenderjaar wordt opgenomen in de managementrapportage, die iedere rapportageperiode besproken wordt met de auditcommissie. Na bespreking gaat deze – met de besprekpunten van de auditcommissie – naar de Raad van Toezicht. De rapportage bevat de confrontatie en analyse van de werkelijke, begrote en geprognostiseerde resultaten.

Iedere twee weken vindt er een bijeenkomst plaats van het procesteam planning & control onder leiding van

de concern controller, waaraan deelnemen het lid CvB, één directeur, manager financiën, manager P&O en de business controller. 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. Daarnaast is een (minimaal) tweewekelijks overleg geïnitieerd van adviseurs planning & control (APC) onder leiding van de business controller waarbij tevens de concern controller aanwezig is. Hier vindt afstemming plaats over begrotingen, prognoses, rapportages etc.

De begroting bevat een risicoparagraaf met daarin benoemd de belangrijkste kansen en risico's. In de managementrapportage wordt hierop teruggekomen ten aanzien van de status van het risico en de maatregelen die genomen dan wel benodigd zijn. Tevens wordt altijd een update gegeven van het meerjarenperspectief in de managementrapportage aan de hand van verwachte ontwikkelingen in met name studentaantallen en bekostiging. Deze worden meegenomen in het voorjaar in de kaderbrief, als startpunt voor de begroting van het jaar daarop. Daaraan ten grondslag ligt een model dat de actuele studentaantallen en de verwachte instroom bevat en dat regelmatig 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 CHE vraagt geregeld advies op ontwikkelingen ten aanzien van loonbelasting, btw en vennootschapsbelasting om ervoor te zorgen dat de CHE ook op fiscaal gebied voldoet aan wet- en regelgeving.

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 scope bevat tevens een beoordeling van opzet, bestaan en werking van de IT controls. De accountant brengt daarvan verslag uit in de managementletter.

Naast het jaarlijkse externe onderzoek door de accountant van de administratieve organisatie en interne controle, zijn er de periodieke accreditatieonderzoeken 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 managementrapportages van de afzonderlijke onderdelen.

B2 Belangrijkste risico's en onzekerheden

In het voorjaar van 2024 heeft de CHE een risicomanagementsessie gehouden met CvB en directie. Daarin zijn risico's en kansen geïdentificeerd en voorzien van scores voor waarschijnlijkheid en impact. Eén van de doelen is bepalen wat de omvang van het buffervermogen zou moeten zijn, gegeven de kansen, risico's, waarschijnlijkheid en impact. De totale berekende omvang van het buffervermogen kwam uit op € 2.850.000 gegeven een horizon van drie jaar. Gezien de huidige solvabiliteit en liquiditeit is er voldoende vermogen om dit berekende risico op te vangen.

In de risico-inventarisatiesessie was één van de risico's de wijziging in de bekostigingssystematiek waardoor er minder middelen naar de CHE zouden vloeien. De impact is echter groter dan toen ingeschat werd voor de periode binnen drie jaar. De CHE zal de komende maanden maatregelen nemen om dit risico te mitigeren, zoals benoemd in de aanvangstekst bij deze begroting en in de paragraaf bij de meerjarenbegroting. Belangrijk is nu om de urgentie van bezuinigingen in de CHE onder de aandacht te brengen. De risico's zijn stevig voor 2026 en verder en daarvoor moet de CHE nu reeds maatregelen nemen. Dit vanwege de daling van de prijs per student als gevolg van de lagere referentieraming in combinatie met de hbo-bezuinigingen.

Wat betreft de risico's in de begroting 2025 het volgende:

1. Er is een aantal taakstellingen opgenomen (totaal 0,5% van de baten) die gerealiseerd moeten worden door onder meer het vertrek van medewerkers.

- a. De praktijk leert dat er altijd mensen vertrekken – maar dat zullen mensen zijn die (deels) vervangen moeten worden.
 - b. De CHE heeft mobiliteitsmiddelen en die zullen aangewend moeten worden om een beweging tot stand te brengen.
 - c. In januari 2025 is nog een klein aantal vacatures – dat die allemaal (gelijk) vervuld worden is zeer onwaarschijnlijk.
2. De kans is reëel dat de CHE in 2025 middelen overhoudt ten opzichte van de begroting vanwege bovengenoemde effecten. Daarnaast zal er in voorbereiding op de bezuiniging van 2026 al minder uitgegeven worden. Daar staat tegenover dat er minder ziektevervangings is begroot ten opzichte van begrotingen van eerdere jaren.
3. Wat rijksbijdragen betreft verwacht de CHE geen verrassingen, mogelijk nog een hele kleine plus.
4. De cao ligt vast tot eind december 2025 – ook daar worden geen verrassingen verwacht.
5. De CHE ziet een stevig risico bij de uitvoering van de huidige onderzoeksprojecten. Het proces van initiatie tot en met het afsluiten van deze projecten bevat risico's op het gebied van de volledigheid van de opbrengstverantwoording en kostenverantwoording, met name wat betreft de verplichtingen in de vorm van eigen bijdragen en cofinanciering. Dit benadrukt te meer de noodzaak voor de implementatie van een systeem mét bijbehorende werkwijzen om projecten van begin tot het eind te monitoren. Dit project is begroot als onderdeel van de Strategische Projecten. Tevens zal er (tijdelijk) een projectcontroller voor 0,4 fte aangetrokken worden om op voornoemde aspecten werkzaam te zijn met zowel Onderzoek als de controllers. Deze projectcontroller is opgenomen in de begroting 2025.
6. Bij de start van flexibel onderwijs is er een norm afgesproken rondom de uitvoering van onderwijs. Deze norm is opgenomen in het onderwijskader. Deze norm wordt geëvalueerd. Mocht uit deze evaluatie blijken dat de norm te krap is, dan zijn er geen middelen beschikbaar om deze op te hogen. Dat zou dan een herbezinning op de allocatie van de beschikbare middelen vragen en consequenties hebben voor andere organisatieonderdelen.
7. Met ingang van 1 januari 2025 komt het handavingsmoratorium met betrekking tot de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) te vervallen. Dit betekent dat de Belastingdienst vanaf dat moment weer naheffingsaanslagen loonheffingen inclusief boete kan gaan opleggen als zzp'ers een dienstbetrekking blijken te hebben. Op dit moment wordt in kaart gebracht wie dat betreffen en hoe we hier het beste mee om kunnen gaan. Wanneer blijkt dat mensen via een andere constructie moeten worden uitbetaald, zal dat meerkosten tot gevolg hebben. Deze meerkosten zijn niet begroot met uitzondering van één groep medewerkers waar in anticipatie hierop een andere constructie mee zal worden afgesproken.
8. Bij DSE is aangegeven dat er een ambitie lag om € 200.000 meer te besteden aan werving van studenten. Dit is eruit gehaald voor 2025, maar afhankelijk van de aanmeldingen voor 2025/2026 zal de CHE de afweging maken om dit genoemde bedrag – binnen de financiële kaders – alsnog in te kunnen zetten.
9. Verder zijn er de gebruikelijk security risico's. Daar werkt de CHE in Surfverband met andere hogescholen om het veiligheidsniveau op NBA level-3 te krijgen.

B3 Rapportage toezichthoudend orgaan

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

4.4 Verantwoording notitie helderheid

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 2024 uitbesteed aan MetaStory Instituut te Amersfoort, hoewel dit onder de verantwoordelijkheid valt van de examencommissie Minoren. Bij de opleiding theologie is een studieroute mogelijk waarbij een deel van het

onderwijs wordt verzorgd door het Baptisten Seminarium te Amsterdam. In het studiejaar 2023/2024 is er één student in deze studieroute. 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. De hiervoor genoemde beleidsmaatregel "Investeren met publieke middelen in private activiteiten" vervangt de huidige bepaling. Hieronder vindt verantwoording plaats in lijn met de beleidsmaatregel.
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 nagenoeg 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 2024 geen aangepaste maatwerktrajecten aan van bekostigde opleidingen bij organisaties.
9. *Bekostiging van het kunstonderwijs* Dit is niet van toepassing op de CHE.

4.5 Beleidsmaatregel investeren met publieke middelen in private activiteiten

Ook dit verslagjaar is door de CHE relatief veel tijd besteed aan de beleidsmaatregel "Investeren met publieke middelen in private activiteiten" (hierna: de beleidsmaatregel). Deze dateert van augustus 2022 en is bedoeld als vervanger van thema 2 uit de notitie Helderheid (zie paragraaf 4.4). De CHE bouwt in haar verantwoording door op de notitie die de VH gemaakt heeft met de instellingen om duidelijkheid te geven over de beleidsmaatregel. Vervolgens is er door het Ministerie van OCW vervolg gegeven aan de beleidsregel door op 13 december 2024 een brief te sturen met daarin aanbevelingen van de landsadvocaat. Dit heeft geleid tot een wijziging in de verslaglegging en berekening van een aantal zaken waardoor zijnstroom-trajecten als privaat beschouwd worden en dus ook als zodanig verantwoord moeten worden. Ook moet een inschatting gemaakt worden van de totale lasten per private activiteit. De integrale kostprijs moet een risico-opslag bevatten en dat is ook uitgevoerd in 2024 over de private activiteiten met uitzondering van detachering, zoals hieronder toegelicht.

Eerst zal de CHE aangeven welke activiteiten ze als publiek en welk als privaat duidt – conform de VH-handreiking die gemaakt is met geheel van de hogescholen en de VH.

De CHE ziet de hieronder genoemde activiteiten als publieke activiteiten:

1. De (wettelijke) activiteiten uit hoofde van WHW, waaronder bekostigd CROHO-onderwijs met civiel effect én het niet bekostigde CROHO-onderwijs met civiel effect.
2. Valorisatie in brede zin (onderwijs en onderzoek) zoals activiteiten in het kader van regionale of identitaire ontwikkeling etc.
3. Alle activiteiten voor het opdoen van praktijkervaring en – onderzoek zoals stages.
4. Activiteiten voor ontwikkeling van internationaal onderwijs en onderzoek waaronder uitwisseling van studenten.

5. Kleinschalige voorzieningen als ondersteuning op taal voor eigen studenten, activiteiten voor studentwelzijn en pastorale zorg.
6. Door overheden (niet uitsluitend landelijke) gesubsidieerde activiteiten voor onderwijs en onderzoek, inclusief de matching met eigen bijdrage en inbreng cofinanciering door de instelling (2^e geldstroom).
7. Catering, kantine-activiteiten en andere faciliterende activiteiten die primair toegankelijk zijn voor studenten en medewerkers van hogescholen, worden door de CHE beschouwd als ten dienste staand aan de community die de CHE is en wil zijn en diensgevolge zijn dit voor de CHE publieke activiteiten.
8. De (tijdelijke) verhuur van roerende en onroerende zaken, waarbij de verhuur gericht is op het voorkomen van (tijdelijke) leegstand (onroerende zaken) of (tijdelijke) stilstand (roerende zaken) en de verhuuropbrengst tegen kostprijs of lagere marktarieven die terugvloeit naar publiek bestede middelen, waarbij de verhuurde roerende en/of onroerende zaken bij aanvang bestemd zijn voor wettelijke activiteiten uit hoofde van WHW en bij aanvang de overcapaciteit niet direct duidelijk was. De roerende en/of de onroerende zaken moeten onlosmakelijk verbonden zijn aan de locatie van de hogeschool.
9. Detachering van medewerkers aan andere publieke organisaties. De CHE brengt *geen* risico-opslag in rekening omdat dit inzet betreft van medewerkers die onder onderwijsvrijstelling voor btw vallen en diensgevolge geen risico-opslag doorgerekend hoeven te krijgen conform de Q&A rondom de beleidsregel.

Private activiteiten zijn volgens de beleidsregel alle activiteiten die mede onder verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag van een bekostigde onderwijsinstelling worden uitgevoerd, voor zover deze activiteiten op meer zijn gericht dan alleen de uitvoering van de wettelijke taak. In alle gevallen wordt de integrale kostprijs berekend. Doorbelasting naar de externe partij vindt plaats met een winstopslag. Alleen bij detachering wordt die winstopslag achterwege gelaten vanwege het inzetten van de medewerker in een samenwerkingsverband en deze inzet onder de onderwijsvrijstelling voor de btw valt (zie punt 9 hierboven).

In onderstaande tabel staan de private activiteiten die de CHE uitvoert met:

1. De omvang van de baten.
2. De omvang van de geïnvesteerde publieke middelen.
3. Een beschrijving van het risicobeleid en -beheer.
4. De juridische en organisatorische inbedding van de betreffende private activiteit.
5. Een toelichting op de organisatorische inbedding en verantwoordelijkheidstoedeling.
6. Beschrijving van de meerwaarde van deze private activiteiten voor de publieke taak.

Bedragen in €	Contractonderwijs	Detachering		Onderzoek 3 ^e geld- stroom	Verhuur	Zij- instroom
		Btw belast	Btw onbelast			
Omvang baten	2.094.001	47.142	152.290	264.133	360.343	338.110
Omvang geïnvesteerde publieke middelen	2.274.000	61.035	152.290	346.005	176.419	324.921
Risicobeleid en risicobeheer	Zie paragraaf 4.3 onderdeel B1.					
Juridische inbedding	Voor geen van deze activiteiten geldt dat ze ondergebracht zijn in een aparte rechtspersoon of entiteit. Ze zijn dus alle onderdeel van de Stichting voor Christelijk Hoger Beroepsonderwijs op gereformeerde grondslag.					

<i>Organisatorische inbedding en toedeling van verantwoordelijkheid</i>	Voor contract-onderwijs geldt dat dit uitgevoerd wordt in een apart organisatie-onderdeel, namelijk de kostenplaats CHEvP. Verantwoordelijkheid valt onder één van de directeuren.	Detachering kan plaatsvinden vanaf diverse kostenplaatsen, omdat het personen betreft die niet elders in dienst konden komen (bijvoorbeeld bij samenwerkingsverbanden). De directeur van de desbetreffende kostenplaats heeft de verantwoordelijkheid.	De 3 ^e geldstroom voor Onderzoek wordt verantwoord op de kostenplaats Onderzoek. De directeur Onderzoek is verantwoordelijk.	Verhuur vindt plaats binnen de dienst en betreft verhuur van ruimtes aan werkveldpartners of van het atrium voor evenementen.	Onderwijs vindt plaats bij de praktijkpabo en in de (modulaire) Deeltijdopleiding.
<i>Meerwaarde</i>	De meerwaarde voor de CHE zit er bij deze activiteiten in dat ze de CHE in contact brengt en houdt met het werkveld. Hierbij is met name te denken aan de activiteiten die verricht worden bij CHEvP. Door het aanbieden van trainingen en cursussen in lijn met de missie van de hogeschool worden docenten geprofessionaliseerd, omdat ze in contact blijven met de leervragen vanuit het werkveld. Daarnaast biedt het een proeftuin om opleidingsbehoeften in kaart te brengen en uit te testen. Bij voldoende animo kan overwogen worden de desbetreffende	Het betreft hier slechts enkele medewerkers en het gaat om detachering aan <i>private, niet commerciële</i> organisaties, met name Hoger Onderwijs Drechtsteden. Vanwege de samenwerkingsconstructie wordt deze persoon verloond via de CHE. De CHE brengt geen risico opslag in rekening omdat dit inzet betreft van medewerkers die onder onderwijsvrijstelling voor btw vallen en diensgevolge geen risico opslag doorgerekend hoeven te krijgen conform de Q&A rondom de beleidsregel.	Het sluit aan bij de onderzoek ambities van de CHE waarbij lectoren op deze manier meer onderzoek kunnen doen.	Het is geen optie om een (deel van het) gebouw af te stoten omdat de CHE nu eenmaal op één locatie is gehuisvest. Om de onderbezetting te kunnen benutten ten gunste van het onderwijs, vindt verhuur plaats aan werkveldpartners en aan doelgroepen die gerelateerd zijn aan onderwijs of onderzoek om de CHE als kennis- en onderwijscentrum op de kaart te houden.	Zijinstroom is een belangrijke maatregel in de aanpak van het lerarentekort

	opleiding aan te melden voor het verkrijgen van bekostiging.				
--	--	--	--	--	--

Catering opbrengst

Ten slotte, de opbrengsten ten aanzien van de catering worden – los van bovenstaande private opbrengsten – hier verantwoord. De reden is dat de CHE deze activiteit als een publieke activiteit ziet. De beleidsregel geeft echter geen ruimte dit als zodanig te verantwoorden en gegeven de materialiteit wordt deze activiteit derhalve separaat verantwoord:

1. *De omvang van de baten:* € 559.886.
2. *Omvang geïnvesteerde publieke middelen:* € 1.055.948.
3. Een beschrijving van het *risicobeleid en -beheer*: zie paragraaf 4.3 onderdeel B1.
4. *De juridische en organisatorische inbedding* van de betreffende private activiteit: deze activiteit is niet ondergebracht in een aparte rechtspersoon of entiteit. Het is dus onderdeel van de Stichting voor Christelijk Hoger Beroepsonderwijs op gereformeerde grondslag.
5. Een toelichting op de organisatorische inbedding en *verantwoordelijkheidstoedeling*: de activiteit vindt plaats binnen de dienst en betreft de uitgifte van een beperkt cateringassortiment voor studenten en medewerkers.
6. Beschrijving van de *meerwaarde* van deze private activiteiten voor de publieke taak: zoals hierboven bij punt 7 is aangegeven, wordt de catering door de CHE beschouwd als ten dienste staand aan de community die de CHE is en wil zijn. Het primaire doel is het faciliteren van ontmoeten en studeren.

Het bestuur van de CHE is van mening dat de genoemde verlieslatende activiteiten in zijn geheel bijdragen aan de missie van de hogeschool. Wél zal kritisch gekeken worden naar met name de catering.

5 Studievoorschotmiddelen Programma Toekomstproof Onderwijs (PTO)

5.1 Samenvatting gehele programma 2019–2024

De afgelopen vijf jaar werd er bij de CHE gewerkt aan de invulling van de StudieVoorschotMiddelen (SVM). Bij de invoering van het studievoorschot is wettelijk bepaald dat het geld dat hierbij vrijkwam, geïnvesteerd dient te worden in de kwaliteit van het hoger onderwijs. Hoger onderwijsinstellingen maakten hiervoor afspraken met studenten en docenten: de Kwaliteitsafspraken HO. In 2018 gaf het ministerie instellingen voor hoger onderwijs de opdracht een plan te maken voor de besteding van de SVM-gelden. Dit was het startpunt voor het Programma Toekomstproof Onderwijs (PTO).

Budget gehele programma 2019–2024

Cumulatief is tot en met 2024 € 14.489.000 aan studievoorschotmiddelen ontvangen waarvan inmiddels € 13.323.000 besteed is. Aangezien de studievoorschotmiddelen tot en met 2024 zijn toegekend is hiermee 100% van de baten verantwoord. Van de totale kosten voor de gehele projectperiode is 92% (2023: 80%) als kosten verantwoord. Zoals in het Plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen 2.0 was voorzien, vond in de laatste jaren van het programma een inhaaleffect in de bestedingen plaats.

Het doel van de bestemmingsreserve was om eind 2024 alle middelen te hebben besteed binnen het bestaande programma. Met de medezeggenschap zijn afspraken gemaakt over alternatieve, additionele bestedingen ter grootte van € 1.100.000. Ultimo 2024 is € 915.000 van deze alternatieve projecten besteed (83%).

Hoewel een deel van de bestemmingsreserve in 2024 is benut, is deze niet volledig uitgeput. Eind 2024 resteert een bestemmingsreserve van € 1.166.000. In overleg met de HR zijn afspraken gemaakt over de inzet van deze reserve in 2025.

Communicatie

Gedurende de looptijd van het programma is op meerdere momenten samengewerkt met de afdeling communicatie. Anderhalf jaar voor de afronding van het programma werd deze samenwerking structureel hervat, met als doel de resultaten en opbrengsten van PTO breed toegankelijk te maken.

Binnen deze periode zijn diverse communicatieproducten ontwikkeld, waaronder een expositie, een impactdocument en een studentencampagne. Deze producten zijn tot stand gekomen door middel van samenwerking tussen communicatiemedewerkers en het programmateam, waarbij informatie is verzameld en gestructureerd om de inzichten en geleerde lessen uit het programma effectief te presenteren.

De activiteiten richtten zich op het presenteren van verzamelde data, ervaringen en resultaten, met als doel de impact van het programma inzichtelijk te maken voor medewerkers en studenten. De wisselwerking tussen communicatie en programmateam heeft geleid tot de oplevering van producten en activiteiten waar we trots op mogen zijn. Er wordt teruggekeken op een leerzaam proces dat helpt om de interne communicatie van projecten en programma's te verbeteren.

Doorlopende projecten

Het afgelopen jaar is door projectleiders gewerkt aan de afronding van de negen projecten en de borging van de opbrengsten in de staande organisatie.

Binnen StudentenWelzijn is door het vastgestelde beleidsplan geborgd dat de ontwikkelde diensten (o.a. Quickstart en Talencentrum) worden voortgezet. Programma Flex gaat door met het ontwikkelen en communiceren van een eenduidige visie op flexibilisering en het inrichten van organisatie en processen dat flexibel leren ondersteunt. Professionele identiteit als thema is ondergebracht bij het Jan Luyken Instituut en is een vast onderdeel van het Vocatio-traject geworden. Twee van de negen projecten (PTO 6 & 8) krijgen vanaf 2025 een gezamenlijk vervolg in de vorm van een vervolgproject. Binnen dit project zal worden

gewerkt aan het verrijken van het ontwerp, de organisatie en borging van learning communities en innovatiewerkplaatsen op de CHE als framework voor het samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken. Er is geadviseerd relevante activiteiten die door het project zijn ontwikkeld t.b.v. ontwikkeling van medewerkers onder te brengen bij het HRD-team.

Lessons Learned

Het programma is tussentijds en bij de afronding op verschillende manieren geëvalueerd.

Op basis van input van projectleiders en opdrachtgevers, de opbrengsten van werksessies over leren en realiseren, en de reflecties van de onderwijscommissie van HR zijn verschillende lessons learned verzameld.

Deze lessen zijn verdeeld in een aantal aandachtsgebieden:

- aandacht voor de juiste mensen op de juiste plek;
- aandacht voor opleidingsoverstijgend werken;
- aandacht voor leren & realiseren;
- aandacht voor besluitvormingsprocessen;
- aandacht voor borging.

De lessons learned uit het programma zijn besproken met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht en worden overgedragen aan het Project Management Office waar gekeken zal worden hoe de geleerde lessen geïntegreerd kunnen worden in de huidige werkwijzen.

Medezeggenschap

Vanaf de start van het programma is de medezeggenschap door middel van de Hogeschoolraad (HR) op formeel en informeel niveau verbonden geweest aan het PTO. Daarnaast is studentbetrokkenheid een belangrijk speerpunt van het programma geweest. De HR reflecteert op 2024 en het volledige programma verloop elders in dit verslag.

5.2 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 beschreven 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 duurzaam gebruik van de middelen: elk project draagt bij aan de lange termijn onderwijsontwikkeling van de CHE. In het Plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen 2.0 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, bijv. in Studentreis centraal en Onderzoeksprofiel Kracht van relaties.

5.3 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, een docentlid van de medezeggenschapsraad (Hogeschoolraad), een kwaliteitszorgmedewerker, een docent met de portefeuille onderwijsontwikkeling, een studentassessor 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 verdiepingsfase met studenten, docenten en werkveldpartners aangescherpt en geprioriteerd. De projectgroep heeft vervolgens met onderwijsadviseurs 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 Hogeschoolraad en studentassessor in de projectgroep.

In september 2020 is het proces vastgesteld om te komen van het Plan van Inzet voor de studievoorschotmiddelen 1.0 naar het Plan van Inzet voor 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 van 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 PTO 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 Hogeschoolraad (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.

In 2023 is in overleg met medezeggenschap besloten om 1,1 miljoen euro van de SVM in te zetten in projecten, activiteiten en materialen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Deze middelen zijn onttrokken aan de bestemmingsreserve (zie de paragraaf Inzet studievoorschotmiddelen 2023). Vanuit de hogeschool zijn ongeveer 40 aanvragen gekomen om deze middelen zo goed mogelijk te besteden. Een beoordelingscommissie (met o.a. leden van de medezeggenschap) heeft aan de hand van criteria een keuze gemaakt uit deze aanvragen. Ongeveer 10 aanvragen zijn uiteindelijk door CvB en directie gehonoreerd en de medezeggenschap en RvT hebben ingestemd met dit besluit. De middelen worden besteed aan o.a. StudentenWelzijn, onderwijsinnovatie door digitalisering en Studytube, ontwikkeling onderwijskader 2.0, implementatie studentbegeleidingsdossier in Osiris, materiaal o.a. t.b.v. outdoor-activiteiten.

In december 2023 hebben alle projecten een evaluatie- en implementatieplan 2024 geschreven. In dit plan wordt teruggekeken op de verschillende fases van het project incl. doel en beoogde resultaten. Hier wordt gekeken wat is geleerd en gerealiseerd. Daarmee werd voor alle projecten en betrokkenen heel concreet wat

er in 2024 nog moest worden opgeleverd.

5.4 Toevoeging 2024

Alle projecten hebben met een concrete prognose van inzet gestuurd op de eindresultaten. Deze zijn allen behaald, sommige projecten hadden zelfs een extra resultaat. In de tweede helft van 2024 is m.b.v. een evaluatiedag (augustus) en eindadviezen van PTO1, 7, 6&8, 9 gereflecteerd op de resultaten en op wat er nodig is voor borging en/of vervolg. In het impactdocument zijn alle resultaten bij elkaar gebracht, zodat deze met medewerkers, studenten en werkveld gedeeld kunnen worden.

Hiermee is het programma afgerond en zijn alle projecten gestopt. Het programmateam zorgt voor de (formele) afronding, zowel intern (delen lessons learned en afsluiting in Portfolioboard) als extern (jaarverslag).

5.5 Medezeggenschap en studentenbetrokkenheid

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.

5.5.1 Hogeschoolraad

De formele medezeggenschap heeft instemmingsrecht op het inzetplan, 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 maandelijkse voortgangsoverleggen met de commissie voor besteding van de studievoorschotmiddelen (HR onderwijscommissie) 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 bijdrage geleverd aan de beleidsconferenties in 2022 'Stap in de toekomst' en 'Aan de slag met het onderwijskader' met het oog op de studentreis en de impact op de flexibilisering van het onderwijs. Verder is een video gemaakt over hun ervaringen met het programma en de gerealiseerde resultaten.

Het CvB en de HR hebben daarnaast stappen gezet over de inspraak van de medezeggenschap als projectresultaten (bijvoorbeeld door pilots of onderzoek) onderdeel worden van beleid. Dit is onder andere te vinden in de correspondentie tussen CvB en HR.

5.5.2 Studentenbetrokkenheid

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 de studenten bevragen, bijvoorbeeld bij de review op de evaluatie- en implementatieplannen van de projecten. De projectleiders geven op verschillende manieren vorm aan studentbetrokkenheid in hun project: in een aantal van de projecten is een student lid van het projectteam. In andere projecten is gekozen voor een terugkerende focusgroep of klankbord waar studenten onderdeel van uitmaken. Er zijn ook projecten waar studenten geen vast onderdeel zijn van het projectteam, omdat dit minder relevant blijkt voor de fase van het project. Naast deze nauw betrokken studenten, voorzien we alle studenten van informatie door informatie op het portaal, social media en een webpagina over PTO (voor extern gebruik: www.che.nl/toekomstproof-onderwijs en voor

intern gebruik via het portaal).

5.5.3 Studentenassessor

Vanaf de start van het proces is de studentassessor van de CHE 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) en sluit regelmatig aan bij het voortgangsoverleg van het programmateam. Met name in de ontwerp- en uitvoeringsfase was de betrokkenheid van de studentassessor intensief. In de laatste fase lag de focus vooral op de formele afronding van het programma. De studentassessor brengt het studentenperspectief in op CvB- en directieniveau.

5.6 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 managementrapportages (de jaarlijkse T1, T2 en T3 rapportage) wordt per project gerapporteerd op voortgangresultaten en beheersfactoren (geld, organisatie, (onderwijs)kwaliteit, informatie en tijd). Eens in de vier 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. Driemaal per jaar wordt de voortgang besproken in het CvB-directie 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. Dit gebeurt in februari 2025 voor het laatst.

Projecten met grote impact (zoals project 3 Flexibel onderwijs, project 6 Learning communities, project 8 Innovatiewerkplaatsen en project 9 Professionalisering) worden zowel op strategiedagen als in CvB-directieoverleg 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 horen bij de resultaten van de projecten, deze 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, hogeschoolraad en alle personeelsleden door publicaties op studenten- en/of medewerkersportaal en de specifieke webpagina van het programma.

5.7 Voortgang

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 ontwikkelen.

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 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 voortzetten 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.

5.7.1 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.

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 onderwijsbeoordelingen. 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. Verlangens en realiteit lopen 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	Project 1 Focus op professionele ontwikkeling 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). 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. 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." Dit doen we door: Een generieke CHE regielijn gebaseerd op het concept van professionele identiteit (pi) met focus op de professionele ontwikkeling in de context van een professionele gemeenschap. Een specifiek aanbod voor studenten gericht op duurzaam studentsucces met de focus op professionele ontwikkeling in de context van een professionele gemeenschap. 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.	Het project heeft alle beoogde resultaten gerealiseerd.
Realisatie 2020	Voortgang resultaat 'Regielijn uitgewerkt in opleiding specifiek programma': Leer- en werksessies met docenten in de helft van de opleidingen zijn gestart om te werken aan én vanuit de nieuwe regielijn. Start opstellen CHE begeleidingskader voor professionele identiteit door projectgroep en betrokkenen uit de opleidingen. Voortgang resultaat 'Community building: samen werken aan duurzaam studentsucces in de professionele gemeenschap of community': Toetsingskader voor benutting middelen gereserveerd voor activiteiten en procesgang. Activiteiten rondom community-building in de opleidingen.	
Realisatie 2021	Voortgang resultaat 'Regielijn uitgewerkt in opleiding specifiek programma': CHE begeleidingskader in lijn met Instellingsplan is bijna gereed (oplevering maart 2022). Intern leertraject ontworpen die voor iedere opleiding benut wordt om het leertraject op maat te maken voor betreffende opleiding c.q. team. Leer- en werksessies met docenten zijn in alle opleidingen gestart. Voortgang resultaat 'Specifiek aanbod voor studenten': Nog niet gestart door beperkende coronamaatregelen. Dit wordt opgepakt in 2022 in samenspraak PTO 2 StudentenWelzijn. Voortgang resultaat 'Community building': In de opleidingen hebben m.b.v. input van studenten activiteiten plaatsgevonden passend bij het werkveld en de expertise waar ze voor opleiden, zoals 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 terechtkomen en alsnog worden uitgegeven in 2022 aan deze activiteiten.	

Realisatie 2022	‘Regielyn uitgewerkt in opleiding specifiek programma’: – CHE begeleidingskader is afgerond en is geïntegreerd in het Onderwijskader 1.0 als richtlijn voor vernieuwing van het curriculum. – Professionalisering docenten, coaches en begeleiders die werken in de regielyn (profielschets Studentbegeleider is in samenwerking met project 2 StudentenWelzijn opgeleverd, professionalisering docenten is m.b.v. leerwerksessies in vrijwel alle opleidingen gestart in verschillende opleidingen in samenwerking met project 9 professionalisering docenten). – Het resultaat ‘Ontwikkelen e-book voor studenten’ is niet behaald. Dit wordt opgepakt in 2024. – Begin 2022 zijn kennisclips ontwikkeld waarin de basics van het PI-model worden uitgelegd. Deze clips worden gebruikt voor trajectbegeleiders, maar kunnen ook worden gebruikt bij onboarding nieuwe collega's. Resultaat ‘Specifiek aanbod voor studenten’: Aanpassing projectresultaat: in overleg met de opdrachtgever en het projectteam is ervoor gekozen om geen specifiek aanbod voor studenten te creëren. Dit aanbod wordt ontwikkeld in project 2 Studentwelbevinden. In plaats van een challengeprogramma vanuit project 1 te ontwikkelen wordt er gefocust op het vormgeven van pi in bestaand aanbod en netwerken. Voorbeelden hiervan zijn: in de minoren (bv minor Christelijk leiderschap), in de regielynen bij vernieuwing van het curriculum (vrijwel alle opleidingen), introductie- en community-activiteiten en meerdaagsen (bv CHE voor professionals). Resultaat ‘Community building’: Activiteiten rondom community building: In de opleidingen hebben verschillende activiteiten met studenten plaatsgevonden passend bij het werkveld en de expertise waarvoor ze worden opgeleid, bijvoorbeeld door outdooractiviteiten met de nadruk op probleemoplossend vermogen door elkaars talenten te ontdekken en te gebruiken, heidagen, sportdagen, opleidingsoverstijgende PI-pilot waarin docenten, studenten en werkveldpartners deelnamen aan een Outdoor-PI-event van drie dagen, introductiedagen. Focus ligt hierbij zowel op de startende student als op studenten die op het punt staan hun professionele loopbaan voort te zetten. Door de extra middelen voor community vanuit NPO is het niet gelukt om alle begrote middelen te besteden aan community-activiteiten. Dit betekent dat de middelen die hiervoor beoogd waren in de bestemmingsreserve zijn opgenomen. Niet behaalde resultaten: Rapporteren op alle kpi's zoals beschreven in het projectplan mogelijk maken door ophalen data. Het was over het jaar 2022 nog niet mogelijk om uit de bestaande studentevaluaties zoals de HBO-spiegel relevante data te verzamelen. Dit komt deels omdat er binnen de opleidingen nog niet lang genoeg is gewerkt met het PI-model om de effecten daarvan te kunnen terugzien in de data. Voor een ander deel komt dit omdat de vraagstelling in de huidige enquêtes nog niet erg specifiek is te relateren aan ontwikkeling van Professionele Identiteit.	
Realisatie 2023	Voortgang resultaat ‘Regielyn uitgewerkt in opleidingsspecifiek programma’: Binnen iedere opleiding is het hoofdstuk studentbegeleiding in het OWK 1.0 leidend bij het ontwerpen van de PI-lijn. In de gespreksronde bezieling en bronnen is verkend hoe het position paper van de opleiding hierin handen en voeten krijgt.	

	Er zijn leer-werksessies verzorgd binnen alle opleidingen. Ook vonden er PI-trainingen plaats voor leidinggevend en CvB/directie. In het vernieuwde onboardingstraject voor startende docenten is PI een dragend concept. Doorvertaling in R&O cyclus en professionaliseringsplannen is in 2023 nog niet gerealiseerd. Hierin ligt het initiatief bij het HRD-team. Binnen de projectgroep PTO1 worden n.a.v. de verzorgde activiteiten fieldnotes geschreven. De hierin beschreven inzichten worden meegenomen in de in 2024 op te leveren handreiking studentbegeleiding (E-book). In 2023 is duidelijk geworden dat er binnen de opleidingen geen ruimte en ook geen behoefte is om opleidingsoverstijgend plannen en ervaringen met PI uit te wisselen. Dit gebeurt wel volop binnen de projectgroep PTO1. Praktijkbegeleiders binnen DTO hebben in april een PI-workshop ontvangen. Voortgang resultaat 'Community building': In 2023 hebben alle opleidingen aan community building gewerkt. Mede vanwege het wegvallen van NPO-middelen is hierbij in toenemende mate gebruik gemaakt van PTO1-communitygelden. Er wordt binnen sommige opleidingen wel gewerkt met alumni, maar binnen het kader van werken aan PI is dit in zeer beperkte mate het geval. De opleidingen BK en HRM hebben alumni bewust ingezet bij een PI-tweedaagse met tweedejaarsstudenten. We zien binnen de opleidingen veel aandacht voor leren in community binnen alle jaarlagen. Het onderzoek naar wat nodig is om blijvend te investeren in community building is doorgeschoven naar 2024. Communicatie: Er zijn vraaggesprekken met collega's gepubliceerd waarin ontwikkelen van Professionele Identiteit het centrale thema is. De eerste podcast rond PI is gemaakt en begin 2024 online geplaatst. Het in beeld brengen van good practices rond PI is in 2023 onvoldoende uit de verf gekomen. Een onderzoeker uit de projectgroep heeft vanuit haar expertise en als lid van zowel project 1 als project 2 specifiek onderzoek verricht naar PI in opleidingen en ook meer specifieke PI-gerelateerde vragen in de bestaande kwaliteitszorgenquêtes laten opnemen, zodat er relevante data beschikbaar is over verantwoording en bijsturing.	
Realisatie 2024	Ontwikkeling docenten: Leer- en ontwikkelsessies tussen opleidingen en training docenten, coaches, begeleiders Community building in opleidingen; leerjaar 1 en 4. Afronding gespreksronde bezieling en bronnen binnen alle opleidingen. Oplevering handreiking bezieling en bronnen i.s.m. JLI. Oplevering E-book als handreiking bij werken met en aan PI. Collegetour met Manon Ruijters en lancering van haar nieuwe boek 'Stevig leren staan' binnen de CHE. Oplevering eerste Podcasts over PI (PIcasts) als good practices. Verzamelen en analyseren van PI-gerelateerde data uit de verschillende bestaande onderzoeken. Dit aanvullen met gerichte interviews met studenten over effecten van werken aan PI.	
Niet gerealiseerd	Evaluatie CHE regielijn (PI-lijnen binnen opleidingen) n.a.v. de documenten die geschreven zijn door ieder CT als opbrengst van de gespreksronde bezieling en bronnen (deze laatste wordt opgeleverd in februari 2025).	
Doel en borging	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). De opbrengsten van dit project zijn eind 2024 geborgd in beleid en in de organisatie. Daarnaast zijn middelen beschikbaar om de opbrengst vast te houden.	
Opgeleverde producten/deliverables	• Het aanbieden van verdiepende PI-gesprekken met enkele collega's in de vorm van een podcast en enkele artikelen op medewerkers-portaal. • Het verzorgen van PI-events waarin docenten, studenten en werkveldpartners samen optrekken. • Het verzorgen van een PI-outdoor docententweedaagse. • Het faciliteren van communityactiviteiten binnen de diverse opleidingen en minoren. • Een internationale kennisuitwisseling rond PI met docenten en studenten van Karoli Gaspar Universiteit Boedapest. • Het schrijven van een handreiking (E-book) studentbegeleiding. • Het schrijven van de paragraaf Bezieling en bronnen en bijbehorende handreiking in Onderwijskader 2.0. • Het faciliteren van een eerste hogeschoolbrede gespreksronde rond bezieling en bronnen in samenwerking met Jan Luyken Instituut en IP1 en IP2. Deze was gericht op het leren omgaan met de diversiteit aan geloofstalen binnen iedere opleiding en op het werken vanuit (individuele) bronnen en het doorvertalen daarvan in onderwijs en studentbegeleiding. • Een tweede hogeschoolbreed traject Bezieling en bronnen loopt in 2024-2025 (en vermoedelijk ook het daaropvolgende jaar) en is gericht op het maken van een verdiepingsslag bij het position paper binnen iedere opleiding aan de hand van een daarvoor ontwikkeld bloemmodel. Deze ronde is ondersteunend bij de implementatie van de opgave bezieling en bronnen uit OWK 2.0. • Een afrondend vergelijkend onderzoek naar hoe Professionele Identiteit gestalte krijgt in de nieuwe curricula van de verschillende opleidingen (afronding februari 2025). • Beleidsmatige borging is verzekerd door verankering in OWK 1.1 en OWK 2.0. • Organisatorisch is PI als thema ondergebracht bij het Jan Luyken Instituut waar de nodige ervaring en expertise aanwezig is. Een medewerker heeft een PI-denktank opgericht waarin ruimte is voor blijvende verdiepende reflectie op en doorontwikkeling van werken met PI.	
Financiële realisatie gehele project	In het grootste gedeelte van het project is er sprake geweest van onderbesteding. Totale realisatie 2020-2024: € 1.597.000 Realisatie t.o.v. plan voor de inzet 2.0: 95%	
Over het project	Project 2 Welbevinden studenten 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.	Het project heeft alle beoogde resultaten gerealiseerd.

	Dit doen we door bewustzijn en kennis te vergroten (o.a. door onderzoek), door versterking, uitbreiding en aanpassing van het aanbod en de begeleiding. Dit doen we door: (herhaaldelijk) onderzoek om bewustzijn en kennis te vergroten. We willen studenten bewust maken van hun eigen welbevinden en we willen 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. 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. 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.	
Realisatie 2020	Voortgang resultaat 'Bewustzijn en kennis vergroten': 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. Aanpassing projectresultaat: door opdrachtgevers is het besluit genomen om mee te doen met de landelijke monitor rondom Studentenwelzijn en middelengebruik vanuit het Trimbosinstituut met instellingsspecifieke vragen. In maart 2020 heeft een Time out dag plaatsgevonden met workshops, lezingen en theater rondom welbevinden van studenten. Voortgang resultaat 'Aanbod voor studenten': StudentenWelzijn heeft het bestaande aanbod uitgebreid met gespreksgroepen rondom het thema 'Volhouden in coronatijd'. Start van Team inclusief. Voortgang resultaat 'Borging binnen studieloopbaanbegeleiding': Het thema welzijn is als pilot binnen de opleiding Social Work binnen studieloopbaanbegeleidingslessen opgenomen (incl. lesopzet).	
Realisatie 2021	Voortgang resultaat 'Bewustzijn en kennis vergroten': 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 StudentenWelzijn aangepast en uitgebreid. De aandacht voor het welbevinden van studenten is vergroot door gebruik van verschillende communicatiekanalen voor promotie en door zichtbaarheid van StudentenWelzijn (o.a. door de 'welzijnsingang in het gebouw, door het gepersonaliseerde MonoCHEly-spel en door kaartjes naar studenten te sturen). Voortgang resultaat 'Aanbod voor studenten': Er zijn 16 verschillende bijeenkomsten geweest (vanuit pastoraat, Talencentrum, psychologen en team Inclusief), waar meer dan 1100 studenten aan hebben deelgenomen.	

	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. Voortgang resultaat 'Borging binnen studieloopbaanbegeleiding': De borging is vergroot door verbinding met het project 1 Professionele ontwikkeling (in het begeleidingskader), visie en beleid StudentenWelzijn (o.a. infographic) en een nieuwsbrief naar begeleiders.	
Realisatie 2022	De uitkomsten vanuit de verschillende vragenlijsten en gesprekken maakten dat StudentenWelzijn in 2022 wilde inzetten op verschillende thema's. Hieronder worden de uitkomsten daarvan en de bereikte extra's benoemd: Voortgang resultaat 'Bewustzijn en kennis vergroten': De CHE als steunend netwerk (community building binnen de opleidingen/time out week/post) In 2022 hadden we mede door het inzetten van NPO gelden extra financiële mogelijkheden om de CHE als steunend netwerk vorm te geven. In de opleidingen is hiervoor extra aandacht geweest. CHE-breed is dit tot uiting gekomen door het restylen van het restaurant tot een uitnodigende communityplek (wens van studenten), het studentenfeest (binnen time-outweek), fleecedeckens in kader van hoge energierekening, verschillende communityactiviteiten, zoals kloosterweekend en het gaan naar het theater. Monitoring, via HBO-spiegel, en/of QuickScan In samenwerking met team Kwaliteitszorg is besloten en uitgevoerd dat elke opleiding minimaal 1 vraag heeft gesteld m.b.t. welbevinden van studenten. We hebben besloten daarnaast geen QuickScan te ontwikkelen, maar wel 2-jaarlijks mee te doen met de Trimbosmonitor. Portaalpagina van SWZ wordt dagelijks bezocht door studenten, er zijn bij de startbijeenkomst meer dan 600 pakjes kauwgom uitgedeeld namens SWZ, elke student heeft mail van het CvB ontvangen met daarin de verwijzing naar SWZ, Instagram SWZ is gelanceerd, nieuwe flyers zijn uitgedeeld. Visiedocument StudentenWelzijn is afgerond en wordt in 2023 besproken in DO. Bij de receptie en Servicebalie ligt een routekaart m.b.t. wat te doen bij vragen rondom welzijn van studenten. Voortgang resultaat 'Aanbod voor studenten': Het voorkomen van uitval, emotionele uitputting en prestatiedruk (actieonderzoek naar studiebelasting tijdens stages) Studenten hebben onderzoeken naar dit thema gedaan. Deze worden in 2023 verwerkt in een overzichtsschema. Actieonderzoek naar de samenhang tussen belemmerende psychische aandoening en indicatoren van welzijn voor de start van de studie en studievoortgangsregistratie In 2022 zijn er drie andere actieonderzoeken gestart m.b.t. bovenstaande thema's. In 2023 verwachten we de analyses daarvan. Ook wordt er gewerkt aan een studievoortgangsregistratiesysteem in samenwerking met DSE. In 2022 zijn er extra taaltrainingen gegeven, hebben psychologische trainingen een nieuwe naam en update gekregen, is er extra aandacht geweest voor Team Inclusief, Vertrouwenspersonen, huiselijk geweld. Ook Team Pastoraat heeft een aantal nieuwe gespreksgroepen en kloosterretraites aangeboden.	

	Voortgang resultaat 'Borging binnen studieloopbaanbegeleiding': Het verankeren van welzijn binnen curricula (leeruitkomsten binnen SLO: veerkracht/vitaliteit/vindingrijkheid, verankering van levensbeschouwing en inclusieve sensitiviteit) In het onderwijskader is bovenstaande opgenomen en in het begeleidingskader (opgesteld door projectgroep i.s.m. PTO1), beleidsplan StudentenWelzijn en profielschets studentbegeleider is dit verder uitgewerkt.	
Realisatie 2023	Voortgang Resultaat 'Bewustzijn en kennis vergroten': In 2023 doet minimaal 20% van de studenten mee met de Trimbosmonitor Niet behaald: 11% is het geworden. Daarmee steeg CHE wel boven het landelijke gemiddelde van 7% uit. In 2023 hebben we minimaal 1000 volgers op Instagram Deels behaald: we hebben inmiddels 585 volgers In 2023 willen aandacht voor 'Sociaal Veilige Hogeschool' Behaald, in 2023 is er een vragenlijst onder studenten en medewerkers afgenomen. De resultaten zijn vanaf vrijdag 2 februari op portaal te zien. Bij alle studie- en studentenverenigingen is er beleid op dit thema. Elk jaar zullen de verenigingen hierop worden bevraagd. In 2023 maken 600 studenten actief gebruik van het aanbod binnen de time out week. Behaald, we waren goed zichtbaar en door verschillende samenwerkingen is de actieve deelname van studenten die week toegenomen. Elke (nieuwe) medewerker en student is op de hoogte van het aanbod van StudentenWelzijn. Bij de start van het cursusjaar heeft iedere studentbegeleider en nieuwe medewerker informatie gekregen over StudentenWelzijn zodat ook de studenten deze informatie ontvangen. StudentenWelzijn is meerdere keren per maand met een item op portaal en socials. We hebben ook alle CT's van de opleidingen gesproken over welbevinden in het curriculum. Voortgang resultaat 'Aanbod voor studenten': In 2023 zijn de actie-onderzoeken afgerond en hebben de analyses geleid tot aanscherping van het huidige aanbod en tot ontwikkeling van nieuw aanbod (waaronder Outdoor-training, Taizé-reis, Preventieve Psychologische Trainingen, 'Best practices' studenten met ondersteuningsvraag) Behaald. De onderzoeken zijn inderdaad afgerond en omdat het actieonderzoeken waren, zijn aanbevelingen lopende het proces geïmplementeerd. Voor 80% van de ondersteuningsvragen heeft de CHE een passend aanbod binnen de opleidingen of binnen StudentenWelzijn. Behaald. De vragen die er komen op het gebied van ondersteuning hebben we voor meer dan 80% kunnen voorzien van passende begeleiding. Voortgang Resultaat 'Borging binnen studieloopbaanbegeleiding': In 2023 heeft het welbevinden van studenten een plek in het curriculum van elke opleiding Behaald. In 2023 hebben we met elk CT-overleg gehad, en het is terug te horen dat welzijn echt op de kaart is gezet van de opleidingen en dat het belang wordt gezien en het effect. In 2023 is elke studentbegeleider bekwaam om studentbegeleider te zijn en is hij geïnformeerd over het aanbod van StudentenWelzijn Deels behaald: er is vanuit PTO 2 wel meegedacht over de profilering en de professionalisering van de studentbegeleider. Het HRD-team heeft hier de regie over te voeren en StudentenWelzijn zit in de klankbordgroep.	

	Binnen elk curriculum is er een professionele identiteit (PI) les over welzijn gerelateerde thema's. Behaald, elke opleiding heeft zijn eigen manier om binnen de PI lijn aandacht te vragen voor het welbevinden van de student.	
Realisatie 2024	Structureel financieel kader voor StudentenWelzijn voor 2025 Doelstellingen van PTO2 zijn opgenomen in het beleidsplan 2025-2027 van StudentenWelzijn. Organiseren van FIT-week i.s.m. HRM Onderzoek naar onderwijs aan studenten met ADHD is afgerond, implementatie volgt in 2025 Structurele contacten met studenten via Studie- en studentenverenigingen en SHR Monitoren van welbevinden van studenten via HBO-spiegels, NSE, Alumni-onderzoek en MMMS Overdracht PTO2 aan StudentenWelzijn Elke training wordt geëvalueerd via forms. Welbevinden is binnen de curricula van elke opleiding geborgd Onderwijskader en een handreiking m.b.t. PI (i.s.m. PTO 1 en HRD) Profiel en professionalisering Studentbegeleider (i.s.m. PTO 1 en HRD)	
Niet gerealiseerd	Alle beoogde resultaten zijn opgeleverd.	
Doel en borging	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. 2024: 59% van de studenten geeft hun leven een 7,0 of hoger. Dit wordt 70% in 2024. Deze groei verwachten we, omdat er meer aandacht is voor welbevinden in de opleidingen en CHE breed. 2024: 66% van de studenten ervaart eenzaamheid. Van deze studenten ervaart 19% een sterke mate van eenzaamheid en 47% enigszins eenzaamheid. Dit wordt 50%, we verwachten vermindering doordat we geïnvesteerd hebben in community building. 2024: 53% ervaart veel of heel veel stress. Dit wordt 40%. Omdat we als CHE bezig zijn geweest het thema op allerlei terreinen onder de aandacht te brengen en door het flexibel onderwijs en de komst van een gekwalificeerde studentbegeleider is te verwachten dat dit cijfer naar beneden gaat. Stress is iets meer toegenomen dan gedacht t.o.v. 2021, staat nu op 55% (bron MMMS 2023). We stellen dit percentage dan ook bij tot 45%. 2024: 45,8% ervaart prestatiedruk. Dit wordt 37% omdat we het thema hebben geagendeerd bij de opleidingen, omdat de basisbeurs terugkomt en door de invoering van het flexibel onderwijs, verwachten we een daling van het cijfer. De opbrengsten van dit project zijn eind 2024 geborgd in beleid en in de organisatie. Daarnaast zijn de middelen beschikbaar voor het vasthouden van de opbrengst.	

Opgeleverde producten/deliverables	Vragenlijst: voor bewustwording van het eigen welbevinden van studenten. Time-out week: Workshops, lezingen en theater rondom welbevinden. Gespreksgroepen: Thema 'Volhouden in coronatijd'. Team inclusief: Voor bevorderen van sociale veiligheid en verbinding van studenten en medewerkers. Visiedocument StudentenWelzijn: Afgerond en besproken in DO. Onderzoeken: Actieonderzoeken naar studiebelasting en psychische aandoeningen.	
Financiële realisatie gehele project	Totale realisatie 2020-2024: € 441.000 Realisatie t.o.v. plan voor de inzet 2.0: 110%	

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-instromers op de CHE te hebben. 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-instromers). 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 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. Dit doen we door: Het opleveren van het rapport Richting in flexibel onderwijs met daarin een heldere stand van zaken, mogelijkheden en moeiten t.a.v. flexibel onderwijs. Het opleveren van het ontwerp van onderwijskundige, organisatorische, logistieke, financiële en technologische randvoorwaarden. Het opleveren van het ontwerp, uitvoering en evaluatie van (een) beperkte pilot(s) flexibel onderwijs inclusief financiële en logistieke randvoorwaarden.	Het project heeft alle beoogde resultaten gerealiseerd.
------------------	--	---

	Het opstellen van een auditplan voor het uitvoeren van een audit op de opleidingen met als doelstelling te bepalen of ze klaar (of op het juiste tijdpad) zijn voor de implementatie van nieuw onderwijs op 1 sept 2023. Faciliteren van Lerend Netwerk voor opleidingen en dienst om van elkaar te leren op de weg naar flexibel onderwijs. Wijziging: Het project is in 2023 overgegaan in het Programma Flexibel onderwijs dat tot 2027 zal bestaan. Het belangrijkste verschil met het project is dat het programma gaat over de implementatie van flexibel onderwijs. Alle betrokkenen, zoals het portfolioboard, de medezeggenschap, de RvT, directie en CvB, hebben ingestemd met deze wijziging. Voortgang resultaten De resultaten waar momenteel nog aan wordt gewerkt, zijn onderdeel geworden van het programma Flexibel onderwijs.	
Realisatie 2020	Voortgang projectresultaat 'Rapport op flexibel onderwijs' 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.	
Realisatie 2021	Aanpassing projectresultaat: 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. Oplevering rapport Richting op flexibel onderwijs – rapportage op basis van interne en externe verkenningen. Voortgang projectresultaat 'Ontwerp van het flexibel onderwijs op gebied van inhoud, didactiek, logistiek en financiën inclusief een implementatieplan' heeft geresulteerd in vier deelresultaten: 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. De resterende twee deelresultaten worden in de eerste helft van 2022 opgeleverd.	
Realisatie 2022	Deelresultaten bij 'Ontwerp van het flexibel onderwijs op gebied van inhoud, didactiek, logistiek en financiën inclusief een implementatieplan': Rapport CHE-raamwerk voor flexibel onderwijs met advies over leeruitkomsten, arrangementen en studentroutes en toetsing is in februari 2022 opgeleverd aan CvB en directie. Besluitvorming door CvB en directie op raamwerk voor flexibel onderwijs met advies over leeruitkomsten, arrangementen en studentroutes en toetsing. Elke opleiding formuleert gelijke leeruitkomsten voor verschillende opleidingsvarianten (voltijd, deeltijd, duaal). Elke opleiding heeft een ontwikkelplan opgeleverd voor de ontwikkeling en implementatie van arrangementen. Ontwerp voor Onderwijslogistiek opgeleverd inclusief een nieuw informatiemodel. De belangrijkste processen zijn uitgewerkt in prototypes en opgenomen in het Onderwijskader 1.0.	

	Financiële norm opgesteld voor het ontwikkelen van de nieuwe arrangementen. Deze is goedgekeurd door het DO en toegevoegd als bijlage aan het Onderwijskader 1.0. Inrichting van drie pilots; voorstel voor uitvoering nieuwe werkwijze door middel van pilots. Er is gekozen voor een pilot op het proces 'inschrijven op onderwijs', 'plannen en roosteren', 'toetsing'. Teams zijn ingericht en opgestart. Auditplan opgesteld voor het uitvoeren van een audit om te bepalen of opleidingen klaar zijn om te starten met nieuw onderwijs per 1 september 2023. Uitvoering van deze audit is in februari 2023. Procesbegeleiding: Lerend netwerk is opgestart met als doel samen met de opleidingen en dienst te leren van elkaar in het kader van de werkzaamheden implementatie flexibel onderwijs. Ontwikkelgids opgesteld met daarin handreikingen voor opleidingen met richtlijnen voor het inrichten van flexibel onderwijs. Niet gerealiseerde voortgang: Opleiding ICT (bachelor en AD), AD pastoraal werk en AD pedagogisch educatief professional hebben nog geen Leeruitkomsten en Ontwikkelplan gedefinieerd; deze volgen in 2023.	
Realisatie 2023	De pilots zijn uitgevoerd en geëvalueerd. Op basis van de evaluatie is een plan voor fasering van CHE-brede implementatie opgesteld. In 2024 wordt gestart met de fasering van implementatie. Het Lerend Netwerk flexibel onderwijs is maandelijks bijeengekomen onder begeleiding van PTO 3. De ontwikkelplannen van de opleidingen voor schooljaar '23/'24 zijn opgeleverd en geëvalueerd door de projectgroep; deze zijn vervolgens goedgekeurd door het CvB. De volgende handreikingen voor het ontwikkelen van nieuw flexibel onderwijs zijn ontwikkeld: formatief handelen, toetsen en beoordelen van leeruitkomsten, storyboard, Itslearning sjabloon. In februari '23 heeft de eerste audit Flexibel onderwijs plaatsgevonden. Op basis van de uitkomsten heeft CvB besloten tot een go/no go voor de start van het nieuw ontwikkelde onderwijs in september '23. De audit voor februari '24 is voorbereid. KPI's zijn aangepast en een plan voor evaluatie is opgesteld. De tussenevaluatie van de financiële norm, zoals opgenomen in het Onderwijskader 1.1, heeft plaatsgevonden. Opleiding HBO-ICT en de Ad Pastoraal werk hebben een ontwikkelplan en Leeruitkomsten (jaar 1 en 2) opgeleverd.	
Realisatie 2024	• Bootcamp Blended learning ontwikkeld en uitgevoerd; deelname door 30 docenten van alle opleidingen; resultaat verbeterd van het onderwijsontwerp van een onderwijseenheid van een nieuw flex curriculum. Daarnaast een eerste visie op blended learning op de CHE opgesteld. • Visie flexibel onderwijs opgesteld en gecommuniceerd. • Visie op flex 2.0 opgesteld en vervolgprojecten gestart. • Advies opgesteld voor samenvoegen deeltijd- en voltijd organisatie. • Kaders voor flexibel onderwijs voor Ad's, masters en minoren opgesteld en gecommuniceerd. • Studentbegeleidingsdossiers richtlijnen opgesteld en gecommuniceerd. • Plan van aanpak voor pilot microcredentials opgeleverd. • Tussenevaluatie opgeleverd financiële norm en implementatie van adviezen die hieruit voortvloeiden.	

	- Nieuwe werkwijze voor processen eigen route per student, roosteren en plannen & instroomassessment zijn uitgevoerd in pilot. Evaluatie en doorontwikkeling van deze processen is ingezet. - Eerste overzichten gemaakt van studenten in deeltijd en hun gehaalde EC's per module. - Het Lerend Netwerk flexibel onderwijs is maandelijks bijeengekomen onder begeleiding van PTO 3. - In februari '24 heeft de tweede audit Flexibel onderwijs plaatsgevonden. Op basis van de uitkomsten heeft het CvB besloten tot een go/no go voor start nieuw ontwikkelde onderwijs in september '24. De audit voor februari '25 is voorbereid.	
Niet gerealiseerd	Alle beoogde resultaten zijn behaald.	
Doel en borging	Het doel van dit project, zoals hiervoor beschreven, is behaald. Voor verdere landing en implementatie van flexibel onderwijs is het programma Flexibel onderwijs vanaf november '23 van start gegaan.	
Opgeleverde producten/deliverables	- Visiedocument Blended Learning 3 Bootcamps blended learning - Visie CHE op flexibel onderwijs - Visiedocument flex 2.0 - Rapport tussenevaluatie financiële norm onderwijsuitvoeringsuren - Adviesrapport samenvoegen deeltijd- en voltijdorganisatie - Kaders voor flexibel onderwijs voor Ad's, masters en minoren - Rapportage studenten in deeltijd – status per module en openstaande EC's - Rapport uitkomsten audit - Adviesrapport ontwikkelplannen opleidingen	
Financiële realisatie gehele project	Totale realisatie 2020-2024: €1.990.000 Realisatie t.o.v. plan voor de inzet 2.0: 133%	
Over het project	Project 4 MBO in- en doorstroom 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 studievertraging ervaren, dat hun zelfvertrouwen wordt vergroot en dat zij de studie niet hoeven te staken. Dit doen we door: - Het in kaart brengen van de huidige praktijk en het verbeterpotentieel - Het aanbieden van ondersteuning aan mbo-instromers - Het opzetten van een kennisplatform rondom mbo(-instromers) - Periodieke evaluatie en doorontwerp Voortgang resultaten In augustus 2023 is het project conform projectplan afgerond. Het is niet aantoonbaar gemaakt of het projectdoel is behaald. Door afwezigheid van de juiste stuurinformatie bleken bijvoorbeeld interne cijfers niet vergelijkbaar te zijn. Het Eerste 100-dagen traject is in totaal aan zeven cohorten aangeboden, waarbij ook viermaal online. In totaal hebben zo'n 400 studenten zich aangemeld. Het traject is in de organisatie geborgd onder de titel Quickstart en wordt hogeschoolbreed voor alle eerstejaars	Het project heeft niet alle beoogde resultaten gerealiseerd (zie toelichting hieronder).

	aangeboden vanuit StudentenWelzijn en binnen de Verpleegkunde opleiding specifiek. De opbrengst van dit project is een gewaardeerd ondersteuningsprogramma voor instromers o.a. vanuit het mbo. Dit programma kent een goedlopende organisatie en is geborgd binnen StudentenWelzijn en de opleiding VP. Ten slotte is de CHE aangehaakt bij een landelijk netwerk (m.n. Oost NL) voor kennisuitwisseling.	
Realisatie 2020	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). 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.	
Realisatie 2021	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. 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 buddy's (studentcoaches) goed te werken. Deze trend wordt ook landelijk waargenomen. Binnen de CHE blijkt er weinig zicht te zijn op uitvalcijfers en redenen.	
Realisatie 2022	Huidige praktijk en verbeterpotentieel Binnen de opleidingen SW en VP lopen pilots met als doel hogeschoolbreed geldende principes te formuleren. Aanbieden ondersteuning In september is voor de zesde keer het Eerste 100-dagen traject aangeboden met gemiddeld 50 deelnemers per avond. Dit is gewaardeerd met een 6. Periodieke evaluatie en doorontwerp Evaluatie voor alle activiteiten is structureel onderdeel van het PTO4-overleg. Niet gerealiseerde voortgang: Opzetten kennisplatform Er zijn tot op heden geen activiteiten geweest op de manier zoals in het projectplan beschreven, maar we zijn wel landelijk actief bijv. door deelname aan de Netwerkbijeenkomst Windesheim (17-11-2022) en het daar verzorgen van een informatiesessie over Studievaardigheden. Periodieke evaluatie en doorontwerp Het verzamelen van stuurinformatie blijft lastig. De cijfers van de Vereniging Hogescholen zijn bekend t/m 2020 (met als nadeel dat overstap tussen vto en dto als uitval wordt gezien). Interne cijfers zijn ingewikkeld om boven water te krijgen. In 2023 wordt samen met kwaliteitszorg een nieuw scenario ontwikkeld om stuurinformatie te verzamelen.	
Realisatie 2023	Huidige praktijk en verbeterpotentieel Aan het einde van het project is een nieuwe rondgang geweest langs de ct's. Daaruit bleek dat de behoefte aan extra ondersteuning specifiek voor mbo-instromers heel divers is. Sommige ct's gaven aan dat voor alle eerstejaars extra ondersteuning op studievaardigheden welkom is, terwijl	

	bijv. VP het eerste jaar voor mbo-instromers vrijstelt en een opleidingsspecifieke variant van Quickstart aanbiedt per september 2023. Het aanbieden van ondersteuning aan mbo-instromers Het traject Quickstart is ondergebracht bij StudentenWelzijn en in semester 1 van 2023–2024 voor het eerst aangeboden. Dit zal tweemaal per jaar aangeboden worden. Voor het werven van deelnemers wordt samengewerkt met M&C en studentbegeleiders. Het opzetten van een kennisplatform rondom mbo(-instromers) In 2023 is de projectleider aanwezig geweest bij de netwerkbijeenkomst van Windesheim en een projectteamlid heeft daar ook een bijdrage geleverd. Periodieke evaluatie en doorontwerp Interne uitvalcijfers zijn opgevraagd, maar een consistente analyse bleek niet mogelijk. Dit aandachtspunt is bij de projectafsluiting meegegeven aan de verantwoordelijke portefeuillehouder. Voorstel is om een doorstroom-coördinator aan te stellen die de studiesuccescijfers van mbo-instromers achterhaalt en trajecten zoals Quickstart coördineert.	
Niet gerealiseerd	Opzetten van kennisplatform mbo-instromers	Het project heeft zich in plaats hiervan gedurende de looptijd van het project aangesloten bij het netwerk van Windesheim waarin opbrengsten zijn gedeeld en ervaringen zijn opgedaan.
Doel en borging	Het project is in augustus 2023 afgerond. Het generieke traject Quickstart wordt per september 2023 ondergebracht en uitgevoerd door StudentenWelzijn. In het najaar van 2024 werden knelpunten in de borging van QuickStart gesignaleerd. Het programmateam heeft, in samenwerking met stakeholders, een analyse uitgevoerd en een advies opgesteld om deze knelpunten aan te pakken. Dit advies is overgedragen aan programma Flex, waar de verdere opvolging plaatsvindt.	
Opgeleverde deliverables	Behoeft- en urgentiepeiling incl. businesscase én (her)ontwerp generiek traject en werkzame principes per opleiding. 4 'eerste 100 dagen'- trajecten	
Financiële realisatie gehele project	Totale realisatie 2020–2024: €202.000 Realisatie t.o.v. plan voor de inzet 2.0: 68%	
Over het project	Project 5 Honours Programma Het doel van dit project is het aanbieden van een Honours Programma voor studenten die op de CHE studeren en die extra uitdaging, verbreding en/of verdieping willen 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	De oorspronkelijk beoogde doelen en resultaten op lange termijn zijn niet behaald. Ondanks alle pogingen in uiteenlopende formats van het programma is

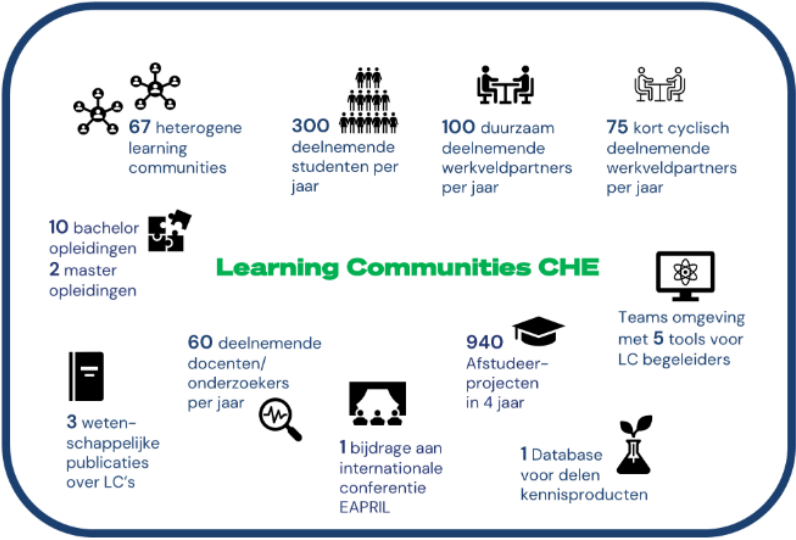
	internationale partners van de CHE. Dit draagt mede bij aan profilering van de CHE. Dit doen we door: Het evalueren en aanpassen van het eerder ontwikkelde traject. In het studiejaar 2020–2021 start het traject met 20 studenten, oplopend naar 150 studenten in totaal eind 2024. Daarnaast moet ten bate 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.	meerdere malen gebleken dat er bij de CHE-studenten niet voldoende commitment bestaat om een Honours Programma over een langere periode levensvatbaar te houden. Het project is daarom door het CvB/DO vroegtijdig beëindigd in januari 2024 (memo feb. 2023).
Realisatie 2020	Voortgang projectresultaat 'Evaluatie' Evaluatie vorige pilot gerealiseerd en uitkomsten meegenomen naar het herontwerp. Voortgang projectresultaat 'Herontwerp excellentietraject' Realisatie onderwijsprogramma en toetsing leerjaar 1 Voortgang projectresultaat 'Werving en selectie studenten' Werving pilot eerste leerjaar succesvol (19 deelnemers geselecteerd)	
Realisatie 2021	Voortgang projectresultaat 'Uitvoering excellentietraject' Het onderwijsprogramma met masterclasses, werken aan verschillende projecten van gemeente Ede en Social Enterprise Ubuntu in Kenia van leerjaar 1 hebben plaatsgevonden. Het aantal studenten is eind leerjaar 1 door verschillende oorzaken gedaald tot acht. 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. Voortgang projectresultaat 'Draagvlak en informatie' 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 studietoelagenbegeleiders, berichten voor werving studenten op portaal en informatieavond, flyer gemaakt). Draagvlak blijft een belangrijk onderwerp dat ook voor komend jaar weer op de agenda staat. Voortgang draagvlak 'Uitbreiding bestaande netwerk' Er zijn contacten gelegd met organisaties in binnen- en buitenland (nieuwe lectoraten betrokken, door lidmaatschap van Honours HBO Netwerk Nederland is er contact met docenten van andere Honours programma's in Nederland en in het buitenland). Voortgang 'Excellentietraject geborgd in de CHE organisatie' 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.	
Realisatie 2022	Voortgang projectresultaat 'Evaluatie' en 'uitvoering' Ontwerp van een inclusief, vraaggestuurd programma met en door studenten. Uitgevoerd als experiment in semester 1 met de overgebleven studenten. Dit is vertaald naar een instaprogramma voor nieuwe eerstejaars studenten. De inhoud van dat programma is te vinden in een programmabrochure op Topdesk.	

	Naamsverandering van Excellentietraject naar Honours Programma Geëxperimenteerd met het verschil tussen "op school bij elkaar komen" en "op een externe locatie bijeenkomen". Uitslag is dat studenten het waardeerden, maar dat tegelijkertijd de toegevoegde waarde vooral aanwezig was in geval van bijzondere activiteiten. Het voegt weinig toe aan reguliere bijeenkomsten. Meerjarenbegroting is aangepast. Voortgang projectresultaat 'Draagvlak en informatie' Draagvlak bij de docenten uitgebreid: er zijn vijftien docenten uit verschillende opleidingen betrokken bij het aanbod aan eerstejaars. Er is een promotiefilm gemaakt over het HP. Dat zetten we in voor de werving. Voortgang draagvlak 'Uitbreiding bestaande netwerk' Er is actief samengewerkt met de Summers Course. Studenten hebben dat heel inspirerend gevonden en het was goed voor het beoefenen van de Engelse taal. Nog steeds zijn er contacten tussen de Nederlandse en Amerikaanse/Canadese studenten. Voortgang 'Excellentietraject/HP geborgd in de CHE organisatie' Het CvB heeft besloten het HP op de langere termijn extra-curriculair te houden. Dat geeft een eerste kader voor de jaren na 2024. Niet gerealiseerd: Extra studenten in het lopende programma. Ondanks aanzienlijke inspanningen lukt het maar om 1 student te werven.	
Realisatie 2023	Semester 2 van 2023 startte een nieuwe groep van 30 studenten (voornamelijk eerstejaars) met het "HP-instapsemester". Zij hebben tijdens een 'HP-markt' zelf gekozen in welke onderwerpen zij zich wilden verdiepen. In de loop van dit semester is ruim een derde van de studenten uit deze groep gestopt met het programma. De redenen waren divers: overgestapt naar een andere HBO of universiteit, ziek geworden, overbelast geraakt, tijdelijk verblijf in buitenland, etc. Van de overgebleven studenten uit deze groep besloten slechts vijf studenten om het HP ook in het volgende semester te gaan volgen. Van dat vijftal kreeg er één een ongeluk, waardoor zij in feite het semester niet meer mee kon doen. Bij de evaluatie van semester 1 (juni 2023) bleek dat studenten de opzet van het HP waardeerden. De uitgangspunten (zoals zelf kiezen, op andere manieren leren, out-of-the-box activiteiten) zouden wat hen betreft zelfs nog een stuk verder doorgevoerd mogen worden. Daar zijn toen samen met studenten concrete ideeën voor ontwikkeld, maar desondanks koos uiteindelijk toch maar een kleine groep ervoor om verder te gaan. Eind oktober 2023 hebben CvB en directieteam besloten om het HP met ingang van semester 2 in 2024 te beëindigen. Uit memo directie en CvB van 30-10-23: De formele besluitvorming over de borging en afronding van het programma Toekomstproof onderwijs (PTO) en de negen projecten, w.o. PTO 5, vindt plaats in december 2023. Omdat wij nu op het punt staan om wel of niet te gaan werven voor semester 2 (2023-2024) hebben wij op basis van de ervaringen van afgelopen jaren en de inschrijvingen per semester 1 (2023-2024) geconcludeerd dat er onvoldoende belangstelling is op de CHE voor het uitvoeren van een Honoursprogramma en is besloten om niet te gaan werven voor semester 2. In de praktijk betekent dit dus de stopzetting van het Honoursprogramma.	
Beoogde resultaten 2024	Voor begin 2024 staat een evaluatie van het HP gepland. Verder heeft het CvB/DO gevraagd de volgende acties uit te voeren (een deel daarvan is al gereed):	

	Afronding: Het huidige semester met vier deelnemende studenten wordt, zoals afgesproken, in afgeslankte vorm uitgevoerd door de projectgroep. Formele besluitvorming (die samenvalt met besluitvorming van geheel PTO) en afronding van het project wordt voorbereid o.l.v. de programmamanager en de projectleider. Hierbij vindt evaluatie plaats over het oorspronkelijke doel van het project, de behaalde resultaten en het verloop van het project. De projectleider informeert de projectgroep over de afronding van het HP. Vanuit de programmaorganisatie wordt per betrokken collega met de leidinggevende gekeken of de ingeplande uren kunnen worden 'teruggegeven' aan de opleiding en/of dienst, of niet. Hier houden wij ons aan de afspraken over inleen van collega's.	
Niet gerealiseerd	Het is niet gelukt om een gedragen en ingebed HP af te leveren. Er bleek te weinig langdurig draagvlak onder studenten en daarmee bleek het HP in feite (financieel) niet levensvatbaar. Dat is een teleurstellende uitkomst, want dat was wel het hoofddoel van PTO5.	
Doel en borging	Het project is in april 2024 afgerond.	
Financiële realisatie gehele project	Totale realisatie 2020-2024: €423.000 Realisatie t.o.v. plan voor de inzet 2.0: 54%	
Over het project	Project 6 Learning communities 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 community tussen onderwijs, onderzoek en werkveld tijdens de afstudeerperiode van de studenten. Dit doen we door: Learning communities in de opleidingen dragen primair bij aan onderwijsdifferentiatie doordat studenten de gelegenheid krijgen om de learning community afstudeerroute te kiezen. De learning community afstudeerroute onderscheidt zich van de normale afstudeerroute doordat studenten, docenten en werkveldpartners in communities met elkaar leren, werken en innoveren rond een groot vraagstuk. Daarnaast wordt indirect bijgedragen aan de andere drie PTO-thema's: Door deze afstudeerroute in te richten als communities waar studenten, docenten en werkveldpartners met elkaar leren, werken en innoveren beoogt dit project bij te dragen aan studentsucces. Ontwikkelen van passende en goede onderwijsfaciliteiten heeft een plek doordat binnen het project op onderzoekende wijze geleerd wordt over wat werkzame principes zijn binnen de learning communities. Docenten krijgen vanuit het project ondersteuning bij het ontwikkelen van de learning communities en bij het ontwikkelen van hun rol als begeleider van een learning community. Beoogde resultaten van het project zijn: 1. Tussen studiejaar 2020-2021 en 2024-2025 halen 750 studenten een diploma aan de CHE waarbij deelname aan een Learning Community (LC) onderdeel is geweest van de afstudeerroute. 2. Binnen het project ontwikkelde kennis en kunde met betrekking tot ontwerpprincipes voor learning communities, kwaliteit van LC's,	Het project heeft alle beoogde resultaten gerealiseerd.

	kennisstapeling op LC-thema's wordt duurzaam geborgd en gedeeld binnen de organisatie. Oorspronkelijk was alleen resultaat 1 het beoogde resultaat van PTO6. Na een wisseling van projectleider en projectteam is de koers van het project in 2023 bijgesteld. Dit heeft plaatsgevonden op basis van behoefte van de opleidingen, en met instemming van de opdrachtgever en de medezeggenschapsraad. Voortgang resultaten Er zijn verschillende soorten learning communities ontstaan binnen de CHE opleidingen. Voor de voortgang van deze rapportage wordt beperkt tot de LC's met kenmerken zoals beoogd binnen PTO6: namelijk heterogene LC's met participatie van docenten, studenten en werkveldpartners waar studenten in de afstudeerfase deelnemen. Daarnaast werken veel opleidingen met homogene learning communities. Dit zijn learning communities waar zonder werkveldpartners door docenten en studenten in de afstudeerfase geleerd wordt. Het aantal studenten dat hieraan deelneemt wordt in dit jaarverslag niet meegenomen. Dit resultaat is behaald. Het project beoogde met het investeren van een kleine 17 duizend uur ter waarde van 1,15 miljoen euro learning communities te bekostigen waar 750 studenten in afstuderen. Realisatie: met een investering van 13 duizend uur, ter waarde van 1,01 miljoen euro, studeren 960 studenten af in een learning community. Er zijn op dit moment 67 verschillende learning communities. Verdeeld over 10 bachelor en 2 masteropleidingen. Er participeren 100 duurzame werkveldpartners (deze partners participeren meerjarig), 75 werkveldpartners participeren kort-cyclisch (ten minste een semester). Er nemen met 67 learning communities zo'n 300 studenten in een jaar deel aan een LC in de afstudeerfase. 60 docenten begeleiden een LC. 2: Dit resultaat is behaald. Zie 'Eindrapport Learning Communities' voor een uitgebreide verantwoording.	
Realisatie 2020	Dit project is september 2020 gestart met het opstellen van een 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.	
Realisatie 2022	In 2022 zijn ongeveer meer dan 100 studenten afgestudeerd terwijl ze onderdeel waren van een learning community. In het projectplan is een realisatie opgenomen van 100 studenten en het resultaat loopt daarmee voor op de planning. Daarnaast zijn er in studiejaar '22-'23 opnieuw learning communities gestart 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.	

	Daarnaast is er onderzoek gedaan naar learning communities op de CHE. Belangrijke aanbevelingen voor dit project zijn: het bijstellen van het oorspronkelijke projectdoel door het opnemen van kwalitatieve doelstellingen (nu vooral kwantitatief). Verbindingen tussen opleidingen op leren en ontwikkelen versterken en tussen onderzoek en onderwijs.	
Realisatie 2023	Per resultaat wordt beschreven wat er gerealiseerd is in 2023. 1. Tussen studiejaar 2020–2021 en 2024–2025 halen 750 studenten een diploma aan de CHE waarbij deelname aan een Learning Community (LC) onderdeel is geweest van de afstudeerroute: In 2023 hebben we 50 learning communities verdeeld over 7 opleidingen. Ten minste 150 studenten hebben geparticipeerd in een heterogene learning community. 2. Binnen het project ontwikkelde kennis en kunde met betrekking tot ontwerpprincipes voor learning communities, kwaliteit van LC's, kennisstapeling op LC-thema's wordt duurzaam geborgd en gedeeld binnen de organisatie: In 2023 is de nadruk op kwaliteitsontwikkeling gelegd. Opleidingen hebben substantieel meer ondersteuning en begeleiding gekregen. Naast opleidingsgericht maatwerk en begeleiding heeft opleidingsoverstijgend leren en ontwikkelen plaatsgevonden in leer-werkbijeenkomsten georganiseerd door het projectteam van PTO6 voor docenten, onderzoekers, lectoren en curriculumteamleden. Er is een online leeromgeving ingericht met tools voor docenten die werken met learning communities. Er is een meta-analyse gedaan van 107 scripties van studenten in LC's over de periode 2018–2022. De vraagstelling is: "Op welke thema's en op welke manier is binnen de LC's onderzoek gedaan?" Dit heeft geleid tot een analyse van eindproducten, bestudeerde onderwerpen, onderzochte vragen en thema's, alsmede alle beroepsproducten en innovaties.	
Realisatie 2024	Praatplaat en rapport met betrekking tot welke ontwerpprincipes van een LC in de afstudeerfase het samen leren en ontwikkelen door studenten, werkveldpartners en docenten rondom grote vraagstukken faciliteren. Zie "Eindrapport Learning Communities, december 2024" Per opleiding ligt er een advies op maat voor onderhouden en doorontwikkelen van LC's in de opleiding Zie: <i>Learning communities in de afstudeerfase: van ontwerpprincipes naar praktijken van de CHE</i>. Greta de Wit. Augustus 2024 Deze publicatie betreft een theoretisch kader over LC's in de afstudeerfase. Inzichten over de samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en werkveld zijn hierin gebundeld <i>Een dynamisch en complex samenspel van (f)actoren: learning communities in de afstudeerfase van CHE-opleidingen</i>. Greta de Wit. November 2024 Het doel van het rapport is om werkzame LC-praktijken en contextuele verschillen te expliciteren, gezien de toenemende noodzaak voor interprofessioneel samenwerken. Het rapport beschrijft de opzet en uitkomsten van het participatief ontwerponderzoek en sluit af met aanbevelingen. Deze publicatie is te downloaden via de volgende link: Een dynamisch en complex samenspel van (f)actoren: learning communities in de afstudeerfase van CHE-opleidingen Christelijke Hogeschool Ede	

	Docentprofessionalisering met betrekking tot de docent/docent-onderzoeker rol in de LC's is duurzaam geborgd bij O&K, HRD en Onderzoek. Hier zijn stappen in gezet en dit krijgt verder vorm in het vervolgproject dat start in 2025.	
Niet gerealiseerd	Evaluatie-instrument kwaliteit LC's is ontwikkeld en afgenomen onder studenten. Het evaluatie-instrument is wel ontwikkeld maar nog niet afgenomen onder studenten. Dit staat gepland voor T2 2025.	
Doel en borging	Per januari 2025 gaat het vervolgproject van start: Project leren met maatschappelijke impact. Dit project richt zich op het verder ontwikkelen van learning communities en innovatieve werkplaatsen in de opleidingen.	
Opgeleverde producten/deliverables	Publicaties:  Learning Communities CHE <i>Learning communities in de afstudeerfase: van ontwerpprincipes naar praktijken van de CHE. Greta de Wit. Augustus 2024</i> Deze publicatie betreft een theoretisch kader over LC's in de afstudeerfase. Inzichten over de samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en werkveld zijn hierin gebundeld <i>Een dynamisch en complex samenspel van (f)actoren: learning communities in de afstudeerfase van CHE-opleidingen. Greta de Wit. November 2024</i> Het doel van het rapport is om werkzame LC-praktijken en contextuele verschillen te expliciteren, gezien de toenemende noodzaak voor interprofessioneel samenwerken. Het rapport beschrijft de opzet en uitkomsten van het participatief ontwerponderzoek en sluit af met aanbevelingen. Deze publicatie is te downloaden via de volgende link: <u>Een dynamisch en complex samenspel van (f)actoren: learning communities in de afstudeerfase van CHE-opleidingen Christelijke Hogeschool Ede</u> <i>Eindrapport Learning Communities. Caroline Oosterwijk. December 2024</i> Met dit rapport legt de projectleider verantwoording af over de inzet van mensen en middelen, en het behalen van doelen en resultaten binnen de looptijd van het project Learning Communities 2020-2024.	
Financiële realisatie	Totale realisatie 2020-2024: €1.018.000 Realisatie t.o.v. plan voor de inzet 2.0: 83%	

gehele project		
----------------	--	--

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 het belang van taal in hun professionele en maatschappelijke leven. 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 opdoen 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	Project 7 Taal Centraal Het doel van dit project is drieledig: (1) het faciliteren en begeleiden van studenten (en docenten) met een ondersteuningsbehoefte op het gebied van taal, (2) het (beter) inbedden en verankeren van 'taal' in het curriculum van de opleidingen van de CHE en (3) op een informatieve én ludieke manier onder de aandacht brengen van (het belang van) taal (voor professioneel en maatschappelijk leven) bij studenten en docenten van de CHE. Taal is leuk! Dit doen we door: Het ontwikkelen en aanbieden van <u>materiaal</u> om professioneel lezen en schrijven te stimuleren. Zowel in het <u>Nederlands als in het Engels</u>. Het aanbieden van een <u>online leeromgeving</u> via ItsLearning. Het bieden van ondersteuning door <u>taalcoaches</u>. Aandacht besteden aan de bekendheid van het Talencentrum (<u>communicatie/PR</u>) Het aanbieden van een <u>diagnostische toets</u> waarmee het taalniveau van de student inzichtelijk kan worden gemaakt. Het geven van <u>trainingen, workshops en masterclasses</u>, zowel per opleiding als hogeschoolbreed.	Het project heeft alle beoogde resultaten gerealiseerd.
Realisatie 2020	Voortgang resultaat 'ondersteuning d.m.v. online leeromgeving': Digitale leeromgeving is ingericht.	
Realisatie 2021	Voortgang resultaat 'ontwikkelen en aanbieden materiaal' 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.	

	Er zijn verschillende taaltrainingen aangeboden, o.a. APA-trainingen, taaltraining mbo-instromers. Voortgang resultaat 'ondersteuning d.m.v. online platform': Online leerpaden beschikbaar (o.a. werkwoorden) Voortgang resultaat 'Didactische aanpak en verbinden taalonderwijs opleiding met coaches Talencentrum': 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. 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. 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. Voortgang resultaat 'Communicatie' voor bekendheid taalondersteuning via Talencentrum': Via verschillende kanalen worden studenten geattendeerd op de mogelijkheden van taaltraining en -ondersteuning, bijvoorbeeld: Sinterklaasactie/vind je letter, taalcolumns op portaal, masterclass Chinees.	
Realisatie 2022	In 2022 is gestuurd op prioritering van gewenste resultaten en herverdeling van taken onder de projectleden. Voortgang resultaat 'ontwikkelen en aanbieden materiaal' Het eerder ontwikkelde materiaal wordt jaarlijks geactualiseerd en voorzien van nieuwe oefeningen. Door de komst van APA7 is nieuw materiaal gemaakt voor studenten en docenten of wordt doorverwezen naar nieuwe bronnen. Het geven van <u>trainingen, workshops en masterclasses</u>, zowel per opleiding als hogeschoolbreed. Voortgang resultaat 'ondersteuning d.m.v. online platform': Het aanbieden van een <u>online leeromgeving</u> via ItsLearning. Er zijn inmiddels zes leerpaden beschikbaar (werkwoordspelling, spelling overige woorden, formuleren, bronnen zoeken, gebruik APA, interpunctie). De leerpaden staan op een voor iedereen toegankelijk gedeelte op ItsLearning. Voortgang resultaat 'Didactische aanpak en verbinden taalonderwijs opleiding met coaches Talencentrum': De (reeds aangestelde) twee taalcoaches Nederlands voorzien in een behoefte en de feedback is positief. De taalcoaching wordt zowel online als tijdens het spreekuur gegeven. Tussen september en december '22 zijn er zo'n 50 studenten geholpen Op verzoek is Engelse taalcoaching gegeven aan studenten en docenten. Per 1 september 2022 is de Engelse taalcoach met pensioen gegaan en er was niet per direct een vervanger beschikbaar. Hierdoor is Engelse taalcoaching in het najaar wat op een laag pitje gekomen; pas in december 2022 is een vervanger aangesteld. Het aanbieden van een <u>diagnostische toets</u> waarmee het taalniveau van de student inzichtelijk kan worden gemaakt. Door het wegvallen van de Taalwinkel-toets is de zoektocht naar een nieuwe diagnostische toets versneld. Inmiddels is een acceptabele vervangende toets gevonden. Met de VU is contact gelegd over het bekijken van de mogelijkheden van het overnemen van de VU-taaltoets door de CHE.	

	Voortgang resultaat 'Communicatie' voor bekendheid taalondersteuning via Talencentrum': In het voorjaar is een onderzoek uitgevoerd door studenten communicatie van de CHE in hoeverre studenten bekend zijn met (de activiteiten van) het Talencentrum. Op basis van dit onderzoek is in de eerste weken van het nieuwe schooljaar een campagne gestart #komnaarTalencentrum. Niet gerealiseerde voortgang: Vooralsnog is niet ingezet op Duits, niet in het aanbod van trainingen en ook niet in het aanbieden van taalcoaching. Dit heeft enerzijds te maken met het feit dat het opzetten van taalcoaching en –training in het Nederlands en Engels al tijds- en arbeidsintensief is. Anderzijds is de behoefte aan ondersteuning v.w.b. het Duits nog niet erg groot, zo blijkt uit uitvraag bij curriculumteams via het projectteam.	
Realisatie 2023	Het ontwikkelen en aanbieden van <u>materiaal</u> om professioneel lezen en schrijven te stimuleren. Zowel in het <u>Nederlands als in het Engels</u>. Engelstalig materiaal is ontwikkeld en uitgebreid. Mbo-hbo traject voor taalontwikkeling is opgezet. Het gebruik van de online leeromgeving is (kwantitatief en kwalitatief) inzichtelijk gemaakt. Het bieden van ondersteuning door <u>taalcoaches</u>, incl. werving 3^e taalcoach Dit jaar vinden met alle afzonderlijke opleidingen gesprekken plaats over het belang en de mogelijkheden van interne taalcoaches. Aandacht besteden aan de bekendheid van het Talencentrum (<u>communicatie/PR</u>): Continueren van de succesvolle activiteiten (Welkom in 7 talen; Sinterklaasactie; columns op Portaal Het aanbieden van een <u>diagnostische toets</u> waarmee het taalniveau van de student inzichtelijk kan worden gemaakt. Het geven van <u>trainingen, workshops en masterclasses</u>, zowel per opleiding als hogeschoolbreed. Actualiseren en (door)ontwikkelen bestaande trainingen: spelling, formuleren, APA, spreektaal/schrijftaal, opbouw van een tekst, ontwikkelen nieuwe trainingen, hoe beoordeel ik een tekst op taal (voor docenten), lezen van een plagiaatcheck, ChatGPT. Niet gerealiseerd is het deelproject Diagnostische taaltoets i.v.m. ziekte in het projectteam. Doel is om in 2024 een nieuwe diagnostische taaltoets aan te schaffen. De huidige taaltoets blijft tot dat moment beschikbaar.	
Realisatie 2024	Diagnostische taaltoets is beschikbaar voor het meten van het taalniveau van de studenten op de CHE. Verkenning nauwere samenwerking met andere aanbieders van studie- en informatievaardigheden (bv. Studiecentrum/Bibliotheek/StudentenWelzijn). Onderzoek en overleg over de implementatie van taalontwikkeld lesgeven in de curricula van de CHE. Verankeren Engelse taalcoaching in Talencentrum en bieden van Engelse cursus. Actualisatie trainingsaanbod en verankeren van hogeschoolbreed trainingsaanbod. Actieve communicatie over het belang van taalvaardigheid via diverse kanalen (incl. nieuwe huisstijl Talencentrum en campagneplan). Onderzoek naar de implementatie uitgangspunten "Taalbewust Leren" binnen de opleidingen van de CHE.	
Niet gerealiseerd	<i>In ontwikkeling:</i> CHE-breed taalbeleid waarin de wettelijke vereisten, maar ook de taalambitie worden opgesteld. Met het taalbeleid van de hogeschool wordt beoogd dat de taalvaardigheden van de studenten in de verschillende	

	opleidingen voldoen aan de eisen die er in de beroepspraktijk en de wet aan hen gesteld worden.	
Doel en borging	Het aanbod van materialen en activiteiten op het gebied van lezen en schrijven en testen ter diagnostisering en opvolging is uitgebreid en sluit aan bij de behoeften van de studenten. Binnen alle opleidingen is aandacht gegeven aan de dienstverlening van het Talencentrum door een rondgang van de coördinator langs de curriculumcommissie en een presentatie via "Talencentrum on Tour". Deze bekendheid vertaalt zich ook in het feit dat vanuit elke opleiding studenten zich aanmelden voor taalcoaching en met elke opleiding verkend wordt of en hoe er taaltraining wordt gegeven. Drie taalcoaches (+ 1 taalcoach Engels) die beschikbaar zijn voor vragen rondom taal(bekwaamheid).	
Opgeleverde producten/deliverables	Hogeschoolbreed aanbod van trainingen op diverse taalonderwerpen. Trainingsaanbod op maat voor opleidingen. Huisstijl Talencentrum.	
Financiële realisatie gehele project	Totale realisatie 2020-2024: €441.000 Realisatie t.o.v. plan voor de inzet 2.0: 81%	
Over het project	Project 8 Innovatiewerkplaatsen 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. 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. Dit doen we door: - acquisitie van innovatievraagstukken; - werving en training van deelnemende docenten; - realisatie van innovatiewerkplaatsen; - periodieke evaluatie en doorontwerp van innovatiewerkplaatsen. Voortgang resultaten De voortgang van de resultaten loopt momenteel nominaal op de beoogde (deel)resultaten zoals opgenomen in het projectplan. Het aantal deelnemende studenten is momenteel (peildatum september 2023) 732. In oktober 2023 heeft de projectgroep een opdracht van de opdrachtgever ontvangen om nader te onderzoeken hoe complexe vraagstukken landingsplek binnen de CHE kunnen vinden. Voortschrijdend inzicht voor de projectgroep is dat de grootste hindernis zoals aanvankelijk gedacht niet zozeer het gebrek aan bereidwillige opdrachtgevers is, maar eerder dat we intern deze vragen nog niet adequaat interdisciplinair kunnen aanpakken. Dit komt doordat de hogeschool voornamelijk is ingericht rondom specifieke opleidingen. De focus van curricula, docenten en relatiemanagers ligt voornamelijk op opdrachten voor studenten binnen hun eigen opleiding (monodisciplinair en soms op z'n best multidisciplinair) en beroepsgroep in eigen domein. Om dit te	Het project heeft alle beoogde resultaten conform de ambitie en afspraken gerealiseerd.

	overwinnen, is het noodzakelijk om te werken aan een organisatorische infrastructuur, inclusief rollen, processen en systemen, waarmee we relevante interprofessionele vraagstukken kunnen identificeren en verbinden in een interdisciplinaire samenwerking.	
Realisatie 2020	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.	
Realisatie 2021	Voortgang projectresultaat 'Realisatie van innovatie werkplaatsen' 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. 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 innovatiewerkplaats. 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. Voortgang projectresultaat 'Werving en training van deelnemende docenten' De aanvragers van innovatiewerkplaatsen worden begeleid door het projectteam. Er vinden intervisiebijeenkomsten plaats. Op basis van vraag en behoefte wordt professionalisering aangeboden. Voortgang projectresultaat 'Acquisitie van innovatievraagstukken' Acquisitie vindt plaats vanuit de proeftuinen. In het project wordt gekeken naar de mogelijkheden voor het starten van een 'loket' voor werkveldvragen.	
Realisatie 2022	Voortgang projectresultaat 'Realisatie van innovatie werkplaatsen' Dertien innovatiewerkplaatsen zijn (door)gestart in studiejaar '22-'23 (50% daarvan vindt plaats binnen de minoren). Er zijn 506 (verwachting op basis van aanvragen: 719) studenten die momenteel opgeleid worden in een innovatiewerkplaats. Voortgang projectresultaat 'Werving en training van deelnemende docenten' De aanvragers van innovatiewerkplaatsen worden begeleid door het projectteam. Er vinden intervisiebijeenkomsten plaats. Op basis van vraag en behoefte wordt professionalisering aangeboden. Voortgang projectresultaat 'Acquisitie van innovatievraagstukken' Acquisitie vindt plaats vanuit de proeftuinen. Mede naar aanleiding van de opdracht vanuit de directie wordt onderzocht of een 'loket' voor werkveldvragen nog steeds wenselijk is, of dat er alternatieven geboden worden om werkveldvragen te laten landen in het onderwijs.	
Realisatie 2023	Beschrijving van Interprofessioneel Opleiden op de CHE (Onderwijskader 1.1) is april 2023 opgeleverd. Handreiking Interprofessioneel Opleiden is april 2023 opgeleverd. Een leerlijn en leeruitkomst is april 2023 opgeleverd. 20 innovatiewerkplaatsen zijn gestart in studiejaar '23-'24 en waarin momenteel 732 studenten interprofessioneel worden opgeleid.	

	Akkoord op wijzigingsaanvraag projectresultaat (mei 2023): realiseren van een loket en etalage (samenbrengen/ faciliteren) i.p.v. acquisitie (actief werven) van innovatieve vraagstukken.	
Realisatie 2024	Advies docentprofiel en wervingsbeleid Onderzoek naar draagvlak voor interprofessionele samenwerking onder studenten, docenten Verkenning samenwerking Innovatiewerkplaatsen en Learning Communities met het oog op gezamenlijke opgave na 2024 Evaluatie innovatieve werkplaatsen gehele looptijd project Professionalisering innovatiewerkplaatsen door intervisiedocenten en begeleiders Realisatie innovatiewerkplaatsen (minimaal 1 met internationaal karakter), waaraan 750 (in totaal over de looptijd van het project) studenten aan zullen deelnemen.	
Niet gerealiseerd	Interne samenwerkingsstructuur en overdracht interne samenwerkingsstructuur naar staande organisatie is niet gerealiseerd.	De bijgestelde ambitie is op dit punt niet gerealiseerd. Het project krijgt een gezamenlijk vervolg met PTO6 (Learning Communities) waarin o.a. de brede vraag m.b.t. het organiseren van werkveldvragen wordt beantwoord.
Doel en borging	Deelnemende studenten: minimaal 1000 bachelorstudenten besteden 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. Waardering studenten: in de onderwijsbeoordelingen worden de innovatiewerkplaatsen gemiddeld gewaardeerd met een score tussen de 3,5 en de 4 op een 5-puntsschaal. Waardering partners: in de onderwijsbeoordelingen onder werkveldpartners worden de innovatiewerkplaatsen gemiddeld gewaardeerd met een score tussen de 3,5 en de 4 op een 5-puntsschaal. Waardering docenten: in de onderwijsbeoordelingen worden de innovatiewerkplaatsen gemiddeld gewaardeerd met een score tussen de 3,5 en de 4 op een 5-puntsschaal.	
Opgeleverde producten/ deliverables	Verantwoordingsdocument hele projectperiode. Animatiefilm Interprofessioneel Input voor vervolgproject PTO6/8	
Financiële realisatie gehele project	Totale realisatie 2020–2024: €1.097 Realisatie t.o.v. plan voor de inzet 2.0: 67%	

Kwaliteitsthema Verdere professionalisering van docenten

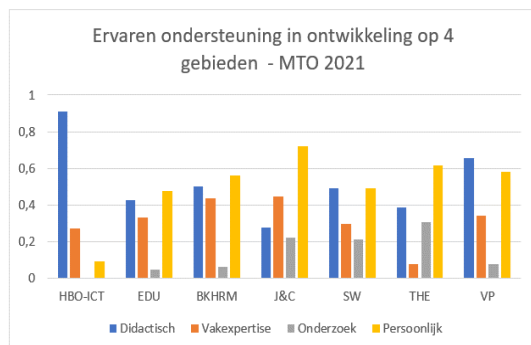
Uitgangssituatie: over het algemeen zijn CHE-studenten erg tevreden over docenten van hun opleiding. Er is echter ook behoefte aan uitdagender onderwijs en docenten die beter aansluiten bij het leren en ontwikkelen van de professional. Studenten activeren door middel van een goede blended didactiek en 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	Project 9 Versterken docentkwaliteit 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 het 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. 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. Voortgang resultaten De voortgang van de resultaten verloopt volgens de planning zoals opgenomen in het projectplan. In de eerste anderhalf jaar van het project (2019-2021) lag de nadruk op het leren van onlineonderwijs in de coronacrisis (resultaat 3), In de tweede fase (2021-2023) lag die op het organiseren en faciliteren van teamprofessionaliseringstrajecten in verschillende opleidingsteams (resultaat 1) en werd er daarnaast ook al gewerkt aan de borging op lange termijn (resultaat 2). In de laatste fase (2023-2024) werken opleidingsteams met toenemende zelfregie aan hun didactische professionaliseringsvraagstukken (resultaat 1) en ligt de nadruk van het projectteam op de structurele borging van docentprofessionalisering na 2024. Dit loopt goed op schema.	Het project heeft alle beoogde resultaten gerealiseerd.
Realisatie 2020	Voortgang projectresultaat 1 'Toename docentkwaliteit' 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. In elke opleiding zijn één of meerdere didactische coaches actief die tijd en mandaat hebben gekregen om binnen het opleidingsteam 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. 4 keer per jaar voor intervisie en professionalisering. Voortgang projectresultaat 2 'Inbedding werken aan docentkwaliteit in de kwaliteits- en ontwikkelcycli in de CHE' 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 professionaliseringsplan. Elke leidinggevende maakt nu jaarlijks een	

	didactisch professionaliseringsplan als onderdeel van het professionaliseringsplan. Toegankelijke bibliotheek in MS Teams is ingericht en wordt gevuld met didactische en veranderkundige tools. Voortgang projectresultaat 3 'Ontwikkelingen in de coronacrisis gebruiken om de kwaliteit van docenten te vergroten op het geven van onlineonderwijs' 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.	
Realisatie 2021	Voortgang projectresultaat 1 'Toename docentkwaliteit' In de opleidingen zijn nu in totaal 21 professionaliseringstrajecten met docenten gestart, waarvan een aantal is afgerond. Iets meer dan 50 docenten hebben deelgenomen aan twee externe workshops over online didactiek en feedback met impact, betaald vanuit dit project. In de trajecten zijn docenten actief aan het leren en worden o.a. methoden zoals de impactmap (Verdonschot) en het 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. Voortgang projectresultaat 2 'Inbedding werken aan docentkwaliteit in de kwaliteits- en ontwikkelcycli in de CHE' 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. 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. Het deelproject inbedding in de kwaliteitscycli is gestart met een tussenevaluatie bij leidinggevenden 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 de eerste helft van 2022. Er wordt meer onderzoeksmatig in kaart gebracht wat 'werkt' in de trajecten en organisatie tot nu toe. Daarvoor worden alle didactisch coaches en leidinggevenden bevraagd, met als resultaat een rapportage richting opdrachtgevers. Leden van het projectteam hebben meegedacht en -geschreven aan het CHE-brede professionaliseringsbeleid, waarvan didactische professionalisering een onderdeel is. Er is een website opgezet (www.che.nl/versterken-docentkwaliteit) 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.	

Realisatie 2022	Voortgang projectresultaat 1 'Toename docentkwaliteit' – Didactische professionalisering staat t.o.v. vorig jaar meer op de agenda van de CHE en alle opleidingsteams. De kracht zit in het samenspel tussen project en teams in een vast PDCA-jaarritme van uitvoering vanaf september (do), tussenevaluatie met ct's, lg's en directeuren aan het begin van het kalenderjaar (check) en plek in de kaderbrief in het voorjaar (act), professionaliseringsplannen en pz-planning voor de zomer (plan). Stap voor stap werken we toe naar een situatie dat opleidingen (leidinggevende, ct, didactisch expert) zelf hun didactische ontwikkeling faciliteren en organiseren en hierin verbonden zijn met andere opleidingen. – In de verschillende opleidingen hebben in 2021-2022 allerlei trajecten gelopen. Mooie voorbeelden van PTO9-trajecten zijn 'The art of teaching' bij journalistiek, over activerende didactiek in en rond hoorcolleges, in een vorm van intervisie en lesbezoeken in een mix van ervaren collega's en startende docenten. Bij Communicatie is een lees- en intervisieclubje ontstaan rondom het begeleiden op creatief vermogen. Bij ICT loopt een traject waarin collega's elkaar observeren, samen didactiek evalueren en colleges samen voorbereiden. Bij Educatie heeft een uitgebreid traject rondom formatieve evaluatie/handelen gelopen. Hierbij is ook een video gemaakt over goede feedback, die gemakkelijk in de hele CHE gebruikt kan worden. Ook bij VP is een video gemaakt van een traject. Sommige trajecten lopen door in een volgend collegejaar, andere worden afgerond waarna de opleiding een nieuw thema oppakt. Steeds meer is er verbinding tussen de beweging naar flexibele curricula (PTO3) en wat dit vraagt van de professionele identiteit en didactische vaardigheden van de docent (PTO1 en PTO9). – Het leren van docenten is vooral zichtbaar en merkbaar voor de docenten zelf in hun eigen ontwikkeling (dit horen we terug van didactisch experts, leidinggevers en uit het MTO), in trajecten voor de studenten die actief betrokken worden, in de middelen, zoals casusbeschrijvingen, video's en ontwikkeld materiaal en in de verhalen die gedeeld worden in het leernetwerk didactisch experts. Het collectief leren dicht bij de praktijk is en blijft kenmerkend voor dit project. – Kwantitatief meetbaar maken van het effect van trajecten in O/1-meting is vaak niet mogelijk, omdat deze vaak nieuwe praktijken betreffen, zoals formatief handelen. Door ons toegevoegde vragen aan het medewerkers-tevredenheidsonderzoek 2021 geven een O-meting van de mate waarin docenten ervaren dat zij ondersteund worden in hun didactische ontwikkeling: HBO-ICT 91%, EDU 43%, BKHRM 50%, J&C 28%, SW 49%, THE 38%, VP 66%. Uit de losse opmerkingen bij de vragen blijkt dat medewerkers actief professionaliseringsbeleid, (meer) urenruimte en maatwerk waarderen. Dit past bij de ontwikkeling die we met PTO9 hebben ingezet. In de NSE is de algemene docentkwaliteit licht gestegen: 4,01, met specifieke en opvallende groei op didactische vaardigheden (van 3,91 in 2021 naar 3,98 in '22), begeleiding (van 3,83 naar 3,89) en ruimte voor vragen (van 4,01 naar 4,07).	
----------------------------	---	--



– Ook op borging (resultaat 2) zijn flinke stappen gezet: De rol van didactisch expert is verstevigd, o.a. door de bijeenkomsten van het leernetwerk didactisch experts en gesprekken met alle opleidingen. In alle opleidingen is de didactisch expert nu meer onderdeel van het team. De rol van de didactisch expert is ook duidelijk genoemd in het nieuwe onboarding-protocol van de afdeling HRM. Bij J&C is een vernieuwde kwazo-praktijk ontwikkeld die meer onderwijskwaliteit i.p.v. studenttevredenheid meet, en die ook wordt meegenomen in de ontwikkeling van het nieuwe kwazo-kader.

Niet of anders gerealiseerde deelresultaten:

Het aantal professionaliseringstrajecten dat wordt opgestart is een stuk lager dan in het oorspronkelijke projectplan ingeschat werd. In de praktijk kiezen opleidingen voor één of enkele thema's om als team(s) te leren en is er dus sprake van minder trajecten met meer deelnemers en/of meer (leer)ruimte voor de deelnemende docenten. Een wijze keuze gezien de mentale ruimte die een docent in alle drukte moet ervaren om tot leren te kunnen komen.

Over "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" en "Het inventariseren en bespreken van beoordelen docentkwaliteit met P&O, leidinggevenden en directeuren" werd in de scope al gezegd dat "deze opgave(n) primair bij de directie liggen en dat het slechts de rol van het project is om ontwikkelingen op twee specifieke onderdelen (kwaliteitscyclus en R&O-cyclus) te stimuleren". Inmiddels wordt vanuit de afdeling HRM gewerkt aan een nieuwe R&O-cyclus, waarin professionele identiteit en (o.a. didactische) ontwikkeling een plaats hebben. Daarnaast loopt er een project vanuit O&K voor de ontwikkeling van een nieuw kwaliteitszorgkader. Hier hebben we de nieuwe kwazo-praktijk van de opleidingen journalistiek en communicatie ingebracht voor het meten van onderwijs- en docentkwaliteit (i.p.v. studenttevredenheid).

Realisatie 2023

Voortgang projectresultaat 1 'Toename docentkwaliteit'

– De regie m.b.t. didactische professionalisering is t.o.v. vorig jaar meer bij de opleidingen komen te liggen. Het nadenken over op welke didactische opgaven ontwikkeld moet worden, wordt binnen opleidingsteams zelfstandig gedaan in het gesprek tussen leidinggevende (verantwoordelijk voor professionalisering), curriculumteam, didactisch experts en onderwijsadviseur. De kracht zit in het samenspel tussen project en teams in een vast PDCA-jaarritme van uitvoering vanaf september (do), tussenevaluatie met ct's, lg's en directeuren aan het begin van het kalenderjaar (check) en plek in de kaderbrief in het voorjaar (act), professionaliseringsplannen en pz-planning voor de zomer (plan). Dit is ook de gewenste werkwijze na het project.

	– In de verschillende opleidingen hebben in 2022–2023 in totaal 24 trajecten gelopen. Thema's die aan bod kwamen waren bijvoorbeeld de docentrol in het nieuwe flexibele onderwijs, toetsing, blended learning, digitale leeromgeving, activerende didactiek, formatief handelen en dialoog, coachen op professionele identiteit en holistisch beoordelen. De vormen zijn divers; van lesbezoeken en intervisie tot trainingen intern en extern, excursies. Sommige trajecten lopen door in een volgend collegejaar, andere worden afgerond waarna de opleiding een nieuw thema oppakt. Het collectief leren dicht bij de praktijk is en blijft kenmerkend voor dit project. Een positieve ontwikkeling is dat de thema's (door sturing vanuit de kaderbrief) gericht zijn gekozen om bij te dragen aan het realiseren van onze vernieuwde onderwijsvisie (Onderwijskader 1.0). De verbinding tussen de beweging naar flexibele curricula (PTO3) en wat dit vraagt van de professionele identiteit en didactische vaardigheden van de docent (PTO1 en PTO9) is sterk. – Per opleiding zijn er (minimaal) twee didactisch experts/coaches uit het eigen team die het didactisch leren binnen trajecten in de opleiding ondersteunen. We ondersteunen dit door de didactisch experts van elkaar te laten leren in het netwerk didactisch experts dat maandelijks bij elkaar komt. – In 2023 is er extra aandacht geweest voor de borging van docent-professionalisering. Hiervoor zijn vanuit het project verschillende voorstellen en een implementatieplan opgeleverd dat nu besproken wordt. Daarnaast is het nieuwe kwaliteitszorgbeleid vastgesteld waarin het meten van docentkwaliteit een belangrijke en geïntegreerde plek heeft. De inventarisatie en planvorming rondom didactische professionalisering wordt door afdeling HRD opgenomen in het nieuwe format professionaliseringsplan. Tot slot is er op basis van het nieuwe onderwijskader een docentprofiel opgesteld in samenwerking met de projecten Professionele identiteit (PTO1), project flexibilisering (PTO3), Instellingsplan opgave 5 Lerende organisatie, de afdeling HRM, CHE Academy en het regionetwerk Medewerkers (leidinggevers). Dit helpt bij het gericht werken aan ontwikkeling van docenten in lijn met het onderwijskader. In het voorjaar van 2023 is een kwantitatief en kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de tevredenheid onder de toen 287 deelnemende docenten aan dit project. Uit de respons n=75 geven deelnemers met een 7,2 gemiddeld aan tevreden te zijn over de PTO9-trajecten binnen hun opleiding. Een ruime meerderheid geeft aan dat deze professionalisering helpt in het versterken van het docentschap en ervaart door het project ruimte voor leren en ontwikkelen. 80% van de respondenten geven in de open antwoorden vooral positieve voorbeelden uit de praktijk. De begeleiding van de didactische experts wordt als zinvol ervaren. Als ontwikkelpunten komen uit het onderzoek de zichtbaarheid van didactische coaches in sommige opleidingen. Als onderdeel van dat onderzoek is ook de cultuur van het (didactisch) leren in gemeenschap onderzocht a.d.h.v. een gevalideerde vragenlijst. Daaruit blijkt dat CHE-docenten veel bezig zijn om dicht bij de praktijk te verbeteren en daarbij ook reflecteren op hun eigen opvattingen over goed onderwijs en hoe hun aanpak het leren van studenten beïnvloedt. Docenten in de CHE leren vooral van de praktijken van elkaar binnen de opleiding en er wordt gewerkt vanuit een gezamenlijke (opleidings)visie en verantwoordelijkheid op leren en onderwijs. Er wordt veel informeel samengewerkt om nieuwe kennis, vaardigheden en aanpakken te verwerken en er is daarin onderlinge betrokkenheid, collegialiteit, vertrouwen en respect. Er is vanzelfsprekendheid dat er ontwikkeling nodig is op individueel en	
--	---	--

	teamniveau. Docenten ervaren nu voldoende mogelijkheid voor de professionele ontwikkeling als docent. Wat nog minder zichtbaar is op de CHE is dat docenten gebruikmaken van recent onderwijskundig onderzoek, dat docenten op de hoogte zijn van goede praktijkvoorbeelden uit andere opleidingen en dat planning het mogelijk maakt dat docenten samenwerken en samen leren. In het voorjaar van 2024 wordt het onderzoek nog eens uitgevoerd en de resultaten vergeleken.	
Realisatie 2024	Voortgang projectresultaat 1 'Toename docentkwaliteit' - De regie m.b.t. didactische professionalisering ligt volledig bij de opleidingen. Het nadenken over op welke didactische opgaven ontwikkeld moet worden, wordt binnen opleidingsteams zelfstandig gedaan in het gesprek tussen leidinggevende (verantwoordelijk voor professionalisering), curriculumteam, didactisch experts en onderwijsadviseur. - In de verschillende opleidingen hebben in 2023-2024 trajecten in diverse vormen gelopen. Het collectief leren dichtbij de praktijk is en blijft kenmerkend voor dit project. In het project 'Veranderende rol van de medewerker' (Programma Flex) is een docentscan ontwikkeld die leidinggevend en teams helpt te reflecteren op de behoefte aan professionalisering op de thema's uit het onderwijskader. - Per opleiding zijn er (minimaal) twee didactisch experts/coaches uit het eigen team die het didactisch leren binnen trajecten in de opleiding ondersteunen. We ondersteunen dit door de didactisch experts van elkaar te laten leren in het netwerk didactisch experts dat enkele keren per jaar bij elkaar komt. - In 2024 is er extra aandacht geweest voor de borging van docentprofessionalisering. Docentprofessionalisering heeft een duidelijke plek in het nieuwe format professionaliseringsplan. Het docentprofiel Flex helpt bij het gericht werken aan ontwikkeling van docenten in lijn met het onderwijskader. In het voorjaar van 2024 is (net als in 2023) een kwantitatief en kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de tevredenheid onder de deelnemende docenten aan dit project. Als onderdeel van dat onderzoek is ook de cultuur van het (didactisch) leren in gemeenschap onderzocht a.d.h.v. een gevalideerde vragenlijst. T.b.v. borging na 2024 (Projectresultaat 2) PTO9 heeft kennis, ervaring en werkwijzen overgedragen aan het HRD-team PTO9 heeft geadviseerd over onderbrengen van relevante PTO9 activiteiten t.b.v. ontwikkeling medewerkers bij HRD-team en vanuit daar benodigde gremia als Regienetwerk Medewerkers, kwaliteitszorg en O&K. De meetbare docentkwaliteit, behoefte en effect van docentprofessionalisering zijn in kaart gebracht door analyse van meerjarige NSE-gegevens (2021-2024), medewerkersonderzoek (2021 en 2023) en eigen onderzoek onder PTO9-deelnemers (2023 en 2024). Om de projectdoelen te blijven realiseren, is in '23-'24 en de eerste maanden van '24-'25 de werkwijze van jaarlijkse didactische professionaliseringsplannen en trajecten in samenspraak met CT's, leidinggevend, onderwijsadviseur en didactisch coach(es) per opleiding doorgezet.	
Niet gerealiseerd	Alle beoogde resultaten zijn behaald.	
Doel en borging	Op resultaat 1 (merkbaar toegenomen docentkwaliteit) waren twee deelresultaten. Deelresultaat a (in alle opleidingen 70% van de teams en 90% van de docenten deelgenomen): het percentage van deelnemende docenten /	

	teams kunnen we niet verifiëren, omdat dit afhangt van hoe je teams definieert (en dit tijdens de looptijd van het project ook sterk veranderde) en omdat er verloop is onder docenten. Ook was de registratie en inzichtelijkheid van uren via Xedule/PowerBI in de eerste periode van het project nog niet goed ingericht. Wel weten we dat van alle opleidingen docenten hebben deelgenomen aan het project en dat in de laatste 2,5 jaar van het project in totaal 365 docenten professionaliseringsuren uit PTO9 besteedden. In vier jaar tijd werden er ca. 95 didactische trajecten ingepland. In verschillende opleidingen zijn expliciet thema's uit het onderwijskader aan bod geweest, zoals formatief handelen, feedback geven, holistisch beoordelen, activerende didactiek. Gedeeltelijk blijven de opleidingen ook voor eigen thema's kiezen als reactie op recente ontwikkelingen zoals de opkomst van AI. We leerden: van de geplande vele kleine trajecten, zien we dat opleidingen neigen naar enkele grotere trajecten gekoppeld aan actuele opgaven, die worden uitgevoerd met het hele team of specifieke delen van het team. En we zien dat opleidingen de trajecten het liefst in bestaande ritmes van ontwikkel- en overlegmomenten invoegen. Deelresultaat b (ervaren docentkwaliteit door studenten neemt toe) werd niet per moduleteam in kaart gebracht, maar is wel vergeleken door de docentaspecten uit de afgelopen NSE's te vergelijken. Over alle voltijds-opleidingen is de docentkwaliteit in 2024 t.o.v. 2021 gelijk gebleven en op enkele aspecten heel licht gedaald. De NSE liet in 2023 een daling zien op het grootste deel van de docentaspecten, maar dit veert dus weer gedeeltelijk terug in 2024. Bij opleidingen die de omslag naar flexibel onderwijs maken, zie je in het eerste jaar een terugval die meestal het jaar erna weer (gedeeltelijk) wordt ingehaald. Gemiddeld scoren de docenten het hoogst (4,0+) op inhoudelijke kennis, kennis van de beroepspraktijk, bereikbaarheid, betrokkenheid, prettig om vragen te stellen en openheid voor feedback van studenten. Gemiddeld scoren onze docenten het laagst (maar nog ruim voldoende) op inspiratie (3,6), bruikbaarheid feedback, werkvormen (3,8). Op het gebied van didactische vaardigheden scoren docenten in 2024 een 3,9 (was 4,0 in 2021). T.o.v. het vorige jaar (2023) zijn in de NSE (hele CHE 2024) de docentaspecten bijna allemaal gestegen. De docentaspecten zijn ook bijna allemaal gestegen in vergelijking met andere hogescholen. Op het gebied van didactische vaardigheden is er een extra stijging zichtbaar in de benchmark met andere hogescholen. Op resultaat 2 (borging) zijn verschillende deelresultaten behaald. Deelresultaat a (docentkwaliteit in professionaliseringsplan) is behaald. Sinds 2021 hebben opleidingen elk jaar een didactisch professionaliseringsplan gemaakt. In 2024 is dit geïntegreerd in het nieuwe format professionaliseringsplan, ontwikkeld door kernteam HRD. Ook hebben we als projectteam bijgedragen aan het CHE professionaliseringsbeleid 2021-2024 waarin teamleren een belangrijke plek heeft gekregen. Deelresultaat b (didactisch coaches) is grotendeels behaald: in elk opleidingsteam zijn één of twee didactisch coaches actief. Voor de rol van didactisch coach is een profiel opgesteld dat gedeeld is met leidinggevenden. In de loop van het project is het verloop van didactisch coaches wel groot geweest. De rol van didactisch coach is niet in elke opleiding vanzelfsprekend ingebed en het mandaat van de rol verschilt per opleiding. Er zijn verschillende varianten overwogen, maar in de praktijk blijkt het meest werkbaar de docent uit het eigen team die extra tijd krijgt om collega's te begeleiden (op aanvraag of vanuit het plan van de leidinggevende). In 2024-2025 is er voor de didactisch coaches een gedeeltelijk nieuwe invulling bijgekomen, de digitale didactisch coach, die een nog uit te werken rol moet gaan spelen m.b.t. professionalisering op het	
--	---	--

	gebied van digitalisering. Ook deze verandering leidt tot de selectie van andere personen als didactisch coach. Binnen een aantal CT's is er iemand die docentprofessionalisering in zijn of haar portefeuille heeft. Deelresultaat c (gedeelde methoden en werkwijzen) is beperkt behaald. In het didactisch netwerk zijn wel methoden uitgewisseld. De didactisch coaches uit de verschillende opleidingen kwamen in dit netwerk ca. 20 keer bij elkaar om kennis en methoden uit te wisselen en samen te verdiepen. De bijeenkomsten werden als waardevol ervaren door de deelnemers, al was de opkomst, vanwege agendatechnische redenen, wisselend. Deelresultaat d (meer ervaren aandacht voor docentprofessionalisering) is gedeeltelijk behaald. Waar we in de rationale / projectplan zagen dat "didactische vernieuwingen moeilijk tot stand komen" en "de docent slechts beperkt leert", zien we in het verschil tussen het medewerkersonderzoek van 2023 t.o.v. 2021 dat met name docenten uit de kleinere opleidingen ervaren dat zij meer worden ondersteund in didactische ontwikkeling. Dat is een mooi resultaat, omdat we in een eerder advies als bevinding opschreven: "Docenten zijn graag met hun vak bezig (vakprofessionalisering) en binnen de CHE wordt er graag onderwijs ontworpen. Wat een nieuw ontwerp vraagt van de rol van een docent, is een vraag die lastiger wordt gesteld of beantwoord. Docenten zijn minder thuis in didactische ontwikkeling en blijven daar soms van weg of vinden het lastig om daar richting en bronnen in te vinden. Tegelijk komen ze wel veel situaties tegen in en om de lessen die didactische en pedagogische leervragen oproepen." Bij de grotere opleidingen is een daling zichtbaar op dit punt. Toch gaat dit niet automatisch ten koste van de docentkwaliteit. Op docentkwaliteit is in de NSE van 2024 bij Social Work t.o.v. van 2021 wel iets gedaald, bij Verpleegkunde min of meer gelijk gebleven en bij Educatie gestegen. Uit de laatste peiling blijkt dat grote, dagdeel durende generieke trainingen (m.n. gegeven bij de grotere opleidingen) de reactie oproepen dat die minder nuttig zijn; te langdurig of niet goed genoeg aangesloten op de urgentie bij deelnemers.	
Opgeleverde producten/deliverables	Verantwoordingsdocument inventarisatie en honorering professionalisering in Coronatijd. Ca. 95 trajecten docentprofessionalisering Website met informatie over een aantal trajecten 2 peilingrapportages (2023, 2024) Slotadvies	
Financiële realisatie gehele project	Totale realisatie 2020-2024: €3.683.000 Realisatie t.o.v. plan voor de inzet 2.0: 84%	

5.8 Reflectie Hogeschoolraad op de besteding van de studievoorschotmiddelen 2024

Het afgelopen jaar (2024) heeft de SVM-commissie zich actief ingezet om de financiële middelen op een effectieve manier te benutten. De focus lag hierbij op het verbeteren van het welzijn van studenten en de verdere ontwikkeling van flexibel onderwijs. Dit bracht aanzienlijke uitdagingen met zich mee, zoals een cultuuromslag en een systeemverandering binnen de huidige inrichting van de hogeschool. Wij hebben de samenwerking als prettig ervaren, met goede transparantie. Tegelijkertijd konden wij vanuit de Hogeschoolraad eenvoudig ideeën, verbeteringen en (ongevraagde) adviezen aandragen wanneer dat nodig was, bijvoorbeeld op het gebied van studentenwelzijn, om dit structureel binnen de organisatie te verankeren. In 2024 heeft het projectteam SVM een voorstel gedaan voor de realisatie van een databank

waarin onder andere scripties beschikbaar worden gesteld. Dit is momenteel een groot gemis binnen de digitale omgeving van de CHE. Vanuit de Hogeschoolraad is hier zeer positief op gereageerd, en de verwachting is dat dit in 2025 zal worden gerealiseerd. Daarnaast is het belangrijk om kritisch te blijven evalueren en vooruit te kijken. Een hbo-instelling moet zich voortdurend aanpassen aan de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Hoewel de SVM-middelen zijn ingezet voor flexibel onderwijs, blijft het essentieel om vanuit de Hogeschoolraad kritisch te kijken naar de verschillende onderwijsvormen, zowel voltijd als deeltijd. Daarbij moet worden gewaarborgd dat de CHE goed blijft aansluiten op de actuele arbeidsmarktbehoeften en openstaat voor het principe van een leven lang leren, met de bijbehorende flexibiliteit en studeerbaarheid. In het bijzonder is het belangrijk om in de deeltijdvariant in te zetten op leerwegaafhankelijk toetsen.

5.8.1 Reflectie Hogeschoolraad op de besteding van de studievoorschotmiddelen totale looptijd

Als hogeschoolraad (HR) zijn wij gedurende het gehele project voldoende en adequaat op de hoogte geweest. Het programmamanagement van Programma Toekomstproof Onderwijs (PTO) heeft zich goed ingezet en is bereid geweest om onze vragen en overwegingen serieus te nemen en ons te voorzien van goede antwoorden.

In het begin was het zoeken voor ons als HR hoe wij goed betrokken konden worden bij de negen projecten die vallen onder PTO. De HR heeft zelf input kunnen geven op de inhoud van de projecten en via o.a. deze weg is ook de stem van de studenten aan de voorkant geregeld. De studentgeleding van de HR heeft hier veel tijd aan besteed en er heeft een studentlid van de medezeggenschapsraad deelgenomen in het programmateam van PTO. Er werd elke twee weken overleg gevoerd tussen een commissie van de HR en de programmamanager namens het programmateam. De HR heeft dit contact altijd als open, eerlijk en zonder dubbele agenda ervaren. Daarnaast werd de afspraak gemaakt dat elke projectleider van de negen projecten, minimaal 1x per jaar in de studentenhogeschoolraad (SHR) langskomt. Zodat er via de programmamanager en de projectleider een vinger aan de pols kon worden gehouden. Deze manier van werken hebben wij tot 2024 volgehouden. In 2024 is er in samenspraak besloten tot een andere frequentie van overleggen. Dit omdat de agenda in de twee-wekelijkse vergadercyclus niet meer gevuld werd. Wat voor ons een signaal is geweest dat het programma goed loopt en dat er goed gestuurd werd op het behalen van de resultaten.

In 2022 werd zichtbaar dat project 3 (PTO), flexibel onderwijs, zich steeds sneller en meer ontwikkelde. Hiervoor is het contact dat jaar geïntensiveerd. Gebleken is dat PTO3 een aanjager is geworden voor andere projecten. Zo is uit PTO3 ook een nieuw programma gekomen, namelijk programma Flex. In dit programma wordt er verder gewerkt aan flexibel onderwijs binnen de hele hogeschool, als HR zijn wij goed betrokken bij dit programma.

Als HR hebben wij meermaals aangedrongen op intensivering van het gesprek met de studenten (buiten de SHR) over de studievoorschotmiddelen. Als HR hebben wij hierover gebrainstormd samen met het programmamanagement en uiteindelijk bleef het ingewikkeld om dit programma ook echt onderdeel te laten zijn van de community van de CHE student. Eén van de resultaten hiervan is de video waarin wij – als studentleden van de HR die betrokken waren bij dit programma – vertellen hoe het geld is besteed. Deze video is gedeeld onder de studentgemeenschap van de CHE. Ook vinden wij het heel goed dat er een impactrapport is verschenen dat ook naar buiten kan worden gecommuniceerd.

De HR heeft het altijd als zeer waardevol ervaren dat alle vragen gesteld konden worden, dat er studenten en veel medewerkers van de CHE zich hebben ingezet voor dit programma en dat er altijd een open communicatie is geweest. Als raad staan wij achter de resultaten die zijn afgesproken én behaald, en zijn wij

als medezeggenschap in staat geweest om tussentijds goed te monitoren hoe het programma ervoor staat. Dit gebeurde op verschillende manieren: wij werden geïnformeerd over vacatures in de projecten, wat de consequenties hiervan waren en ook of het beoogde resultaat hiermee gevaar liep.

5.9 Inzet studievoorschotmiddelen 2024

Thema / Project Bedragen * €1000	2019 begroot	2020 begroot	2021 begroot	2022 begroot	2023 begroot	2024 begroot	cumulatief begroot	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 realisatie	2022 realisatie	2023 realisatie	2024 realisatie	cumulatief realisatie	realisatie tov. Pyl2.0
Baten (*)	856	1.024	2.217	2.774	2.925	3.310	13.107	876	1.024	2.284	2.999	3.306	4.000	14.489	110,5%
Overloop van projecten 2019	353	164	169	174	179	184	1.223	293	186	148	-	-	-	628	51,3%
Thema: Studentsucces															
Project 1: Focus op professionele ontwikkeling	20	83	393	422	388	374	1.680	-	50	182	392	579	393	1.597	95,0%
Project 2: Welbevinden studenten	45	64	70	72	74	76	402	1	53	66	81	96	144	441	109,7%
Thema: Onderwijsdifferentiatie															
Project 3: Scenario flexibel Onderwijs	67	188	491	253	153	343	1.496	-	63	218	461	519	729	1.990	133,0%
Project 4: Mbo in- en doorstroom	13	81	90	112	-	-	296	-	29	48	64	61	-	202	68,1%
Project 5: Excellentietraject	24	108	180	164	157	156	788	-	38	95	130	140	21	423	53,6%
Project 6: Learning community	4	38	80	192	372	536	1.221	-	27	127	216	294	354	1.018	83,3%
Thema: Onderwijsfaciliteiten															
Project 7: Taal centraal	26	93	125	117	112	74	547	-	37	68	84	104	147	441	80,6%
Project 8: Innovatieve werkplaatsen	15	135	213	335	426	512	1.637	-	32	83	214	374	394	1.097	67,0%
Thema: Professionalisering van docenten															
Project 9: Versterken docentkwaliteit	222	263	444	864	1.345	1.235	4.373	-	304	348	695	1.109	1.226	3.683	84,2%
Alternatieve bestedingen						1.100	1.100					80	835	915	83,2%
Programmamangement	180	167	226	306	189	187	1.254	49	172	190	163	248	285	1.107	88,2%
Totaal inclusief Project 3	970	1.383	2.481	3.011	3.397	4.777	16.019	343	993	1.573	2.499	3.605	4.528	13.541	84,5%
minus: Project 3 - niet via SVM	-67	-188	-491	-253	-153	-343	-1.496			-218				-218	14,6%
Lasten van het programma	903	1.195	1.990	2.758	3.243	4.435	14.523	343	993	1.355	2.499	3.605	4.528	13.323	91,7%
(*) onder aftrek van overhead voor 2019 en 2020								bevoeging aan bestemmingsreserve:							
								aanwezig per ultimo 2023							
								dotatie aan bestemmingsreserve in 2024 (- = onttrekking)							
								533							
								31							
								929							
								500							
								-299							
								-528							
								1.166							
								1.694							
								-528							

De rijksbijdrage voor de Kwaliteitsafspraken Sectorakkoord bedraagt voor 2024 voor de CHE € 3.399.000. De gemaakte kosten in het verslagjaar zijn € 4.528.000. De realisatie is daarmee € 528.000 meer dan de ontvangen rijksbijdrage en dit bedrag is onttrokken aan de bestemmingsreserve. De bestemmingsreserve is € 1.166.000 per eind 2024. Dit is 66.000 boven de begroting (1.100.000). De besteding van dit bedrag is in overleg en met instemming van de medezeggenschap in de begroting 2025 toegedeeld. Eind 2025 zal er geen bestemmingsreserve studievoorschotmiddelen meer zijn.

Inzet bestemmingsreserve 2025	
Project	Bedrag
Studentwelzijn	€ 100.000,00
Dspace	€ 49.000,00
Artificial intelligence	€ 26.000,00
Technologische ondersteuning onderwijskwaliteit	€ 40.000,00
Programma Flex	€ 667.000,00
Learning communities (onderwijsdeel)	€ 51.000,00
Learning communities (projectdeel)	€ 27.000,00
Leren met maatschappelijke impact	€ 80.000,00
Centre for Teaching and Learning	€ 100.000,00
Projectmanagement PTO 2025	€ 26.000,00
Totaal	€ 1.166.000,00

6. Privacy, informatiebeveiliging en cybersecurity

Op het vlak van privacy en informatiebeveiliging werd 2024 getypeerd door het doorbouwen aan de reeds ingezette lijn. De inrichting staat goed en – mede in navolging van de audit op het NBA-kader – wordt er doorgewerkt aan de formalisering van wat nog niet formeel was vastgelegd. Team Privacy en Informatieveiligheid zorgt daarbij voor een integrale benadering van zowel privacy als informatiebeveiliging.

Privacy

De CHE is zich zeer bewust van het belang van privacy voor haar studenten, medewerkers en externe relaties en blijft continu werken aan het voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). De organisatie met betrekking tot privacy en informatiebeveiliging is sterk verankerd. Een externe Functionaris Gegevensbescherming (FG) is aangesteld en de functie van Privacy Officer is gecreëerd om een duidelijke scheiding tussen toezicht en uitvoering aan te brengen. De Functionaris Gegevensbescherming (FG) houdt toezicht op de uitvoering van het privacybeleid van de CHE en adviseert hierover. De FG rapporteert periodiek aan het CvB.

Informatiebeveiliging

Eind 2021 maakte de Vereniging Hogescholen (VH) de keuze om alle hogescholen te laten toewerken naar volwassenheidsniveau 3 volgens het kader van de Nederlandse Beroepsorganisatie voor Accountants (NBA). In 2024 is verder gewerkt aan de vereisten van het NBA-kader. Zowel technische als organisatorische maatregelen zijn verder geïmplementeerd en voorzien van benodigde documentatie. Dit leidt tot verdere formalisering van interne afspraken en werkwijzen en geeft grip op de informatiehuishouding. Begin 2024 heeft de CHE zich laten toetsen middels een externe audit. Er zijn geen hoge risico's geconstateerd, wel de nodige aandachts- of actiepunten om op onderdelen nog naar volwassenheidsniveau 3 toe te groeien. Deze actiepunten zijn en worden opgepakt. Een van de speerpunten voor 2024 was het uitvoeren van beoordelingen van onze leveranciers van kritieke diensten.

Cybersecurity

Cybersecurity betreft de technische kant van informatiebeveiliging. We zien dat de formalisering die het NBA-kader meebrengt ons dwingt om explicietere keuzes te maken in dit domein. De borging van maatregelen en de controle hierop geeft inzicht en beheersing en helpt ons om meer grip te krijgen op risico's. Mochten technische risico's zich manifesteren, dan kunnen wij gebruik maken van een externe dienstverlener voor de eerste hulp bij incidenten. Gezien de complexiteit van cybersecurity zijn we sterk aangesloten bij initiatieven in en rond SURF.

Kennisveiligheid

In het kader van de implementatie van de Nationale Leidraad Kennisveiligheid is in 2023 een risicoanalyse op het gebied van kennisveiligheid uitgevoerd. Deze analyse gaf geen aanleiding tot het formuleren van aanvullend beleid omtrent kennisveiligheid. De risicoanalyse is hernieuwd in 2024, als onderdeel van het omvattende thema integrale veiligheid. Dit gaf hetzelfde beeld als 2023.

Incidenten

In 2024 heeft zich een aantal gevallen van onrechtmatige verwerking van persoonsgegevens voorgedaan. Deze zijn afgehandeld conform de interne procedure en voor zover nodig zijn herstel- en verbetermaatregelen getroffen. In geen van de gevallen is melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens noodzakelijk geweest. Cyber-incidenten, die zich hebben voorgedaan, hebben niet de continuïteit van het onderwijs, onderzoek of ondersteunende diensten bedreigd.

7. Bestuursakkoord

14 juli 2022 is het Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap 2022 afgesloten. Op 2 september 2022 hebben CvB en directie schriftelijk afgesproken wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van de verschillende afspraken uit het bestuursakkoord. De monitoring daarvan vindt plaats via de T-rapportages.

Hoofdstuk 3 van Deel 1 – Bestuursverslag 2024 bevat het verslag over de onderzoeksactiviteiten van de CHE in 2022. Dit hoofdstuk is opgezet conform 'Praktijkgericht onderzoek – Format bestuursverslag' van de VH.

In hoofdstuk 9 Deel 1 – Bestuursverslag 2024 besteden we expliciet en herkenbaar aandacht aan ontwikkelingen op het gebied van sociale veiligheid en inclusie.

8. Sociale veiligheid en inclusie

De CHE werkt vanuit het uitgangspunt dat elk mens een door God geliefde, unieke en waardevolle persoon is die veiligheid, respect en ruimte verdient. Dit uitgangspunt vereist een sociaal veilige hogeschool. De CHE wil een veilige plek zijn voor studenten, medewerkers en werkveldpartners. Daar werkten we in 2024 op een aantal manieren aan.

Het welzijn van studenten krijgt expliciete aandacht in het Onderwijskader van de CHE, de basis van waaruit onderwijs ontwikkeld en gegeven wordt. Vanuit team Studentenwelzijn zijn er extra voorzieningen en is er extra begeleiding voor studenten met een functiebeperking. Studentenwelzijn heeft ook een Team Inclusief. Dit team heeft als doel dat elke student en medewerker in sociale veiligheid en verbondenheid kan studeren en werken, door actief oog te hebben voor groepen die niet automatisch meekomen. Op dit moment zijn de volgende groepen daarin specifiek geïdentificeerd:

- culturele diversiteit: studenten/medewerkers met een niet-Nederlandse afkomst dan wel biculturele achtergrond;
- seksuele diversiteit/genderdiversiteit (LHBT+);
- hoogbegaafdheid;
- neurodiversiteit/functiebeperkingen (zoals ADHD, dyslexie, autisme, chronische ziektes en lichamelijke, psychische of audiovisuele aandoeningen).

Team Inclusief creëert plekken/momenten om in veiligheid het gesprek met elkaar aan te gaan, elkaar te ontmoeten en kwetsbaar te zijn en studenten en medewerkers bewust te maken van diversiteit binnen de CHE en hen te trainen in het ontwikkelen van (interculturele) sensitiviteit en vaardigheden.

Als studenten of medewerkers onveiligheid ervaren kunnen ze hiervoor terecht bij hun studieloopbaanbegeleider (studenten), hun leidinggevende (medewerkers) maar ook bij de vertrouwenspersonen, bij de studentenpsychologen (voor studenten) of bij het hogeschoolpastoraat. Er zijn tevens aandachtfunctionarissen voor huiselijk geweld waar studenten en medewerkers hun verhaal kunnen doen. Bij de studentendecanen kunnen studenten terecht als er vragen zijn rondom (studeren met) een functiebeperking/neurodiversiteit. Het CvB heeft periodiek gesprekken met vertrouwenspersonen en aandachtfunctionarissen voor huiselijk geweld.

Mede naar aanleiding van het bestuursakkoord 2022 hebben we in 2023 een aantal klachtenregelingen en onze gedragscode geactualiseerd. Ook maken we plannen om medewerkers en studenten goede voorlichting te geven over welk gedrag we wel en niet acceptabel vinden.

De sociale veiligheid van medewerkers wordt gemonitord in het tweejaarlijkse medewerkersonderzoek en in de periodieke RisicoInventarisatie en Evaluatie. Op basis van deze onderzoeken gaan medewerkersteams, als het onderzoek daartoe aanleiding geeft, aan de slag met verbetermaatregelen om de veiligheid in hun team te vergroten. In die context heeft het CvB in 2023 een onderzoek laten uitvoeren onder studenten en medewerkers naar sociale veiligheid op de CHE. De resultaten daarvan hebben aanleiding gegeven tot intensivering van ons beleid op dit gebied. Dat doen we onder meer doen via onderstaande vier actiethema's.

1. **Leiderschap.** De kwaliteit van leiderschap is essentieel voor het creëren en behouden van een sociaal veilig leer- en werkklimaat. Hierbij gaat het vooral om voorbeeldgedrag, dialoog faciliteren, samenwerking stimuleren en rekening houden met persoonlijke wensen van studenten en medewerkers.
2. **Onderwijs.** Onderwijsteams spelen grote rol in de vorming en leerervaring van studenten. Wanneer het om inclusie en gewenst gedrag gaat, is voorbeeldgedrag van docenten van vitaal belang tijdens de studieperiode van studenten.
3. **Interne communicatie.** Interne berichtgeving kan een grote rol spelen in het creëren van bewustwording van sociale (on)veiligheid. Hierbij zijn herhaling, verschillende vormen en vaste

momenten belangrijk.

4. **HRM.** Diversiteit tussen medewerkers binnen verschillende lagen van de organisatie heeft veel impact op de mate van gelijke kansen en gelijke behandeling van anderen.

De CHE hield in 2023 de afspraken over sociale veiligheid en inclusie uit het bestuursakkoord in de gaten, bijv.:

- de ontwikkeling van een kader voor de integrale aanpak studentenwelzijn door VH, UNL, ISO en LSVb;
- het maken van een plan voor de besteding van de extra middelen voor het opzetten en uitvoeren van de integrale aanpak van studentenwelzijn tot en met 2025;
- we laten ons bij beleidsontwikkeling voeden door het position paper van de VH inzake diversiteit en inclusie;
- een monitor van ervaren sociale veiligheid die de sector ontwikkelt.

9. Studentenondersteuningsfonds (voorheen Profileringsfonds)

Conform artikel 7.51 van de WHW kunnen studenten aan de CHE die studievertraging oplopen in verband met bepaalde bijzondere omstandigheden, een beroep doen op het Studentenondersteuningsfonds. (Tot 2024 was de naam hiervoor: Profileringsfonds.) Studenten ontvangen dan een uitkering vanaf het moment dat hun prestatiebeurs is geëindigd.

De aard van de omstandigheden is in drie categorieën te verdelen:

1. Studenten in situaties van overmacht zoals ziekte, functiebeperking, zwangerschap, bijzondere familieomstandigheden, mantelzorg of een niet-studeerbare opleiding;
2. Bestuursleden van het bestuur van een studentenorganisatie van enige omvang met volledige rechtsbevoegdheid of leden van een medezeggenschapsorgaan binnen de hogeschool;
3. Overige: studenten die een bijzondere prestatie leveren op gebied van sport of cultuur, financiële ondersteuning aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen of andere gevallen.

Er is een commissie die de aanvragen beoordeelt en deze bestaat uit een studentendecaan, een medewerker en een student (lid van de SHR).

De hogeschool stelt zelf regels van procedurele aard vast en regels over de aanvang, de duur en de hoogte van de financiële ondersteuning. De regeling voor het Studentenondersteuningsfonds is vastgelegd in een reglement.

Het aantal toekenningen in 2024 was 49. Dit is meer dan een verdubbeling ten opzichte van 2023 (en dat geldt ook voor het totaalbedrag). Er zijn geen aanvragen afgewezen.

Overzicht 2024:

Omschrijving	Aantal toekenningen	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen (<i>in maanden</i>)
Studenten in overmacht situaties	45	€ 227.528	€ 5.056	11
Bestuurslidmaatschap	4	€ 14.050	€ 3.513	6
Overige categorieën	0	€ 0	€ 0	

Totaal nieuw toegekend in boekjaar 2024	49	€ 241.578
---	----	-----------

10. Rapportage Experiment Leeruitkomsten

De CHE doet vanaf 2016 mee met het Experiment Leeruitkomsten. In figuur 2 is te zien welke opleidingen aan de CHE meedoen met dit experiment in de jaren 2023 en 2024 en hoeveel studenten ervoor waren ingeschreven op peildatum 1 oktober 2023 en 2024.

Bij de opleidingen Ad Pastoraal Werk (deeltijd) en Ad Sociaal Werk komen dubbele inschrijvingen voor: studenten die ook bij een Bacheloropleiding aan de CHE zijn ingeschreven. Deze dubbele inschrijvingen tellen onderaan bij de totaalregel mee voor één inschrijving.

Deze aantallen betreffen alleen de studenten in het modulaire curriculum, zij zijn dus exclusief de deeltijd- en duaalstudenten die in september 2023, februari 2024 en september 2024 zijn ingestroomd in het nieuwe flexibele curriculum.

Opl.vorm - Opleiding - Ksp - Ond.vorm - Cohort	2023-10-01	2024-10-01
Deeltijd	1.253	962
Ad ICT Service Management	23	19
Ad Ondernemen	38	
Ad Pastoraal Werk	31	27
Ad Pedagogisch Educatief Professional	95	105
Bedrijfskunde	75	51
Communicatie	15	7
Human Resource Management	50	36
Leraar Basisonderwijs	228	172
Leraar Basisonderwijs zij instroom	36	34
Leraar vo 2e graad in Godsdienst	19	3
Social Work	466	398
Theologie	145	92
Verpleegkunde	41	23
Duaal	578	430
Ad Sociaal Werk	356	321
Verpleegkunde	222	109
Totaal	1.803	1.349

Figuur 3: Bron: Power BI rapport inschrijvingen, geraadpleegd op 22 jan 2024

DEEL 2: VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

1. Leden 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 2024 uit de volgende leden:

P.J. (Pieter Jaap) Aalbersberg (voorzitter)	• Geboortjaar: 1959 • Hoofdfunctie: ◦ Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid • Nevenfuncties: ◦ lid Raad van Commissarissen Oranjeborg	
Tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2017	Lopende termijn: 1 januari 2021 – 31 december 2024	Herbenoembaar: nee
H.A. (Hans) Dijkstra RA (vicevoorzitter)	• Geboortjaar: 1971 • Hoofdfunctie: eigenaar H.A. Dijkstra Advies & Interim-management • Nevenfuncties (bezoldigd): ◦ lid Raad van Toezicht Pluryn	
Tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2019	Lopende termijn: 1 januari 2023 – 31 december 2026	Herbenoembaar: nee
Mr. dr. J.C. (Hannah) van Eijk – Graveland	• Geboortjaar: 1966 • Hoofdfunctie: Universitair docent Recht, Economie, Bestuur en Organisatie aan Universiteit Utrecht • Nevenfuncties (bezoldigd): ◦ Rechter-plaatsvervanger bij de Rechtbank Midden-Nederland (locatie Utrecht en Lelystad) • Nevenfuncties (onbezoldigd): ◦ Secretaris van het bestuur Stichting Steunfonds Willem Holtrop Hospice te Ermelo	
Tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2020	Lopende termijn: 1 januari 2024 – 31 december 2027	Herbenoembaar: nee
Prof. dr. E.C. (Lidewey) van der Sluis	• Geboortjaar: 1972 • Hoofdfuncties ◦ Hoogleraar Nyenrode Business Universiteit, NL Leerstoel Strategisch Talentmanagement en Organisatorisch Leiderschap ◦ Buitengewoon hoogleraar Free State University, Zuid-Afrika. Leerstoel Talent Investment	

	○ William Spoelhof chair professor Calvin University, Michigan • Nevenwerkzaamheden (bezoldigd) ○ Zelfstandig werkzaam als spreker, auteur en organisatieadviseur ○ Lid Raad van Toezicht Protestantse Theologische Universiteit • Nevenfuncties (onbezoldigd) ○ Lid Raad van Advies Koninklijke Luchtmacht	
Tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2021	Lopende termijn: 1 januari 2021 – 31 december 2024	Herbenoembaar: ja ¹²
J.S.C. (Jane) Hempenius MA	• Geboortjaar: 1972 • Hoofdfuncties ○ Bestuurder JINC • Nevenfuncties (bezoldigd) ○ Zelfstandig werkzaam als spreker ○ Docent theologie aan Evangelisch College	
Tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2023	Lopende termijn: 1 januari 2023 – 31 december 2026	Herbenoembaar: ja
P. (Peter) Schalk	• Geboortjaar: 1961 • Hoofdfuncties ○ lid en fractievoorzitter van de SGP-fractie in de Eerste Kamer ○ zelfstandig adviseur 'metTact' vanaf 2020 • Nevenwerkzaamheden (bezoldigd) ○ Voorzitter RvT Driestar-Wartburgcollege vanaf 2020 • Nevenfuncties (onbezoldigd) ○ Lid Deputaatschap Zending Gereformeerde Gemeenten ○ Lid Deputaatschap Kerk en Overheid ○ Lid VGS Netwerk sociale veiligheid en seksuele diversiteit ○ Ouderling Gereformeerde Gemeente te Veenendaal	
Tijdstip eerste benoeming: 1 januari 2023	Lopende termijn: 1 januari 2023 – 31 december 2026	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' van de Vereniging Hogescholen¹³.

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 2024 onafhankelijk in de zin van artikel III.4.2 van de Branchecode goed bestuur (VH, december 2023).

¹² Op 18 september 2024 heeft de RvT besloten om Lidewey van der Sluis voor een tweede termijn van vier jaar in de RvT te benoemen.

¹³ Boekjaar 2024 valt onder het regime van de 'Branchecode goed bestuur' (d.d. december 2023) van de Vereniging Hogescholen.

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 één 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.

Cf. artikel I.3 van de branchecode melden we dat één van de RvT-leden in 2024 als nevenfunctie lid is van de Raad van Toezicht van een universiteit. Het CvB is op dit punt om advies gevraagd en heeft aangegeven geen bezwaar te hebben. Mocht er sprake zijn van betrokkenheid tussen beide instellingen, bijvoorbeeld bij het benoemen van een hoogleraar, 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 2024 geen belangen hadden die hen belemmerden om hun toezichthoudende taak onafhankelijk uit te oefenen.

In 2024 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.

3. Werkzaamheden van de Raad van Toezicht in 2024

De Raad van Toezicht werkt op basis van een toezichtskader dat jaarlijks wordt geoperationaliseerd in een vergaderplanning. De RvT heeft in 2024 negen keer vergaderd en een strategiedag gehouden. Bij alle vergaderingen en bij de strategiedag is het CvB aanwezig geweest. Gebruikelijk is dat de RvT, vóór het CvB in de RvT-vergadering aansluit, een vooroverleg zonder het CvB heeft.

Driemaal per jaar rapporteren alle opgaven van de CHE over hun jaarplannen in de T-rapportages. Het CvB vormt zich een oordeel hierover en bepaalt, waar nodig, stuuracties. De CvB-beoordeling wordt, zo snel mogelijk na het verschijnen ervan, besproken in een RvT-vergadering. Het zijn momenten waarop de RvT toeziet op het integrale functioneren van de hogeschool, inclusief de besteding van de studievoorschotmiddelen. De bespreking van de T-rapportages in de RvT wordt voorbereid in de auditcommissie en de onderwijs- en onderzoekscommissie.

Tijdens diverse vergaderingen in 2024 heeft de RvT de samenwerking met strategische partners van de CHE besproken en hoe het CvB externe belanghebbenden betreft bij beleidsontwikkeling. Daarnaast is er verschillende keren in de AC en de RvT gesproken over de meerjarenbegroting 2024-2029.

De accountant¹⁴ gaf op 12 juni 2024 een goedkeurende verklaring af over het bestuursverslag en de jaarrekening over 2023. Bij het vaststellen van het jaarverslag over 2023 heeft de RvT op 12 juni 2024 het CvB decharge verleend voor het in 2023 gevoerde beleid.

De RvT heeft in 2024, zoals gebruikelijk, twee keer (op 3 april 2024 en 13 november 2024) overleg gevoerd met de HR over de gang van zaken in de CHE. Onderwerp van gesprek waren onder andere de strategie en meerjarenconcretisering van het Instellingsplan, de begroting 2025 en het identiteitsbeleid van de CHE.

¹⁴ Ingaande boekjaar 2020 is Van Ree Accountants aangewezen als accountant, waarbij een meerjarig contract is aangegaan.

Andere onderwerpen, waar de raad in 2024 op heeft toegezien, zijn: diversiteitsbeleid, HRM-beleid (via het sociaal jaarverslag 2023, beloningsgelijkheid, sociale veiligheid, flexibilisering van het onderwijs, besteding van de studievoorschotmiddelen, de begroting 2025, de onderwijskwaliteit, onderzoeksbeleid, het beleid t.a.v. cybersecurity en de oprichting van een onderzoeksfonds samen met hogeschool Viaa en Driestar Educatief. Voorts heeft de RvT de werving en selectie voor de vacature die door het vertrek van de huidige voorzitter (per 31 december 2024) ontstaat afgerond, de nieuwe voorzitter benoemd per 1 januari 2025 en de bezoldiging van het CvB en de RvT i.r.t. de vigerende WNT-normen besproken.

Tijdens themasessies en strategiedag zijn onderwerpen als 'CHE Onderwijs en Digitalisering' en strategie rondom 'Leven lang ontwikkelen' besproken. Het CvB en de bestuurssecretaris informeren de RvT buiten de vergadering om periodiek over actuele ontwikkelingen in het hoger onderwijs.

De RvT ziet toe op de naleving door het CvB van wettelijke verplichtingen en de omgang met de branchecode. De RvT wordt hierover geïnformeerd door middel van onder andere de T-rapportages en de management letter van de accountant.

De RvT evalueert elk jaar zijn eigen functioneren. Dat is in 2024 op 13 november gebeurd. De evaluatie heeft onder externe begeleiding plaatsgevonden. Een van de uitkomsten is dat de RvT bestaat uit een divers team met een breed scala aan expertise en hoge mate van betrokkenheid. De samenwerking is gelijkwaardig en transparant. Om een goede samenwerking te behouden zal de RvT elkaar sneller feedback geven en alert zijn op verschillende niveaus van communicatie. Zo zal aan het eind van de RvT-vergadering een RvT-lid in de rol van observant een reflectie geven op het verloop van de vergadering. Daarnaast zal, om de mate van betrokkenheid te richten, scherper worden gestuurd vanuit het toetsings- en toezichtskader. Dit zal worden ondersteund door het gebruik van opleggers met een duidelijk geformuleerd gespreksdoel.

Successieplanning CvB

De RvT heeft op 13 december 2023 een aantal besluiten genomen rond de successieplanning van het CvB. Deze besluiten zijn in 2024 geoperationaliseerd.

- Jan Hol is voor een tweede termijn van twee jaar als voorzitter van het CvB herbenoemd (van 17 augustus 2024 tot en met 16 augustus 2026).
- Pieter Oudenaarden is herbenoemd voor een (derde) termijn van vier jaar (van 1 januari 2025 tot met 31 december 2028, en in die periode van 17 augustus 2026 tot en met 31 december 2028 als voorzitter van het CvB).
- Jannette Meiling is benoemd tot lid van het CvB voor een termijn van vier jaar (van 1 april 2024 tot en met 31 maart 2028).

Toezicht van de RvT op de besteding van de studievoorschotmiddelen

In 2024 heeft de RvT toezicht gehouden op de besteding van de studievoorschotmiddelen. De Kwaliteitsafspraken uit het Sectorakkoord zijn eind 2024 afgelopen. Deze middelen zijn door de CHE via het Programma Toekomstproof Onderwijs (PTO) besteed aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Via de T-rapportages en de CvB-beoordeling daarvan heeft de RvT in 2024 driemaal over de besteding van de studievoorschotmiddelen gesproken.

In het toezicht van de RvT op de besteding van de studievoorschotmiddelen zijn in 2024 deze onderwerpen aan de orde gekomen:

- de PTO-plannen voor 2024 en de borging van de resultaten;
- besteding van de bestemmingsreserve uit het programma na 2024.

Daarnaast is op 9 oktober 2024 door de RvT op een strategiedag stilgestaan bij een van de projecten van PTO, Innovatiewerkplaatsen. Dit met het oog op de doorgaande lijn van PTO naar o.a. Leven lang ontwikkelen. Op de themamiddag van de OOC op 23 september 2024 is gesproken over een ander project van PTO, Learning communities. Studenten kunnen afstuderen in een learning community, die praktijkgericht onderzoek verbindt met het onderwijs.

De lessons learned uit het programma zijn besproken met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht

en worden overgedragen aan het Project Management Office waar gekeken zal worden hoe de geleerde lessen geïntegreerd kunnen worden in de huidige werkwijzen.

Reflectie looptijd Kwaliteitsafspraken

Gedurende de gehele looptijd van de Kwaliteitsafspraken heeft de RvT toezicht gehouden op de besteding van de studievoorschotmiddelen via het programma Toekomstproof onderwijs. Zo heeft de RvT bij de start van de looptijd goedkeuring gegeven aan het Plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen en jaarlijks aan de begroting van het programma. De RvT is gedurende de looptijd op de hoogte gebleven van de voortgang via de T-rapportages, jaarplannen van het programma en jaarverslagen. In de jaarverslagen zijn de geleverde inspanningen benoemd op de vier gekozen kwaliteitsthema's om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Daarnaast zijn projecten uit het programma Toekomstproof onderwijs aan bod gekomen tijdens themasessies en strategiedagen van de RvT. Ook de afsluiting van het programma en de inzet van de bestemmingsreserve is in de RvT-vergadering besproken.

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 de opbrengst van de projecten in de doorgaande lijn bijvoorbeeld bij LLO. In de bespreking van de begroting 2025 (op 11 december 2024) heeft de RvT ook haar goedkeuring gegeven aan de besteding van de bestemmingsreserve van de studievoorschotmiddelen.

Bezoldiging RvT

De RvT bepaalt zijn eigen bezoldigingsbeleid en doet dat binnen het kader van de Wet Normering Topinkomens en de branchecode van de Vereniging Hogescholen. De leden van de RvT ontvangen voor hun werkzaamheden een vaste jaarlijkse bezoldiging en een vergoeding voor gemaakte onkosten. Zie de WNT-verantwoording in het jaarverslag 2024 voor de hoogte van de bezoldiging van de RvT.

4. Commissies van de Raad van Toezicht

De RvT heeft drie commissies: de Auditcommissie (AC), de Remuneratiecommissie (RC) en de Onderwijs- en onderzoekscommissie (OOC). 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 (onder andere de beoordeling en bezoldiging van het CvB en van de leden van de RvT) en de OOC met onderwijs- en onderzoeksgelateerde onderwerpen. In 2024 waren de AC, de RC en de OOC als volgt bemenst:

Auditcommissie	Remuneratiecommissie
Hans Dijkstra (voorzitter) Hannah van Eijk – Graveland Jane Hempenius	Pieter Jaap Aalbersberg (voorzitter) Hans Dijkstra
Onderwijs en onderzoekscommissie	
Lidewey van der Sluis (voorzitter) Hannah van Eijk – Graveland Peter Schalk	

Auditcommissie

De AC heeft in 2024 zeven keer vergaderd. In deze vergaderingen kwamen, als voorbereiding op de besluitvorming in de RvT, onder andere aan de orde:

- het bestuurlijk oordeel over de T-rapportages;
- de jaarrekening 2023 (in aanwezigheid van de externe accountant);
- de managementletter 2023;
- de meerjarenbegroting 2024-2029;
- de begroting 2025;
- cybersecurity en informatieveiligheid.

Remuneratiecommissie

De RC vergaderde in 2024 vier keer en bereidde de besluitvorming voor over:

- de bezoldiging van het CvB en de RvT;
- de RvT-vergaderplanning;
- de procedure rond de benoeming van de nieuwe voorzitter van de RvT;

De RC hield in 2024 de jaarlijkse R&O-gesprekken met de leden van het CvB.

Onderwijs- en onderzoekscommissie

De OOC vergaderde in 2024 vier keer en bereidde de besluitvorming voor over of werd geïnformeerd over:

- het bestuurlijk oordeel over de T-rapportages;
- kwaliteitszorg;
- onderzoeksbeleid en de valorisatie van het onderzoek;
- het CHE-jaarplan 2024-2025.

Wervingscommissie

In 2024 is een tijdelijke wervingscommissie opgericht voor de werving van een nieuwe voorzitter van de RvT. Deze wervingscommissie vergaderde vier keer met elkaar. Pieter Oudenaarden is als adviserend lid vanuit het CvB aanwezig geweest. De uitkomst van de procedure is dat in juli 2024 besloten is Erik Dannenberg per 1 januari 2025 te benoemen als voorzitter van de RvT.

5. College van Bestuur

Het CvB van de CHE was in 2024 als volgt samengesteld:

- (J.) Jan Hol (voorzitter)
- Drs. P.I.W. (Pieter) Oudenaarden (lid)
- Drs. (J) Jannette Meiling (lid)

De opzegtermijn die de RvT moet hanteren voor beide leden van het CvB is zes maanden. Wanneer de leden van het CvB willen opzeggen, geldt voor hen een opzegtermijn van drie maanden.

Bezoldiging CvB

De gegevens over de bezoldiging van het CvB in 2024 vindt u in 'Deel 2: Jaarrekening 2024'.

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 2024 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 leden van het CvB in 2024 vervulden, staan in de navolgende tabel.

	Nevenfuncties op persoonlijke titel	Nevenfuncties uit hoofde van de functie
Jan Hol	• Lid Raad van Commissarissen Donatus Verzekeringen. (Bezoldigd) • Lid bestuur Stichting Emotionally Focussed Therapy Nederland. • Lid bestuur Stichting City Bibles Foundation. • Mentor binnen het netwerk van www.topvrouwen.nl • Lid van de RvT van Verus (bezoldigd) • Lid Comité van Aanbeveling Stichting Mercy Ships Nederland • Lid Raad van Advies ForumC • Lid Comité van Aanbeveling Stichting Het Grote Verhaal • Lid Comité van Aanbeveling Stichting Present	• Lid Circulaire Raad Living Lab Regio Foodvalley
Pieter Oudenaarden	• Lid bestuur ss Philadelphia (oudervereniging Sien) • 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. (bezoldigd) • Lid bestuur Stichting Nationaal Register (onbezoldigd) • Voorzitter raad van toezicht SWV VO Delflanden (bezoldigd)	• Lid bestuur International Network for Christian Higher Education • Lid bestuur Zestor
Jannette Meiling	Geen	Geen

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 privé karakter heeft, rekent de CHE niet tot nevenfuncties.

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 2024 die geen deel uitmaken van hun honorarium.

Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties CvB-leden					
Bestuurskosten die voor vergoeding in aanmerking komen en in het jaarverslag worden verantwoord					
Som van bedrag op persoonlijke titel	cc van Finance	Jan Hol	Jannette Meiling	Pieter Oudenaarden	Eindtotaal
n.v.t.	€ 27,00	€ 3.151,23		€ 643,68	€ 3.821,91
overige kosten		€ 2.174,60	€ 73,30	€ 2.490,03	€ 4.737,93
reiskosten binnenland		€ 1.020,74		€ 530,16	€ 1.550,90
reiskosten buitenland		€ 414,39		€ 563,16	€ 977,55
representatiekosten		€ 1.749,68		€ 260,64	€ 2.010,32
Eindtotaal	€ 27,00	€ 8.510,64	€ 73,30	€ 4.487,67	€ 13.098,61

DEEL 3: JAARREKENING 2024

Inhoudsopgave

A	Jaarrekening	
A1	Balans per 31 december 2024, vergelijkende cijfers per 31 december 2023	2
A2	Staat van baten en lasten jaar 2024, vergelijkende cijfers jaar 2023	3
A3	Kasstroomoverzicht jaar 2024, vergelijkende cijfers jaar 2023	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 2024 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 2024, vergelijkende cijfers per 31 december 2023

Na bestemming van het resultaat

1	Activa	31 december 2024 x € 1.000	31 december 2023 x € 1.000
	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	18.716	19.120
	Totaal vaste activa	18.716	19.120
	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	1.794	1.878
1.2.4	Liquide middelen	27.047	24.740
	Totaal vlottende activa	28.841	26.618
	Totaal activa	47.557	45.738
2	Passiva		
	Eigen vermogen		
2.1	Eigen vermogen	20.799	21.031
		20.799	21.031
2.2	Voorzieningen	3.993	2.810
2.3	Langlopende schulden	6.500	7.150
2.4	Kortlopende schulden	16.266	14.746
	Totaal passiva	47.558	45.738

A2 Staat van baten en lasten jaar 2024, vergelijkende cijfers jaar 2023

		Resultaat 2024 <i>x € 1.000</i>	Begroting 2024 <i>x € 1.000</i>	Resultaat 2023 <i>x € 1.000</i>
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	42.861	41.912	42.919
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.260	524	620
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	10.555	10.010	9.810
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.344	2.711	2.489
3.5	Overige baten	2.139	2.671	2.080
		<u>59.159</u>	<u>57.828</u>	<u>57.918</u>
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	49.682	48.990	44.927
4.2	Afschrijvingen	2.121	2.211	2.074
4.3	Huisvestingslasten	1.548	1.453	1.450
4.4	Overige lasten	6.805	6.277	6.990
		<u>60.156</u>	<u>58.931</u>	<u>55.441</u>
	Saldo Baten en Lasten	-997	-1.103	2.477
6	Financiële baten en lasten	766	398	502
	Nettoresultaat	-233	-705	2.978

A3 Kasstroomoverzicht jaar 2024, vergelijkende cijfers jaar 2023

	2024 x € 1.000	2023 x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	-997	2.477
<i>Aanpassing voor:</i>		
Afschrijvingen	2.121	2.074
Mutaties voorzieningen	1.182	-882
<i>Verandering in vlottende middelen:</i>		
Vorderingen	84	-623
Kortlopende schulden (inclusief mutatie niet betaalde investeringen)	1.923	-22
Totaal Kasstroom uit bedrijfsoperaties	4.314	3.024
Ontvangen interest	968	721
Betaalde interest	-202	-219
	766	502
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	5.080	3.526
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen in materiële vaste activa	-2.120	-1.477
Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.120	-1.477
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing lening Staat der Nederlanden	-650	-650
Afname Overige langlopende schulden	-	-
Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-650	-650
Mutatie liquide middelen	2.310	1.400
Beginstand liquide middelen	24.740	23.340
Mutatie liquide middelen	2.307	1.400
Eindstand liquide middelen	27.047	24.740

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 18-06-2025.

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.

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 2023 opgenomen.

Aandeel in het resultaat van organisaties waarin wordt deelgenomen

Het aandeel in het resultaat van organisaties waarin wordt deelgenomen, omvat het aandeel van de groep in de resultaten van deze deelnemingen. De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep.

Minderheidsbelang derden

Het minderheidsbelang derden als onderdeel van het groepsvermogen wordt gewaardeerd op het aandeel van derden in de netto-vermogenswaarde, zoveel mogelijk bepaald overeenkomstig de waarderingsgrondslagen van de organisatie.

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 (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. De middelen staan ter vrije beschikking van de stichting.

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 111,9% (bron: 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 apparatuur	Wagenpark	In uitg. en voortuitbet.	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2024:						
Aanschafwaarde	28.095	3.277	5.536	42	133	37.083
Cumulatieve afschrijvingen	15.067	120	2.746	30	0	17.963
Boekwaarde	13.028	3.157	2.790	12	133	19.120
Verloop gedurende de periode :						
Investerings	1.467	8	296	0	79	1.850
Desinvesteringen: aanschafwaarde	-56	-7	-215	0	0	-278
Afschrijvingen	-1.379	-14	-728	0	0	-2.121
Desinvesteringen: cumulatieve afschrijvingen	56	7	215	0	0	278
Overige mutaties	0	0	0	0	-133	-133
Mutatie gedurende de periode	88	-6	-432	0	-54	-404
Stand per 31 december 2024:						
Aanschafwaarde	29.506	3.278	5.617	42	79	38.522
Cumulatieve afschrijvingen	16.390	127	3.259	30	0	19.806
Boekwaarde	13.116	3.151	2.358	12	79	18.716

Specificatie investeringen

	Investeringen 2024	Begroting 2024
	x € 1.000	x € 1.000
<u>Gebouwen en terreinen</u>		
Verbouwingen en installaties	1.467	3.305
Terreinen	8	0
	1.475	3.305
<u>Inventaris en apparatuur</u>		
Inventaris en apparatuur	296	634
	296	634
<u>Wagenpark</u>		
Wagenpark	0	0
	0	0
<u>In uitvoering en voortuitbetaald</u>		
In uitvoering en voortuitbetaald	-54	0
	-54	0
	1.717	3.938

Er is gedurende 2024 voor € 2.221.000 minder geïnvesteerd dan begroot. Vanwege oververhitting van de bouwmarkt zijn er een aantal investeringen verschoven naar 2024, waaronder vervanging zonnepanelen (-€ 325.000), werk aan dakterrassen (-€ 313.000) en verduurzaming van gebouwen (hiervoor wordt eerst verder advies uitgevraagd, -€ 394.000) en installatie (-€ 226.000).

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	Peildatum	Bedrag	Peildatum
	x € 1.000		x € 1.000	
<u>1.2.a.1 OZB-waarde gebouwen en terreinen</u>				
Gebouwen en terreinen	24.312	1-1-2023	24.342	1-1-2023
Totaal	24.312		24.342	
<u>1.2.a.2 Verzekerde waarde gebouwen en terreinen</u>				
Verzekerde waarde gebouwen en terreinen	43.190	1-1-2024	40.522	1-1-2023

	31-12-2024 x € 1.000	31-12-2023 x € 1.000
1.2.2 Vorderingen		
1.2.2.1 Debiteuren	273	736
1.2.2.2 Vorderingen op OCW	0	0
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	55	19
1.2.2.7 Vorderingen studenten, deelnemers en cursisten	1	146
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	614	762
1.2.2.15 Overige overlopende activa	851	215
	<u>1.794</u>	<u>1.877</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 met 63% gedaald ten opzichte van vorig verslagjaar. In 2023 werd door een vertrekkende en een hierdoor in te werken medewerker nog veel in de laatste maand(en) van het jaar gefactureerd en bleef openstaand per jaarovergang.

1.2.2.2 Vorderingen op OCW

Geen openstaande vorderingen.

1.2.2.6 Personeel

De vordering op personeel is ultimo verslagjaar bijna verdubbeld ten opzichte van vorig verslagjaar. Het betreft hier m.n. voorschotten medewerkers.

1.2.2.7 Studenten

De vordering op studenten was ultimo 2023 aanzienlijk gestegen. Ultimo 2024 is de waarde weer op het reguliere niveau terug.

1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten

De vooruitbetaalde kosten zijn € 148.000 lager dan ultimo 2023. Er zijn per einde 2024 minder facturen vooruitbetaald waarvan de tegenprestatie na balansdatum zal plaatsvinden.

1.2.2.15 Overige overlopende activa

De overige overlopende activa is ultimo 2024 € 636.000 hoger dan ultimo 2023. Dit wordt met name veroorzaakt door een vordering vanwege een nog te ontvangen deel subsidie op vervanging dakbedekking, alsmede n.t.o. rente op deposito.

	31-12-2024 x € 1.000	31-12-2023 x € 1.000
1.2.4 Liquide middelen		
1.2.4.1 Kasmiddelen	2	2
1.2.4.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	114	105
1.2.4.3 Rekening-courant-tegoed Schatkistbankieren	26.931	24.631
	<u>27.047</u>	<u>24.738</u>

Toelichting Liquide middelen1.2.4.3 Rekening-courant-tegoed Schatkistbankieren

De liquide middelen zijn ultimo 2024 € 2.309.000 hoger dan ultimo 2023. Voor een toelichting hierop wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting.

Eind december 2024 is voor € 5.000.000 aan middelen weggezet op een deposito met een looptijd korter dan 1 jaar.

2 Passiva**2.1 Eigen vermogen****Gegevens 2023**

	Saldo 1-1-2023 x € 1.000	Bestemming resultaat x € 1.000	Overige mutaties x € 1.000	Saldo 31-12-2023 x € 1.000
2.1.1.1 Algemene reserve (publiek)	14.258	3.214	0	17.472
2.1.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)	1.993	-299	0	1.694
2.1.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)	1.801	64	0	1.865
	18.052	2.979	0	21.031

Uitsplitsing bestemmingsreserver (publiek)

2.1.1.2.1 Bestemmingsreserve Studievoorschot middelen	1.993	-299	0	1.694
	1993	-299	0	1.694

Uitsplitsing bestemmingsreserve (privaat)

2.1.1.3.1 Bestemmingsreserve CHE voor Professionals	1.789	64	0	1.853
2.1.1.3.2 Bestemmingsreserve Noodfonds	12	0	0	12
	1.801	64	0	1.865

Gegevens 2024

	Saldo 1-1-2024 x € 1.000	Bestemming resultaat x € 1.000	Overige mutaties x € 1.000	Saldo 31-12-2024 x € 1.000
2.1.1.1 Algemene reserve (publiek)	17.472	296	0	17.768
2.1.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)	1.694	-528	0	1.166
2.1.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)	1.865	0	0	1.865
	21.031	-232	0	20.799

Uitsplitsing bestemmingsreserve (publiek)

2.1.1.2.1 Bestemmingsreserve Studievoorschot middelen	1.694	-528	-	1.166
	1.694	-528	-	1.166

Uitsplitsing bestemmingsreserve (privaat)

2.1.1.3.1 Bestemmingsreserve CHE voor Professionals	1.853	0	0	1.853
2.1.1.3.2 Bestemmingsreserve Noodfonds	12	0	0	12
	1.865	0	0	1.865

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 2024 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 2024

	2024	
	x € 1.000	
Exploitatiesaldo		-232
Bestemmingsreserve (publiek)		
Ten gunste van de bestemmingsreserve Studie voorschot middelen	-528	
		-528
Bestemmingsreserve (privaat)		
Ten gunste van de bestemmingsreserve CHE voor Professionals	0	
Ten gunste van bestemmingsreserve Noodfonds	-	0
Ten gunste van de algemene reserve (publiek)		296

2.2	Voorzieningen	VZ1	VZ2	VZ3	VZ4	VZ5	VZ6	Totaal
		Sociaal beleid, reorgani- satie en rechts- positioneel	Verlof-sparen en sabbatical leave	Voorziening voor jubileum- uitkeringen	Werkloos- heids- bijdragen	Langdurig zieken	Werktijd vermin- dering senioren	Totaal
		2.2.1.1	2.2.1.2	2.2.1.4	2.2.1.5	2.2.1.6	2.2.1.7	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	
Stand aan het begin van de periode								
Stand per 1 januari 2024								
		71	151	414	371	85	1.719	2.810
Verloop gedurende de periode								
	Dotaties	-	-	27	606	466	1.461	2.559
	Onttrekkingen	-11	-133	-	-164	-87	-637	-1.031
	Vrijval	-60	-	-	-176	-87	-7	-330
	Oprenting en/of verandering disconteringsvoet	-	-	-9	-6	-	-	-15
Stand aan het einde van de periode								
Stand per 31 december 2024								
		0	18	431	632	376	2.536	3.993
	Kortlopend deel <1 jaar	-	18	47	379	146	696	1.286
	Bedrag looptijd 1 tot en met 5 jaar	-	-	167	253	230	1.144	1.793
	Langlopend deel >5 jaar	-	-	218	-	-	696	914

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.

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 2022 is deze regeling opgehouden te bestaan. Opgebouwde spaartegoeden daterend van voor 1 september 2022 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 5% per jaar.

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 2024 zijn het gevolg van de uitbetaling van voorziene bedragen op basis van eerder gemaakte afspraken. De vrijval in 2024 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 4,3 jaar. Uit ervaringscijfers van januari 2016 t/m december 2024 blijkt namelijk dat medewerkers bij de CHE gemiddeld genomen op 60-jarige leeftijd starten met de regeling en dat de gemiddelde duur 4,6 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 34% (ultimo 2024) dat de medewerkers daadwerkelijk deel gaan nemen aan deze regeling. Deze kans is ook gebaseerd op ervaringscijfers van januari 2016 t/m december 2024. Bij de berekening wordt verder uitgegaan van een vertrek kans van 1% bij deze groep mensen, een salarisverhoging van gemiddeld 3% per jaar en een disconteringsvoet van 2,30%

De dotatie in 2024 heeft een tweetal oorzaken. Enerzijds hebben medewerkers in 2024 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 2024 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 2024 gebruik maakten van de regeling.

Gehanteerde disconteringsvoeten

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

Voorziening	2024	Disconteringsvoet	
		2023	Grondslag (rentestand ultimo boekjaar)
<i>Sociaal beleid, reorganisatie, repositioneel</i>	2,61%	2,27%	10-jaars depositorente schatkistbankieren
<i>Verlofsparen en sabbatical leave</i>	2,30%	2,08%	5-jaars depositorente schatkistbankieren
<i>Verplichtingen voor jubileumuitkeringen</i>	2,69%	2,37%	Gemiddelde 10, 25- en 30-jaars depositorente schatkistbankieren
<i>Werkloosheidsbijdragen</i>	2,61%	2,27%	10-jaars depositorente schatkistbankieren
<i>Langdurig zieken</i>	2,10%	2,39%	2-jaars depositorente schatkistbankieren
<i>Werkijdvermindering senioren</i>	2,30%	2,08%	5-jaars depositorente schatkistbankieren

2.3 Langlopende schulden

	Saldo 01-01-24 x € 1.000	Aangegane leningen x € 1.000	Aflossingen x € 1.000	Saldo 31-12-24 x € 1.000	Looptijd > 1 jaar <= 5 jaar x € 1.000	Looptijd langer dan 5 jaar x € 1.000	Rente- voet %
2.3.5 Ministerie van financiën	7.150	0	650	6.500	2.600	3.900	2,58
Totaal	7.150	0	650	6.500	2.600	3.900	

Onder de langlopende schulden is een bedrag van € 3.900.000 (2023: € 4.550.000) 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 € 7.166.782. 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.

	31-12-2024 x € 1.000	31-12-2023 x € 1.000
2.4 Kortlopende schulden		
2.4.5 Schulden aan Ministerie van financiën	650	650
2.4.8 Crediteuren	677	669
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.990	1.993
2.4.10 Pensioenen	592	5
2.4.12 Overige kortlopende schulden	1.194	1.094
2.4.13 Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	6.937	6.141
2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW	617	346
2.4.16a Vooruitontvangen subsidies NWO	94	127
2.4.16b Vooruitontvangen bedragen overig	264	188
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	2.128	2.051
2.4.18 Te betalen interest	0	0
2.4.19 Overige overlopende passiva (inclusief NPO)	1.124	1.482
	16.266	14.746

Toelichting kortlopende schulden

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

Model E

De instelling heeft geen verbonden partijen, zoals bedoeld in model E in de bijlage bij RJ660.

Model GG1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Volg-nummer	Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Prestatie afgerond?
1	Lerarenbeurzen 2022-2023	134350	13-7-2022	Ja
2	Lerarenbeurzen 2022-2023	134738	19-6-2022	Ja
3	Lerarenbeurzen 2022-2023	132581	19-6-2022	Ja
4	Lerarenbeurzen 2022-2023	132735	19-6-2022	Ja
5	Lerarenbeurzen 2022-2023	132144	19-6-2022	Ja
6	Lerarenbeurzen 2022-2023	132455	19-6-2022	Ja
7	Lerarenbeurzen 2022-2023	136937	19-6-2022	Ja
8	Lerarenbeurzen 2023-2024	142463	20-6-2023	Ja
9	Lerarenbeurzen 2023-2024	138800	20-6-2023	Ja
10	Lerarenbeurzen 2023-2024	141582	20-6-2023	Ja
11	Lerarenbeurzen 2023-2024	138266	20-6-2023	Ja
12	Lerarenbeurzen 2023-2024	140989	20-6-2023	Ja
13	Lerarenbeurzen 2023-2024	138539	20-6-2023	Ja
14	Lerarenbeurzen 2023-2024	140669	20-6-2023	Ja
15	Lerarenbeurzen 2023-2024	139690	20-6-2023	Ja
16	Lerarenbeurzen 2023-2024	139418	20-6-2023	Ja
17	Lerarenbeurzen 2023-2024	140249	20-6-2023	Ja
18	Lerarenbeurzen 2023-2024	138721	20-6-2023	Ja
19	Lerarenbeurzen 2023-2024	141084	20-6-2023	Ja
20	Lerarenbeurzen 2023-2024	139375	20-6-2023	Ja
21	Lerarenbeurzen 2023-2024	142240	20-6-2023	Ja
22	Lerarenbeurzen 2023-2024	139407	20-6-2023	Ja
23	Lerarenbeurzen 2023-2024	140901	20-6-2023	Ja
24	Lerarenbeurzen 2024-2025	147932	18-6-2024	nee
25	Lerarenbeurzen 2024-2025	146699	18-6-2024	Subsidiestatus onderhanden
26	Lerarenbeurzen 2024-2025	144731	18-6-2024	Subsidiestatus onderhanden
27	Lerarenbeurzen 2024-2025	144761	18-6-2024	Subsidiestatus onderhanden
28	Lerarenbeurzen 2024-2025	148354	18-6-2024	Subsidiestatus onderhanden
29	Lerarenbeurzen 2024-2025	144628	18-6-2024	Subsidiestatus onderhanden
30	Lerarenbeurzen 2024-2025	148124	18-6-2024	Subsidiestatus onderhanden
31	Lerarenbeurzen 2024-2025	145624	18-6-2024	Subsidiestatus onderhanden
32	Lerarenbeurzen 2024-2025	147484	18-6-2024	Subsidiestatus onderhanden
33	Lerarenbeurzen 2024-2025	147506	18-6-2024	Subsidiestatus onderhanden
34	Lerarenbeurzen 2024-2025	147305	18-6-2024	Subsidiestatus onderhanden
35	Lerarenbeurzen 2024-2025	145864	18-6-2024	Subsidiestatus onderhanden
36	Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2023-2024	1352140	20-9-2023	Ja
37	Voorloper Onderwijsregio	VOWR2320	24-11-2023	Ja
38	Onderwijsregio 2024	OWR230113	30-1-2024	Subsidiestatus onderhanden
39	LLO uitvoering BS3 klein	LLOP-K240004	28-8-2024	Subsidiestatus onderhanden
40	LLO uitvoering BS2 klein	LLOO-K240007	28-8-2024	Subsidiestatus onderhanden
41	Virt. Int. Samenwerking EDU	VIS24R1056	14-5-2024	Subsidiestatus onderhanden

G2A Subsidies met verrekeningsclausule, aflopend (Bedragen * € 1)G2B Subsidies met verrekeningsclausule, doorlopend (Bedragen * € 1)

A8 Niet uit de balans blijken 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 2024 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 € 3.510.000,-. Indien er sprake is van een mantelovereenkomst waarbij geen afnameverplichting geldt, zijn er ook geen bedragen opgenomen in de waarde.

Specificatie niet in de balans opgenomen verplichtingen

Volg- nummer	Omschrijving	Bedrag boekjaar x € 1.000	Bedrag < 1 jaar x € 1.000	Bedrag 1-5 jaar x € 1.000	Bedrag > 5 jaar x € 1.000	Bedrag totaal x € 1.000
1	Warmte en Koude opslag	60	60	240	-	300
2	Schoonmaakdiensten	360	360	720	-	1.080
3	Student informatiesysteem	80	80	80	-	160
4	Arbodienstverlening	220	220	220	-	440
5	Reproapparatuur	25	25	75	-	100
6	HRM-software	60	60	120	-	180
7	Onderwijssoftware	90	90	180	-	270
8	Leaseauto's	18	18	36	-	54
9	Sanitaire voorzieningen	60	60	60	-	120
10	Huur contracten	64	64	192	-	256
11	Service & onderhoud tech. gebouw instal.	90	90	270	-	360
12	Licenties	68	68	122	-	190
		1.195	1.195	2.315	-	3.510

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.

Schoonmaak

Overeenkomst met CSU is samen met COG afgesloten voor 6 jaar. Van rechtswege loopt deze af op 30-10-2025. Reeds bij CSU aangegeven dat CHE en COG graag gebruik maken van de mogelijkheid tot verlengen van 2 jaar. Overeenkomst loopt dan af op 30-10-2027.

Studenteninformatiesysteem

In 2024 is de Europese Aanbesteding Learning Management System uitgezet. Mei 2025 zal de gunning plaatsvinden en worden gestart met de implementatie om per september 2026 te starten met het nieuwe systeem.

Arbodienstverlening

Arbodienstverlening is per 01-01-2023 overgenomen door Immediator. Immediator is onderdeel van deze groep. Overeenkomst loopt af per 31 augustus 2025. In overleg met HR wordt er gebruik gemaakt van de mogelijkheid om overeenkomst te verlengen met 1 jaar.

Reproapparatuur

Per 01-06-2023 is er een nieuwe overeenkomst afgesloten voor print- en scandienstverlening. Overeenkomst is afgesloten voor 5 jaar met Canon Nederland BV.

HRM software

Overeenkomst met HR2day is na een Europese aanbesteding samen met COG afgesloten. Overeenkomst loopt van rechtswege af op 31 december 2025. Afdeling HR geeft aan gebruik te willen maken van de verlenging van drie jaar.

Leaseauto's

In 2024 is Terberge Lease (Justgo) overgenomen door ARVAL, tevens de overeenkomst.

A9 Toelichting op de exploitatierekening

Analyse werkelijk ten opzichte van begroot 2024

Het exploitatieresultaat in 2024 bedraagt € -225.094 en is daarmee € 480.689 hoger dan het begrote resultaat van € -705.783. Hieronder geven wij een nadere toelichting op de verschillen tussen werkelijk en begroot.

Baten

Rijksbijdrage

De rijksbijdrage is € 371.000 hoger dan begroot voor 2024. Deze afwijking wordt met name veroorzaakt door de loon- en prijscompensatie per 1-7-2024 alsmede hogere subsidieopbrengsten vanuit de overheid. Tevens is de besteding van NPO gelden toegevoegd aan de rijksbijdrage.

College-, cursus-, les- en examengelden

De opbrengst uit collegegelden is € 545.000 hoger dan begroot, de stopzetting van de halvering van het collegegeld was wel meebegroot, echter voor teveel cohorten.

Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)

De baten werk i.o.v. derden zijn € 367.000 lager dan begroot.

Overige baten

De overige baten zijn € 1.078.000 lager dan begroot. Dit wordt m.n. veroorzaakt door een verschuiving in type subsidie. Per saldo wordt dit gecompenseerd door de ontvangen subsidies in de hierboven genoemde categorieën.

Lasten

Personeelslasten

De personeelslasten vormen 84,0% van de totale baten (begroot 84,7%). De personeelslasten zijn € 684.000 hoger dan begroot. Dit verschil wordt onder andere veroorzaakt door een hogere vergoeding UWV t.b.v. ziekte ad € 398.000, een hogere externe inhuur ad € 603.000 alsmede een hogere uitnutting van de voorziening ad € 216.000. In 2024 zijn er minder FTE dan begroot, echter is de prijs per FTE hoger dan begroot vanwege CAO-verhoging.

Afschrijvingen

De afschrijvingen waren lager dan begroot vanwege het uitstellen en (soms) niet realiseren van geplande investeringen. Uitstel van investeringen heeft plaats gevonden in 2024, met name vanwege de oververhitte situatie in de bouw.

Huisvestingslasten

De huisvestingskosten zijn over de hele linie hoger dan er begroot was.

Overige lasten

De overige lasten zijn € 528.000 hoger dan begroot. Met name wegens extra kosten t.b.v. werving (€ 270.000) en de extra kosten voor het profileringsfonds (€ 121.000) beïnvloeden deze post.

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 betaald van 2,58%. De rentebaten worden veroorzaakt door de gestegen rente als gevolg van het ECB beleid, alsmede vanwege het feit dat er veel liquide middelen zijn.

3	Baten	2024 x € 1.000	2023 x € 1.000
3.1	Rijksbijdragen		
3.1.1.1	Rijksbijdragen OCW	42.029	41.029
3.1.2.1	Overige subsidies OCW	832	1.823
		<u>42.861</u>	<u>42.852</u>
	<u>Uitsplitsing overige subsidies OCW</u>		
3.1.2.1.1	Geoordeelde subsidies OCW	350	1.637
3.1.2.1.2	Niet-geoordeelde subsidies OCW	482	186
		<u>832</u>	<u>1.823</u>
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden		
3.2.2.3	Overige overheden	1.260	620
		<u>1.260</u>	<u>620</u>
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden		
3.3.3	Collegegelden sector HBO	10.555	9.810
		<u>10.555</u>	<u>9.810</u>

3.4 Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)

3.4.1	Contractonderwijs	2.094	2.208
3.4.2	Contractonderzoek (HO)	0	0
3.4.2.3	NWO	250	174
3.4.2.5	Overige non-profit organisaties	0	110
		<u>2.344</u>	<u>2.492</u>

3.5 Overige baten

3.5.1	Opbrengst verhuur	360	256
3.5.2	Detachering personeel	199	171
3.5.7	Studentenbijdragen (HO)	131	157
3.5.10.1	Beurzen en subsidies vanuit overige non-profit organisaties	10	18
3.5.10.2	Overige	1.438	1.542
		<u>2.139</u>	<u>2.143</u>

4 Lasten**4.1 Personeelslasten**

4.1.1	Lonen en salarissen	44.514	42.235
4.1.2	Overige personele lasten	5.657	3.205
4.1.3	Ontvangen vergoedingen	-489	-513
		<u>49.682</u>	<u>44.928</u>

Uitsplitsing personeelslastenLonen en salarissen

4.1.1.1	Lonen en salarissen	35.030	33.230
4.1.1.2	Sociale lasten	4.574	4.347
4.1.1.5	Pensioenlasten	4.911	4.658
		<u>44.514</u>	<u>42.235</u>

Overige personele lasten

4.1.2.1	Dotaties, vrijvallen en rentemutaties personele voorzieningen	1.183	-882
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	2.936	2.660
4.1.2.3	Overig	1.538	1.427
		<u>5.657</u>	<u>3.205</u>

		2024	2023
		<i>fte</i>	<i>fte</i>
4.1.a	Gemiddelde FTE's over verslagjaar		
	Personeel in loondienst	445,3	452,0
	College van Bestuur	2,7	2,0
		<u>448,0</u>	<u>454,0</u>
		2024	2023
		<i>x € 1.000</i>	<i>x € 1.000</i>
4.2	Afschrijvingen		
4.2.2	Materiële vaste activa		
4.2.2.1	Gebouwen en terreinen	1.393	1.364
4.2.2.2	Wagenpark	0	0
4.2.2.3	Inventaris en apparatuur	728	710
		<u>2.121</u>	<u>2.074</u>
4.3	Huisvestingslasten		
4.3.1	Huur	40	43
4.3.2	Verzekeringen	57	55
4.3.3	Onderhoudslasten	342	333
4.3.4	Energie en water	410	396
4.3.5	Schoonmaakkosten	458	430
4.3.6	Heffingen	132	118
4.3.8	Overige huisvestingslasten	109	75
		<u>1.548</u>	<u>1.450</u>
4.4	Overige lasten		
4.4.1	Administratie en beheer	2.308	2.275
4.4.2	Inventaris en apparatuur	171	154
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	179	188
4.4.5.1	Reis- en verblijfkosten	366	347
4.4.5.2	Studentenvoorzieningen	1.330	982
4.4.5.3	Internationalisering	76	109
4.4.5.4	Public Relations	1.015	1.288
4.4.5.5	Restauratieve voorzieningen	496	529
4.4.5.6	Extern advies	569	735
4.4.5.8	Schoolevenementen	295	383
		<u>6.805</u>	<u>6.990</u>

	2024	2023
	<u>x € 1.000</u>	<u>x € 1.000</u>
Toelichting kosten Administratie en beheer		
<u>Accountantskosten</u>		
De accountantskosten kunnen als volgt worden gesplitst:		
Controle van de jaarrekening (incl. bekostigingscontrole)	84	63 **
Overige controle opdrachten	0	7
Fiscale adviezen	1	0
Overige advies opdrachten	0	0
	<u>85</u>	<u>70</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 2023 (resp. 2022).

	2024	2023
	<u>x € 1.000</u>	<u>x € 1.000</u>
6 Financiële baten en lasten		
6.1 Rentebaten	968	721
6.2 Rentelasten (-/-)	202	219
	<u>766</u>	<u>502</u>

A10 WNT-verantwoording 2024 CHE

De WNT is van toepassing op CHE. Het voor CHE toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 197.000 (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	P.I.W.		
	J. Hol	Oudenaarden	J. Meiling
Functiegegevens	Voorzitter College van bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12	1/1-31/12	1/4-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	172.608	149.672	111.356
Beloningen betaalbaar op termijn	23.200	22.369	17.366
<i>Subtotaal</i>	<u>195.809</u>	<u>172.041</u>	<u>128.722</u>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	197.000	197.000	148.425
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0
Totale bezoldiging	<u>195.809</u>	<u>172.041</u>	<u>128.722</u>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2023

Bedragen x € 1	P.I.W.	
	J. Hol	Oudenaarden
Functiegegevens	Voorzitter College van bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	166.208	144.317
Beloningen betaalbaar op termijn	22.434	22.364
<i>Subtotaal</i>	<u>188.642</u>	<u>166.681</u>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000	189.000
Totale bezoldiging	<u>188.642</u>	<u>166.681</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	Lid College van Bestuur	J. Meiling Lid College van Bestuur
<u>Functiegegevens</u>			
De afgesproken maximum cataloguswaarde bedraagt:	60.000	60.000	60.000
Ultimo 2024 beschikten de CvB leden over de volgende lease-auto's:			
Merk	Kia	VW	VW
Type	Niro 5d	ID4	ID4
Werkelijke cataloguswaarde	47.765	41.690	50.245

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking kalendermaand 1-12
De CHE had in 2024 geen leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	P.J. Aalbersberg	J.C. van Eijk-Graveland	J. Hempenius-Gerard	H.A. Dijkstra	E.C. van der Sluis	P. Schalk
	Voorzitter Raad van toezicht	Lid 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 2024	1/1-31/12	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	23.640	15.772	15.765	15.846	15.860	15.769
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.550	19.700	19.700	19.700	19.700	19.700
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	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.	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.	N.v.t.

Gegevens 2023

bedragen x € 1	P.J. Aalbersberg	J.C. van Eijk-Graveland	J. Hempenius-Gerard	H.A. Dijkstra	E.C. van der Sluis	P. Schalk
	Voorzitter Raad van toezicht	Lid 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 2023	1/1-31/12	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	22.680	15.154	15.120	15.171	15.190	15.134
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	28.350	18.900	18.900	18.900	18.900	18.900

1d. Topfunctionarissen met een bezoldiging van € 2.100 of minder
De CHE had in 2024 geen topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met een bezoldiging van € 2.100 of minder.

1e. In het geval een topfunctionaris, niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris, op of na 1-1-2024 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 2024. 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 2024).

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

De CHE heeft in 2024 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 2024 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

A11 Gebeurtenissen na balansdatum

Er is geen sprake van een materiële impact op de balansposten per jaareinde en het resultaat van 2024. In het bestuursverslag zijn in paragraaf 2 de onzekerheden en risico's beschreven die op dit moment in beeld zijn.

A12 Ondertekening van de jaarrekening

Ede, 18-06-2025

College van Bestuur :

w.g. J. Hol

w.g. P.I.W. Oudenaarden

w.g. J.M. Meiling

Raad van Toezicht :

w.g. H.J. Dannenberg

w.g. H.A. Dijkstra

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

w.g. E.C. van der Sluis

w.g. P. Schalk

w.g. J.S.C. Hempenius - Gerad

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	info@che.nl
Internetsite	www.che.nl
Kamer van koophandel	41052188
Contactpersoon	M.E. Abbas
E-mail contactpersoon	finance@che.nl

C2 Overzicht resultaat CHE voor Professionals per afdeling

Resultaat CHE voor Professionals

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Totaal baten	1.517	1.525
Totaal lasten	1.697	1.520
	-180	5

	Algemeen	Theologie, Welzijn en Zorg	Educatie	Media & Organisatie	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Baten					
Contractonderwijs	2.094	0	0	0	2.094
Winsttaandeel Master Leren en Innoveren	0	0	0	0	0
Winsttaandeel Penta Nova	0	0	0	0	0
Budgetverdeling	-577	0	0	0	-577
Baten	1.517	0	0	0	1.517
Lasten					
Lasten	1.697	0	0	0	1.697
Resultaat	-180	0	0	0	-180
<i>Rentabiliteit</i>	-11,9%	0,0%	0,0%	0,0%	-11,9%
Stand reserve 1-1-2024	619	624	512	96	1.851
Overige mutaties	0	0	0	0	0
Bestemming resultaat	0	0	0	0	0
Saldo reserve 31-12-2024	619	624	512	96	1.851