



Bestuursverslag 2016



Contact

Marketing & Communicatie

0318-696300

Postadres

Postbus 80

6710 BB Ede

Bezoekadres

Oude Kerkweg 100

6717 JS Ede

Telefoon: 0318-696300

E-mail: info@che.nl

Website: www.che.nl





Woord vooraf

We presenteren met genoegen het bestuursverslag 2016. Stond 2015 in het teken van oogsten, dit jaar stond in het teken van zaaien. De CHE kijkt terug op een veelbewogen jaar waarin de hogeschool veel nieuwe initiatieven heeft genomen met het oog op de toekomst. We lichten er graag een aantal voor u uit:

1. In het voorjaar van 2016 rondde de CHE het nieuwe instellingsplan af waarin de hogeschool de richting voor 2020 uiteenzet. De CHE staat in een dynamische wereld en wil de samenleving dienen door studenten op te leiden die stevig geworteld in hun professionele identiteit met deze dynamiek kunnen omspringen en van betekenis zijn in hun vak.
 2. De CHE is in september 2016 gestart met een volledig vernieuwd aanbod deeltijdonderwijs. De opzet sluit aan bij het levensritme en de al opgedane vaardigheden van werkende professionals. Zij kunnen met het modulair ingericht onderwijs maximaal flexibel studeren en zo vorm geven aan hun behoefte aan verdere professionalisering. We zijn trots op het feit dat de instroom laat zien dat het concept van de CHE aansluit bij wat er nodig is.
 3. Binnen alle opleidingen is hard gewerkt aan curriculumvernieuwing om te zorgen dat de opleidingen blijven aansluiten bij wat het werkveld vraagt. Deze intensieve trajecten zijn dankzij de grote inzet van docenten en ondersteuners mogelijk geweest.
 4. In 2016 is de CHE gestart met een nieuwe opleiding, Associate Degree Sociaal Werk in de Zorg en heeft de CHE de aanvraag van twee nieuwe opleidingen voorbereid voor een Associate Degree en een Bachelor in de ICT. Voor die laatste twee kregen we begin 2017 groen licht van het ministerie. We zijn erg blij deze nieuwe loot aan de stam te kunnen toevoegen.
 5. De CHE werkt aan de harmonisatie van ondersteunende processen. In 2016 is hard gewerkt aan een nieuw rooster- en planningssysteem. Dit is succesvol ingevoerd met ingang van het nieuwe studiejaar en zorgt voor een halvering van de tijd van roosteren en planning.
 6. De organisatiestructuur van de CHE is in 2016 veranderd om te stimuleren dat er meer gezamenlijkheid ontstaat tussen de opleidingen, binnen teams en werkprocessen. Van zes academies en drie diensten kantelde de hogeschool naar 13 opleidingen die worden ondersteund door drie domeinen en één dienst. De directiefunctie veranderde mee naar één directieteam van CHE-directeuren met taken in zowel de domeinen, dienst en hogeschoolbrede beleidsportefeuilles. Het vernieuwde directieteam zal in 2017 leiding gaan geven aan o.a. teamvorming en harmonisatie van werkprocessen.
 7. De CHE nam afscheid van Ton Bestebreur als lid van het College van Bestuur en mocht na een succesvolle werving Pieter Oudenaarden als zijn opvolger verwelkomen. Na acht jaar voorzitterschap van de Raad van Toezicht droeg Roel Robbertsen de voorzittershamer over aan Pieter-Jaap Aalbersberg.
 8. Financieel was 2016 een lastig jaar en kwam het verlies hoger uit dan begroot, onder meer door het niet doorgaan van de subsidie deeltijdonderwijs. De CHE heeft daardoor volledig zelf de investering voor deeltijdonderwijs gedragen. Vanaf juni is er volop ingezet om het verlies te beperken. Dat is gelukt. Ook in 2017 en 2018 zal worden bijgestuurd om meerjarig financieel gezond te blijven en ruimte te houden om in vernieuwingen te investeren.
- Al met al een jaar van veel zaaien in afwachting van de oogst. Dat kan niet zonder het vele werk van alle CHE-collega's. Als bestuur zien en waarderen we hun inzet voor onze hogeschool zeer. In alles werken we vanuit de christelijke bron van onze hogeschool. Deze bron voedt de missie van de hogeschool om de samenleving te dienen en studenten te helpen om niet alleen een goede professional te worden, maar hen ook bewust te maken van en bekwaam te maken in de verbinding van hun geloof en levensovertuiging met hun vak. Alles wat we bedenken en doen, staat in dat perspectief en we weten ons afhankelijk van Gods zegen.



Harmen van Wijnen
Pieter Oudenaarden
College van Bestuur



Inhoudsopgave

Woord vooraf	4	2.5.3 Huisvesting & Beheer	38
Inhoudsopgave	6	2.5.4 Duurzaamheid	39
1. De CHE	9	2.6 Internationalisering	39
1.1 Kernactiviteiten	9	3. Studentontwikkelingen	41
1.2 Opleidingsaanbod	9	3.1 Werving, selectie en toelating	41
1.3 Geografisch bereik	10	3.2 Studentenaantallen en -instroom	41
1.4 Juridische structuur	10	3.2.1 Achtergrond studenten	44
1.5 Interne structuur	10	3.3 Vooropleiding	46
1.6 Missie, visie, meerjarige strategische doelstellingen (IP 2020)	12	3.4 Begeleiding	46
2. De CHE in 2016	17	3.4.1 Studieloopbaancentrum	46
2.1 Onderwijs	17	3.4.2 Vertrouwenspersoon	48
2.1.1 Vogelvlucht ontwikkelingen opleidingen	17	3.4.3 Decanaat	48
2.1.2 Deeltijdonderwijs	20	3.4.4 Pastoraat	48
2.1.3 CHE Transfer (CHE voor Professionals)	22	3.4.5 Profileringsfonds	49
2.1.4 Stages, maatwerktrajecten, outsourcing	26	3.4.6 Noodfonds	49
2.1.5 Onderwijskwaliteit	26	3.5 Studierendementen (kwaliteitszorg)	49
2.1.6 Examencommissie	29	4. Personeel	53
2.2 Onderzoek – vogelvlucht ontwikkelingen onderzoek	29	4.1 Ontwikkelingen verslagjaar	53
2.3 Werkveld	35	4.2 R&O gesprekscyclus	54
2.4 Portfolio (nieuwe opleidingen)	36	4.3 Beleid uitkeringen na ontslag	54
2.5 Voorzieningen	37	4.4 Formatieontwikkeling	55
2.5.1 Informatiemanagement (IM)	37	4.5 Arbo, preventie en ziekteverzuim	57
2.5.2 ICT	38	4.6 Professionalisering	59
		5. Governance	61
		5.1 Verslag Raad van Toezicht	61

5.2	Verslag Hogeschoolraad	63	C1	Controleverklaring	118
5.3	Afhandeling klachten	64	C2	Voorstel bestemming exploitatiesaldo	122
6.	Financiën	67	D	Bijlagen	123
6.1	Financieel resultaat	67	D1	Gegevens van de rechtspersoon	123
6.2	Treasury	69	D2	FSR Financiële Specificatie Rijkssubsidies (HO)	124
6.3	Continuïteitsparagraaf	70	D3	WNT-verantwoording 2016	126
6.4	Verantwoording notitie helderheid	79	E	Diversen	130
			E1	Overzicht resultaat CHE voor Professionals per afdeling	130
Bijlagen		81			
Bijlage 1					
	Samenstelling en bezoldiging CvB en RvT	81			
Bijlage 2					
	Lijst met afkortingen	85			
Bijlage 3					
	Jaarrekening 2016	89			
A	Inleiding	90			
B	Jaarrekening	91			
	B1 Balans per 31 december 2016	91			
	B2 Staat van baten en lasten jaar 2016	92			
	B3 Kasstroomoverzicht jaar 2016	93			
	B4 Grondslagen	94			
	B5 Grondslagen waardering activa en passiva	95			
	B6 Grondslagen bepaling resultaat en kasstroomoverzicht	98			
	B7 Toelichting onderscheiden posten van balans	99			
	B8 Niet uit balans blijvende rechten en verplichtingen	110			
	B9 Toelichting op de exploitatierekening	111			
	B10 Gebeurtenissen na balansdatum	116			
C	Overige gegevens	118			



Het bronzen beeld 'Jakob worstelt met de engel' voor de hoofdingang van de CHE. Een verbeelding van het bijbelgedeelte Genesis 32:24-27. Het beeld is in 1968 vervaardigd door de beeldhouwer Chris Elffers, in opdracht van het toenmalige bestuur van Felua.

HOOFDSTUK 1

De CHE

1.1 Kernactiviteiten

De Christelijke Hogeschool Ede (CHE) verzorgt hoger beroepsonderwijs voor studenten en voor professionals. De CHE heeft 9 Bacheloropleidingen, 1 Associate Degree-opleiding en 3 Masteropleidingen voor beroepen in het primair en voortgezet onderwijs, in de theologie, welzijn en zorg, en op het terrein van media en organisatie. De CHE heeft verder zes lectoraten. Deze lectoraten ondersteunen de onderwijs- en beroepspraktijk met praktijkgericht onderzoek. Naast het verzorgen van onderwijs en onderzoek voor de voltijdopleidingen, biedt de CHE onder de naam CHE

voor Professionals ook deeltijdopleidingen, duale opleidingen, cursussen, trainingen, advies en onderzoek aan.

1.2 Opleidingsaanbod

De CHE verzorgt onderstaande ad-, bachelor- en masteropleidingen. Naast deze opleidingen verzorgt de CHE onder de naam CHE voor Professionals ook verschillende post-HBO cursussen en trainingen en werkt de CHE mee aan HBO Masters, waaronder de Master Begeleidingskunde.

Opleiding:	Titel: Bachelor of	Voltijd	Deeltijd	Duaal
Associate Degree Sociaal Werk in de Zorg				*
Bachelor Verpleegkunde	Nursing	*	*	*
Bachelor Leraar Basisonderwijs	Education	*	*	*
Bachelor Godsdienst Pastoraal Werk	Theology	*	*	
Bachelor Leraar Godsdienst/Levensbeschouwing	Education	*	*	
Bachelor Bedrijfskunde MER	Business Administration	*		
Bachelor Human Resource Management	Business Administration	*		
Bachelor Journalistiek	Journalism	*		
Bachelor Communicatie	Communication	*		
Bachelor Sociaal Pedagogische Hulpverlening*	Social Work	*	*	*
Bachelor Maatschappelijk Werk en Dienstverlening*	Social Work	*	*	
HBO Master Contextuele Hulpverlening			*	
HBO Master Leren en Innoveren			*	
HBO Master Leraar Godsdienst/Levensbeschouwing			*	

Tabel 1.2.1 Opleidingsaanbod CHE

* Bachelor Sociaal Pedagogische Hulpverlening en Bachelor Maatschappelijk Werk worden in 2017 formeel samengevoegd tot één Bachelor Social Work.

1.3 Geografisch bereik

De CHE biedt het merendeel van de opleidingsactiviteiten aan vanuit de locatie van de hogeschool in Ede. Daarnaast zijn er voor de opleiding Leraar Basisonderwijs onderwijsactiviteiten in Rotterdam en omgeving en voor de Associate Degree-opleiding Sociaal Werk in de Zorg in de gemeente Dordrecht. De studenten die studeren aan de CHE komen vanuit heel Nederland.

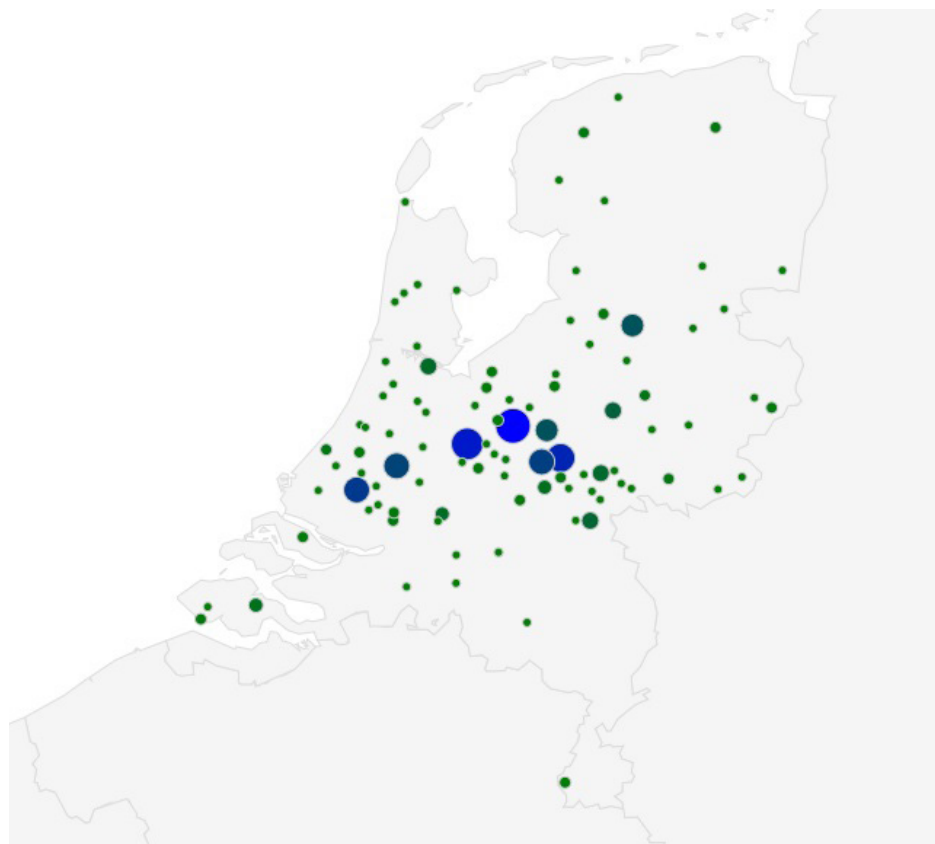
1.4 Juridische structuur

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). In 2016 bestond het CvB uit dr. H.J. van Wijnen (voorzitter) en tot 1 september 2016 mr. drs. A. Bestebreur MPA (lid). Het CvB treedt

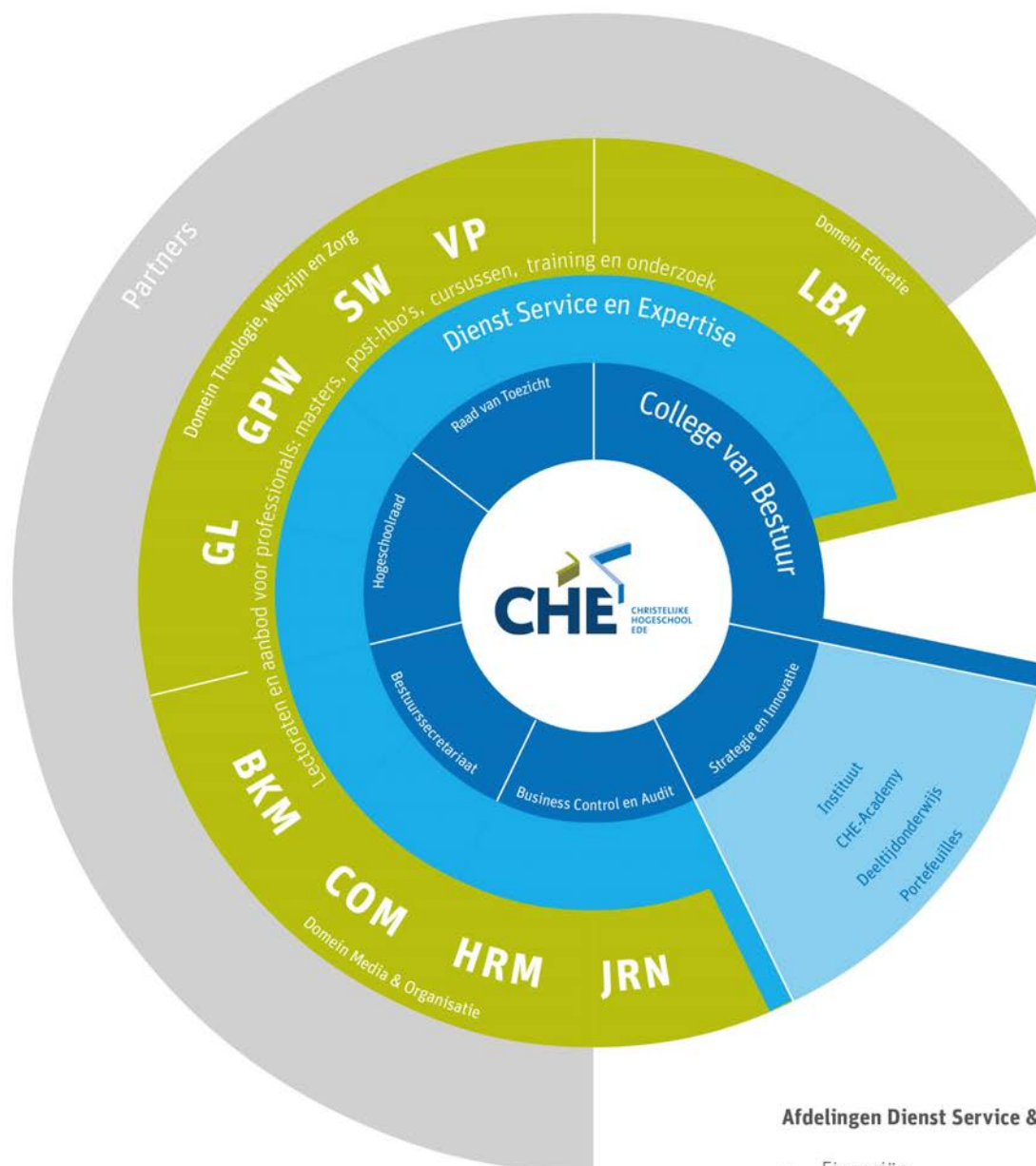
conform de statuten op als bestuur van de stichting en als bestuur van de hogeschool. De CHE heeft een Raad van Toezicht (RvT). De RvT ziet erop toe of het CvB de CHE adequaat bestuurt.

1.5 Interne structuur

Vanaf september 2016 heeft de CHE een nieuwe structuur: van zes academies en drie diensten met elk een eigen directeur naar 13 opleidingen die worden ondersteund door drie domeinen en één dienst onder leiding van het CHE-directieteam. De nieuwe organisatiestructuur beoogt dat de opleidingen meer samen op kunnen trekken en met het werkveld nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij kunnen vertalen naar de onderwijspraktijk. Daarnaast zijn binnen het CHE-directieteam portefeuilles en uitvoeringsopgaven ondergebracht om gezamenlijk beleid te ontwikkelen en het Instellingsplan 2020 uit te voeren.



Afbeelding 1.3.1. Herkomst studenten CHE



Opleidingen:

- Bedrijfskunde MER (BKM)
- Communicatie (COM)
- Human Resource Management (HRM)
- Journalistiek (JRN)
- Leraar Basisonderwijs (LBA)
- Godsdienst Pastoraal Werk (GPW)
- Leraar Godsdienst/Levensbeschouwing (GL)
- Social Work (SW)
- Verpleegkunde (VPK)

Portefeuilles:

- Internationalisering
- Mensen en Middelen
- Onderwijs
- Onderzoek
- Strategische projecten
- StudentLife
- Werkveld

Afdelingen Dienst Service & Expertise:

- Financiën
- Huisvesting en Beheer
- ICT-beheer
- Informatiemanagement
- Inkoop
- Onderwijs & Kwaliteitszorg
- Marketing & Communicatie
- Personeel & Organisatie
- Roosterbureau
- Studentzaken
- Studiecentrum
- Studieloopbaancentrum
- Toetsbureau

Afbeelding 1.5.1 . Organogram van de CHE

1.6 Missie, visie, meerjarige strategische doelstellingen (IP 2020)

Missie

De CHE is een christelijke instelling voor hoger beroepsonderwijs. De CHE ervaart de roeping om de samenleving te dienen. 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 studenten opleiden tot mensen die thuis zijn in hun beroep en bekwaam zijn om hun professionele identiteit verder te ontwikkelen. De CHE vindt het belangrijk dat ze daarbij hun persoonlijke geloofsovertuiging en levensbeschouwing weten te verbinden aan de context van hun beroep en werkveld.

Echt CHE

De CHE wil herkenbaar zijn door kwaliteit, christelijke identiteit en persoonlijke betrokkenheid. Deze kenmerken moeten terug te vinden zijn in zowel het onderwijs, onderzoek als de werkgemeenschap van de CHE. Vanuit deze kenmerken laten we ons leiden door de kernwaarden relatie, inhoud en verantwoordelijkheid.

Visie op maatschappelijke opgaven

De CHE werkt de komende jaren aan vijf maatschappelijke opgaven:

- In de huidige netwerksamenleving richt de CHE zich op het ontwikkelen van de vaardigheid gemeenschappen te kunnen bouwen.
- In een globaliserende samenleving richt de CHE zich op de ontwikkeling van internationale en interculturele vaardigheden en de vaardigheid om bij groeiende tegenstellingen te werken aan inclusie.

- Gezien de toenemende flexibilisering van de arbeidsmarkt richt de CHE zich op de ontwikkeling van professionele identiteit.
- Met het oog op de ontwikkelingen in het hoger onderwijsveld richt de CHE zich op het vraaggericht ontwerpen van het onderwijs.
- Omdat de CHE een bijzondere roeping ervaart voor de regio, richt de CHE zich op het verbeteren van de aansluiting met de regionale agenda en daarbij specifiek op de aansluiting met mbo/mbo-geschoolden.

Beleidsdoelstellingen

Vanuit deze opgaven heeft de CHE voor 2020 een aantal resultaten op het oog.

Werkveld

- De CHE versterkt het profiel op kennisontwikkeling die vertrekt vanuit de waarden van de professie en die aandacht heeft voor de persoonlijke professionele ontwikkeling van de werkende in een diverse samenleving. Deze thematiek verbindt allereerst de lectoraten. De CHE richt daarnaast een kennisinstituut in dat zich bezint op actuele maatschappelijke en beroepsmatige vraagstukken vanuit de bronnen van de christelijke traditie en naast deze bezinnende taak publicaties, lezingen, en Studium Generale organiseert en de CHE als kenniscentrum op dit thema in beeld brengt.
- De CHE werkt vanuit gezamenlijk ontwikkeld accountmanagement en biedt het werkveld een duidelijke ingang in de school waar snel en op maat vragen naar onderwijs en praktijkgericht onderzoek worden behandeld.
- De CHE betreft het werkveld en kennispartners actief bij het ontwikkelen, geven en toetsen van ons onderwijs en bij het bijhouden van de vak-kennis van docenten, o.a. door het werkveld on-

derwijs te laten verzorgen op de CHE of docenten werkstages aan te bieden in hun beroepsdomein.

- De CHE heeft structurele aandacht voor zowel het verdiepen van bestaande relaties in de beroepsdomeinen als voor het aangaan van nieuwe partnerschappen.
- De CHE richt zich op de directe omgeving van de CHE. We denken dan concreet aan bedrijven en beroeps- en brancheverenigingen in de FoodValley en de ICT-Valley, maar ook aan het ondernemersloket om de groeiende groep zelfstandig ondernemers in de regio te kunnen bereiken.
- De CHE breidt het portfolio uit naar de regio Rotterdam-Dordrecht, gezien de potentiële partners in die regio op basis van haar identiteit in combinatie met de specialisatie op zorg, welzijn,

dienstverlening en onderwijs en pastoraal werk.

- De CHE werkt samen met regionale, nationale en internationale partners met wie de school zich verbonden weet door de christelijke identiteit. De samenwerking richt zich op kennisontwikkeling en -deling op de relatie tussen christelijke identiteit, onderwijs en professionaliteit.
- De CHE zet structureel in op alumnebeleid. Alumni zijn na hun afstuderen nog steeds leden van de professionele leergemeenschap van de CHE. Zij zijn een belangrijke verbinding met ons werkveld, geven feedback op de aansluiting tussen opleiding en beroep en komen terug om bij te tanken bij een Studium Generale, een post-hbo opleiding of lezing. Zij geven les aan studenten en praten docenten bij over de actualiteit van het vak.



Onderwijs

- De CHE werkt aan een ontwerp van een voor alle opleidingen gelijke structuur gericht op het verwerven van generieke hbo-competenties, gekleurd door de specifieke beroepspraktijk.
- De CHE verdiept de visie op de uitgangspunten voor onderwijsontwikkeling en richt leernetwerken voor docenten in om door middel van intervisie en supervisie met elkaar de verschillende rollen als coach en ontwerper van het onderwijs te leren en toe te passen.
- De CHE vervlecht internationale en interculturele vaardigheden in het onderwijsprogramma. Dat betekent onder andere dat er in het curriculum ruimte is om internationale en interculturele ervaring op te doen; en dat elke opleiding een onderwijsmodule in het Engels aanbiedt.
- De CHE investeert in het ontwikkelen van een toekomstbestendige digitale infrastructuur die past bij de onderwijs- en curriculumontwikkeling.
- De CHE investeert in het ontwikkelen van de didactische digitale vaardigheden van docenten, zodat ze weten welke instrumenten er zijn en hoe deze in te zetten als ondersteuning in het verzorgen van onderwijs.
- De CHE richt een permanent proces in voor het verkennen van de markt via de strategische relaties. Op basis van de uitkomsten van deze verkenningen kiest de CHE jaarlijks voor het bijstellen van de bestaande opleidingen, de ontwikkeling van nieuwe uitstroomprofielen dan wel het starten van nieuwe opleidingen.

- De CHE ontwerpt met onderwijspartners en werkgevers in- en doorstroomarrangementen gericht op mbo-scholen en mbo-professionals, zodat hun slaagkans voor het behalen van een hbo-diploma toeneemt.
- De CHE werkt aan een nieuwe definitie van de visie op kwaliteit en kwaliteitszorg, uitgebreid met professionele governance, gevolgd door de herinrichting van ons kwaliteitszorgsysteem. Hierbij wordt de governance van de professionals bedoeld, waarbij stapeling van toezicht tegengegaan wordt.

Onderzoek

- De CHE heeft in 2020 naam gemaakt met de eigen insteek van Service Innovation door middel van jaarlijkse publicaties, lezingen, Studium Generale over goede praktijken waarin de insteek van de CHE in samenwerking met de beroepspraktijk heeft geleid tot een vernieuwende aanpak.
- De CHE weet jaarlijks een groeiend percentage cofinanciering voor praktijkgericht onderzoek binnen te halen.
- De CHE verbindt praktijkgericht onderzoek aan de bovenbouw van de opleidingen waar lerend onderzoeken plaatsvindt.
- De CHE geeft praktijkgericht onderzoek een plek in de ontwikkeling van de docenten, die de eerste ring zijn in de begeleiding van studenten. De CHE gaat docenten daarvoor de ruimte bieden, ondersteund door kenniskringleden, lectoren, en peer groups.

Organisatie

- De CHE stimuleert zelforganisatie om sneller te kunnen inspelen op onderwijsvernieuwingen of vragen uit het werkveld.
- De CHE wil een eenvoudige organisatie en werkwijze, waarbij helder is wie verantwoordelijk is voor welk besluit en waar besluitvorming leidt tot duidelijkheid over de richting van de CHE en daarmee ruimte, mensen en middelen biedt aan teams om hun werk te doen en rekenschap af te leggen aan elkaar.
- De CHE standaardiseert ondersteunende werkprocessen en op hogeschool brede schaal. Door het eenduidig uitvoeren van de onderwijsondersteunende en bedrijfsvoerende processen wil de CHE zoveel mogelijk ruimte maken voor het primaire proces van onderwijs en onderzoek.

Professionalisering

- De CHE organiseert professionele intervisie in teams van docenten, lectoren en ondersteuners.
- De CHE-medewerkers helpen elkaar door het open en direct aanspreken op het nakomen van afspraken.
- De CHE leeft gezamenlijke kwaliteitsstandaarden na en collega's stimuleren elkaar om snel te reageren als er signalen zijn dat het onderwijs of de ondersteuning daarvan verbeteren kan;
- De CHE biedt (intern) opleiding op het gebied van didactiek, toetsing, onderwijsontwikkeling, onderzoeksvaardigheden, identiteit, internationalisering, interculturele vaardigheden, studentbegeleiding en –coaching, ondernemerschap, ICT, adviseren en klantgerichte procesinrichting.

Faciliteiten

- De CHE beschikt in 2020 over een gastvrij en flexibel front office, waar studenten, werkveld en medewerkers op basis van self service hun vraag kunnen oplossen.
- De CHE beschikt in 2020 over een uniforme back-office waar de werkprocessen als uitgangspunt hebben dat elke processtap waarde toevoegt voor de student, medewerkers, gasten en werkveldpartners.
- De CHE verbetert de samenwerking tussen onderwijs, onderwijsondersteuning en bedrijfsvoerende ondersteuning door vanaf de start van ontwikkelingen de professionaliteit van de ondersteuning mee te nemen.
- De CHE richt een permanent proces in voor het identificeren van maatschappelijke vraagstukken waartoe de CHE zich in haar organisatie wil verhouden op grond van haar roeping en profiel.



HOOFDSTUK 2

De CHE in 2016

2.1 Onderwijs

2.1.1 Vogelvlucht ontwikkelingen opleidingen

Opleiding Leraar Basisonderwijs

Het jaar 2016 kenmerkte zich enerzijds door heroriëntering op inhoudelijke en organisatorische thema's en anderzijds door consolidatie van reeds in 2015 gestarte trajecten. De belangrijkste ontwikkelingen in een notendop zijn:

- Curriculum: Het eerste jaar met een volledig herontworpen curriculum is afgerond en uitgevoerd. De tweede fase is gestart in uitvoering en de ontwikkeling van fase drie is ook gestart.
- Werkdruk: Het parallel lopen van uitvoering en ontwikkeling vereist een grote inzet van het docententeam. De werkdruk die daaruit voortvloeit is zichtbaar geworden in het MTO onderzoek.
- PDCA: Op basis van de grondige PDCA-cyclus wordt het ontworpen curriculum bijgesteld in nauwe samenwerking met studenten en werkveld.
- WetenschapsKnooppunt: Samenwerking met Wageningen UR is duurzaam vastgelegd.
- Professionele Leergemeenschappen -netwerk: Opleiden in de School (OIDS) is omgezet in een vernieuwde Professionele Leergemeenschap (PLG), het zogenaamde PLG-netwerk.
- De vernieuwde universitaire route is gestart en geeft nieuwe kansen aan het werkveld om actief te participeren.
- Deelname aan verschillende werkgroepen van

Radiant geeft de mogelijkheid om krachten met andere opleidingen te bundelen.

- De eerste docenten-in-opleiding zijn benoemd en bieden mogelijkheden voor de verjonging en vitalisering van het personeelsbestand.

Verder zien we een positieve keer in de instroom van studenten. Mede dankzij een volledig vernieuwd curriculum en de introductie van het vernieuwde deeltijdconcept is de opleiding klaar om de veranderende marktomstandigheden te kunnen bedienen. Daarnaast zal een gunstige financiële overbruggingsregeling, die specifiek voor de PABO-sector is ingesteld, bijdragen aan financiële stabiliteit van de opleiding in de komende jaren. Gelet op de aanstaande uitstroom van enkele oudere collega's zal ook vitalisering van het team kunnen plaatsvinden. Tot slot bieden de ontwikkelingen rondom de beroepsregistratie (Velon) de kans om de kwaliteit van de opleiding te verhogen door professionalisering. De al reeds lopende trajecten van 'basis- en seniorkwalificatie' zijn daar voorbeelden van. Het is merkbaar dat het investeren in het versterken van de rolopvatting leidt tot meer focus in het uitoefenen van de functie.

Opleiding Social Work

In 2016 zijn de opleidingen Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Sociaal Pedagogische Hulpverlening samengegaan in de opleiding Social Work. Deze belangrijke ontwikkeling is goed verlopen in goede samenhang met de curriculumontwikkeling. De CHE slaagt erin op een goede wijze bij te dragen aan de veelheid van ontwikkelingen binnen de opleidingen.

De belangrijkste ontwikkelingen in 2016 zijn:

- De implementatie van het nieuwe curriculum Social Work in de jaren 1 en 3 van het voltijd curriculum loopt naar wens. De jaren 2 en 4 zijn in ontwikkeling. De implementatie van deze leerjaren gaat het komende jaar plaatsvinden.
- De academie is gestart met de nieuwe Associate Degree (Ad) Sociaal Werk in de Zorg in Dordrecht en in Ede. Deze opleiding is in nauwe samenwerking met werkgeversorganisaties tot stand gekomen en sluit daardoor nauw aan bij een vraag in de arbeidsmarkt. De CHE is blij met bijna 60 aanmeldingen. Ook voor de nieuwe deeltijdvariant Social Work zijn er veel aanmeldingen.
- Er is gestart met de inrichting van een digitale leer- en werkomgeving. Deze leeromgeving maakt het voor studenten mogelijk om vanuit huis met docenten en medestudenten te communiceren over opgaven en leerstof of colleges digitaal te volgen.
- Er zijn zelforganiserende resultaatverantwoordelijke teams ingericht, kleiner dan de oude teams en met specifieke teamrollen. Hierdoor is de samenwerking binnen deze teams beter gewaarborgd.

Vooruitblik

De verschillende opleidingsvarianten zullen de komende jaren verder werken aan de curriculumontwikkeling, vormgeving van nieuwe didactische werkvormen en digitalisering en integratie van nieuwe werkveldontwikkelingen. De teamontwikkeling naar zelfsturende teams vraagt een flinke investering van de collega's. Het is van belang de balans tussen draagkracht en draaglast van de medewerkers te blijven bewaken.

Opleiding Verpleegkunde

De opleiding verpleegkunde is voor het vierde achtereenvolgende jaar sterk gegroeid. Deels is dit een stijging van de voltijdinstroom, deels is het de ontwikkeling in het werkveld dat mbo-verpleegkundige functies omgezet worden naar hbo-functies. Die laatste groep bedient de CHE met name in het nieuw ontwikkelde deeltijdonderwijs. De indeling van de onderwijsteams vindt in toenemende mate plaats langs de lijn van voltijd en deeltijd. Daarnaast is gestart met het meer zelf organiserend werken van de teams, om zo de uitdagingen vanuit het werkveld intern goed aan te kunnen gaan. Door de inzet van relatiebeheerders voor de werving van voldoende stageplaatsen en door de uitbreiding van het team is de numerus fixus vervallen. De belangrijkste ontwikkelingen op hoofdlijnen in 2016 zijn:

- Inhoudelijk verandert het vak van verpleegkundige in hoog tempo. Met name de veranderende kijk op gezondheid, de rol van de zorgvrager en daarmee die van de verpleegkundige leiden tot een nieuw opleidingsprofiel.
- De ontwikkeling van een nieuw curriculum heeft nog niet tot het gewenste resultaat geleid. Er waren te veel inhoudelijke veranderingen en er was te weinig projectmatige focus. Inmiddels heeft het project een doorstart gemaakt en door de strakke aansturing en het werken in deelprojecten kan het nieuwe curriculum in 2017 voor alle jaren in één keer ingevoerd worden.

Vooruitblik

De opleiding werkt toe naar de invoering van het nieuwe voltijdcurriculum. Teamontwikkeling, professionalisering op met name het onderwijskundig concept en de verdergaande samenwerking met het werkveld zijn als randvoorwaarden ook volop in ontwikkeling.

Opleidingen Godsdienst Pastoraal Werk en Leraar Godsdienst & Levensbeschouwing

De opleidingen Godsdienst Pastoraal Werk (GPW) en Leraar Godsdienst & Levensbeschouwing worden vormgegeven door een aantal teams. Deze teams zijn gericht op de verschillende delen van het werkveld: pastoraat, gemeenteopbouw, evangelisch voorganger, missionaire presentie en leraar godsdienst. In toenemende mate maakt het ondersteunend personeel integraal deel uit van deze teams. In afstemming met werkveldpartners is het samenspel tussen werkveld, onderwijs en onderzoek verregaand vormgegeven door middel van de instelling van traineeships, waardoor een groeiend aantal studenten in en door de praktijk wordt opgeleid.

De opleidingen hebben hun jarenlange ervaring in deeltijdonderwijs en werken vanuit het dialogisch concept (samenspel werkveld, onderwijs, onderzoek) volop ingezet bij de CHE-brede ontwikkeling van een nieuw deeltijdconcept. De komst van de nieuwe deeltijdoopleidingen heeft geleid tot ingrijpende aanpassingen in de werkwijze van de opleidingen.

In de bedrijfsvoering, kwaliteitszorg en onderwijsuitvoering nemen studenten steeds meer een eigen plaats in. Dat bevordert de aansluiting van het onderwijs op het studeren van de student.

Vooruitblik

Er is een meerjarenplan 2017-2020 vastgesteld, waarin onder andere het werken aan een nieuw opleidingsprofiel GPW een belangrijke plaats heeft. Daarnaast zal de samenwerking met Social Work en Verpleegkunde verder vorm krijgen, waarbij balans wordt gezocht tussen synergie en eigenheid van de theologie-opleidingen.

Opleidingen Journalistiek, Communicatie, Bedrijfskunde MER en Human Resource Management

Curriculumontwikkeling, organisatievernieuwing en visitaties waren de speerpunten in 2016.

Voor de opleidingen Journalistiek (J) en Communicatie (C) geldt dat de laatste fase van het nieuwe curriculum werd ontwikkeld en geïmplementeerd. Bij Human Resource Management (HRM) en Bedrijfskunde MER (BKM) werden in 2016 de afstudeerprofielen verder ontwikkeld en nader afgestemd op de lectoraatsthema's. Ook zijn zogenaamde vakthemagroepen in het leven geroepen om de inhoud van de opleidingen beter te verbinden aan het lectoraat en het werkveld.

Net als binnen het geheel van de CHE, is bij de opleidingen J&C en HRM&BKM hard gewerkt aan de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur, waarin horizontalisering, eigenaarschap en netwerken kernwoorden zijn. Het onderwijskundige leiderschap werd in 2016 dichterbij de onderwijspraktijk belegd door curriculumteams te vormen die bestaan uit docenten die verantwoordelijk zijn voor delen van het curriculum.

De opleiding HRM kreeg een positieve visitatie en de voorbereidingen voor de visitatie van Communicatie en Journalistiek in 2017 zijn gestart.

2.1.2 Deeltijdonderwijs

De CHE heeft in 2016 gewerkt aan een ingrijpende vernieuwing van het deeltijdonderwijs (DTO). De CHE heeft bij de NVAO een aanvraag ingediend en toegekend gekregen om deel te kunnen nemen aan het experiment flexibilisering en doet op deze plek verslag van de voortgang.

DTO-project

De CHE heeft projectmatig een gemeenschappelijk deeltijdconcept voor alle bestaande DTO opleidingen van de CHE ontwikkeld (zie tabel). Hiermee geeft de CHE uitwerking aan het adviesrapport Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen van de adviescommissie Rinnooy Kan (maart 2014). Via drie deelprojecten

(onderwijs, bedrijfsvoering en werkveld), onder leiding van een stuurgroep, heeft de CHE in hoog tempo gewerkt aan de implementatie van het vernieuwde deeltijdonderwijs per september 2016.

De CHE wil met het nieuwe onderwijsconcept het onderwijs aantrekkelijker maken voor beroepsprofessionals, zodat het aantal deelnemers verder kan groeien. De CHE trekt samen op met de praktijk. Dat zorgt voor duurzame opleidingstrajecten waarbinnen de student, zijn organisatie en de CHE samen professionaliseren. Studenten nemen niet alleen deel aan een opleiding die aansluit bij hun eigen situatie, maar dragen in communities samen met medestudenten en werkgevers ook actief bij aan ontwikkelingen in het werkveld.

Opleiding	ISAT code	Oriëntatie en niveau	Studiepunten	Experimenteer-varianten
Sociaal Pedagogische Hulpverlening	34617	Hbo-bachelor	240 EC	Deeltijd en Duaal
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	34616	Hbo-bachelor	240 EC	Deeltijd
Verpleegkunde	34560	Hbo-bachelor	240 EC	Deeltijd en Duaal
Leraar Basisonderwijs	34808	Hbo-bachelor	240 EC	Deeltijd
Godsdienst Pastoraal Werk	35146	Hbo-bachelor	240 EC	Deeltijd
Leraar Godsdienst/ Levensbeschouwing	35441	Hbo-bachelor	240 EC	Deeltijd

Tabel 2.1.2.1 Gemeenschappelijk deeltijdconcept voor alle bestaande DTO opleidingen



Doelgroepen

Op basis van marktonderzoek onderscheidt de CHE globaal de volgende doelgroepen voor het deeltijd- en duale onderwijs:

- Omscholvers: studenten die switchen van het ene domein naar het andere domein in het werkveld.
- Upgraders: studenten met een verwante mbo-opleiding die het hbo-bachelor niveau willen of moeten halen (zorg).
- Professionals met een niet-verwant diploma op mbo-niveau.

Daarnaast is er een verschil tussen studenten die zich individueel aanmelden voor het volgen van een deeltijdopleiding en werkveldpartners die een groep studenten aanmelden. Deze studenten melden zich individueel aan, maar in gesprek met de werkgever wordt gekeken hoe het opleidingstraject gezamenlijk kan worden vormgegeven.

Onderwijsconcept

Het onderwijsconcept voor deeltijd sluit aan bij het experiment flexibilisering. De kern van het onderwijsconcept is te omschrijven als flexibel, op maat, in co-creatie met het werkveld, persoonlijk begeleid, interdisciplinair, gericht op zelfsturing en de ontwikkeling van professionele identiteit met aandacht voor waardengericht werken vanuit de Bijbelse bron. Het concept gaat uit van bijna volledige flexibiliteit in volgorde van eenheden van leeruitkomsten (geclusterd in modules van 30 EC), het geheel leerwegaafhankelijk toetsen en het waarderen van leeruitkomsten op basis van eerdere (werk)ervaringen. Het concept is met alle betrokken opleidingen en in samenwerking met het werkveld ontwikkeld. Bij de ontwikkeling is gebruik gemaakt van ervaringen van CHE-opleidingen die al een bepaalde mate van flexibiliteit hebben, zoals de duale varianten van Social Work en Leraar Basisonderwijs. Ook kan de CHE bouwen op de ervaring met

de EVC-procedure. De nieuwe deeltijd- en duale opleidingen zijn de eerste in hun soort bij de CHE.

De deeltijd- en duale opleidingen binnen het experiment bevinden zich binnen het sociaal maatschappelijk domein. De opleiding kent opleidingsspecifieke competentiegebieden en een aantal generieke competentiegebieden, waar studenten van alle opleidingen samen leren, zoals: samenwerken, sturen van processen, projectmanagement, zelf sturen en leidinggeven. Studenten werken en leren vanuit een relevante praktijkleeromgeving. Het leerproces van een student wordt gezamenlijk vormgegeven door de student, de praktijk en de CHE en de afspraken en verantwoordelijkheden worden bij voorkeur in een tripartite onderwijsovereenkomst vastgelegd. Het leren wordt gestuurd door leeruitkomsten. De leeromgeving is grotendeels tijds-, plaats- en volgorde onafhankelijk: de student kan de meeste modules in flexibele volgorde volgen en bepaalt zelf hoe en hoe snel hij de leeruitkomsten wil behalen, binnen de mogelijkheden van het bekostigingsmodel. Elke module kent twee verplichte moduledagen en verplichte trajectbegeleiding. Daarnaast vormt elke student de eigen leerweg. Er zijn vier facultatieve inhoudelijke moduledagen. De student leert op de werkplek, heeft multidisciplinaire Persoonlijke Leergroepen (PLG) en er is uitgebreide extra (inhoudelijke) ondersteuning via de digitale leer- en werkomgeving.

Borging

Er is één examencommissie voor opleidingen binnen het experiment, samengesteld uit gemandateerde leden van de examencommissies van de voltijdopleidingen. Deze commissie borgt het niveau en de kwaliteit van het assessment en de (eind)toetsing. De bestaande examencommissies per opleiding blijven verantwoordelijk voor het uitgeven van diploma's.

Interventies naar aanleiding van de beoordeling door NVAO en inspectie

De CHE heeft in juni 2016 in het kader van het Experiment Flexibilisering aan de NVAO en inspectie een aanvraag informatiedossier aangeleverd. In de aanvraag is beschreven hoe de experimenteervariant van de deeltijdopleidingen is ingericht binnen de hiertoe door de NVAO vastgestelde kaders. Deze aanvraag is door de NVAO positief gewaardeerd met de volgende aanbevelingen:

- Expliciet uitwerken hoe de begeleiding op de werkplek plaatsvindt;
- Goede voorbereiding van de leden van de examencommissie op het experiment;
- Borging dat de examencommissie voldoende in haar metarol blijft van borgende commissie;
- Zorg voor een goede inhoudelijke koppeling tussen de examencommissie verbonden aan de voltijdse variant en de examencommissie verbonden aan de opleidingen die participeren in het experiment;
- Zorg voor interne consistentie tussen de verschillende documenten, in het bijzonder de OER, de onderwijsovereenkomst en het informatiedossier. Het gaat onder andere om eisen gesteld aan de werkplek, beoordeling van de werkplek door de opleiding, rol van trajectbegeleider/werkplekdocent en welke Ad-programma's en bacheloropleidingen onderdeel uitmaken van het experiment;
- Vul de bepalingen in de OER aan die betrekking hebben op het continueren van de opleiding, mocht het experiment worden beëindigd, en breng die in lijn met het informatiedossier.

In het groeidocument dat de CHE jaarlijks zal opstellen en indienen bij OCW wordt ingegaan op de stand van zaken en verwerking van de aanbevelingen binnen de Experimenteervariant. Belangrijkste stappen die gezet zijn:

- Er is een handleiding voor het leren op de werkplek opgesteld. Twee keer per jaar worden de praktijkbegeleiders op de werkplek uitgenodigd op de CHE voor informatie-uitwisseling en kwaliteitsverbetering.
- De examencommissie is samengesteld uit leden van de examencommissies van de opleidingen met een eigen mandaat voor het deeltijdse onderwijs. Er is maandelijks overleg met de examencommissie DTO en het management DTO.
- De OER is aangevuld conform de aanbeveling.

2.1.3 CHE Transfer (CHE voor Professionals)

In de loop van 2016 zijn DTO en Transfer zich gezamenlijk gaan profileren als CHE voor Professionals. Voor zowel profilering als organisatie zijn hierin stappen gezet die in 2017 verder uitgewerkt gaan worden. CHE voor Professionals kent dus een publiek bekostigd onderdeel (DTO) en een privaat bekostigd onderdeel (CHE Transfer).

CHE Transfer verzorgt masteropleidingen, post-hbo-opleidingen, cursussen, trainingen (indien gewenst in-company), advieswerk en (praktijk)onderzoek. CHE Transfer is verbonden met de CHE-opleidingen en deze verbinding zorgt ervoor dat de activiteiten het product zijn van de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en werkveld. CHE Transfer is CEDEO-erkend voor zowel Open Inschrijving als Maatwerk. In de komende jaren richt Transfer zich vooral op de Masters en de post-hbo-trajecten.

Social Work

Alle voor 2016 gestelde doelen zijn behaald en er ligt nu een relevant aanbod met een gezonde bedrijfsvoering. Er zijn samen met het werkveld betere keuzes gemaakt in portfolio en aandachtsgebieden. Deze zijn

bovendien goed onder de aandacht gebracht door het gericht inzetten van marketing en communicatie. De bedrijfskosten zijn beter in beeld en er is consequent gewerkt vanuit solide business cases. Ook de overheadstructuur is aangepast. Per geformuleerd doel voor 2016 is vermeld tot welk resultaat dit heeft geleid.

Doel: Het doorzetten van de opgaande financiële lijn naar een duurzame winstgevendheid.

Resultaat: CHE voor Professionals heeft voor dit opleidingsdomein conform begroting een winst geboekt van € 38.759 (rendement van 4,7%). Deze winst is mede het gevolg van de ingeslagen weg zoals boven beschreven. Inmiddels is er sprake van vier opeenvolgende winstgevendende trimesters. Op basis hiervan lijkt de ingeslagen weg en de winstgevendheid duurzaam.

Doel: Het doorlopend onderhouden van duurzame relaties met het werkveld.

Resultaat: Er is doorlopend geïnvesteerd in relatiesmanagement. Dit heeft een positief effect op de relaties met het werkveld. Het werkveld heeft onze maatwerktrajecten gewaardeerd met een zeer hoge klanttevredenheidsscore (98,6%) in het onderzoek dat CEDEO daarnaar heeft uitgevoerd.

Doel: Adequaat inspelen op vragen van de markt in het ontwikkelen van aanbod.

Resultaat: Het aanbod is het afgelopen jaar verrijkt

met een nieuwe uitstroomvariant op de master: Contextuele benadering in het (primaire) onderwijs. Deze uitstroomvariant is vanaf het eerste jaar goed voor de helft van de masterstudenten. Andere opleidingen zitten vol, waaruit af te leiden valt dat het portfolio goed aansluit bij de vraag uit de markt.

Doel: Integratie van Transfer en deeltijdonderwijs ten behoeve van de organisatie en profilering naar buiten.

Resultaat: Zoals boven in de inleiding aangegeven gaan DTO en Transfer zich gezamenlijk profileren als CHE voor Professionals.

Doel: Het versterken van de samenwerking met andere CHE Transferafdelingen.

Resultaat: Met name met de opleiding Verpleegkunde is een verregaande samenwerking opgebouwd. Er is sprake van gelijktrekken van werkwijzen, samenwerking op het gebied van het ondersteunend team en aansturing door een gezamenlijk management.

Vooruitblik

In 2017 wil de CHE het positieve resultaat voor CHE Transfer consolideren. Daarnaast wordt ingezet op het optimaliseren van interne processen en optimalisatie van rendement van het bestaande aanbod. Dit gebeurt door het in modules vastleggen van maatwerkeraanbod waardoor het vaker dan eens in te zetten is en het optimaliseren van de groepsgrootte van de opleidingen.

Verpleegkunde

In 2016 is er meer opleiding-overstijgend gewerkt, met name met de opleiding Social Work. De samenwerking verbetert het klant-centraal werken. Bij Verpleegkunde is in 2016 specifiek geïnvesteerd in:

- Relatieontwikkeling met een aantal strategische partners.
- De opleidingen POH en POH-GGZ (POH=praktijk-ondersteuner huisartsenzorg).
- Start van 2 nieuwe post-hbo-trajecten: Bestrijding Mensenhandel en International Public Health.
- Scholing in het Omaha-System.

De inzet op relatiemanagement leidt tot constructieve samenwerkingen. Naast de twee post-hbo's die in de planning stonden is een post-hbo Casemanagement Dementie als derde extra aanbod aan het portfolio toegevoegd. En de scholing in Omaha leidde tot een verbreding naar een cursus Indiceren in de Wijk.

CHE Transfer voor Verpleegkunde sluit het jaar 2016 nog af met verlies, onder andere door investering in nieuw aanbod. In de maanden september-december is een opmerkelijk herstel te zien, dat naar verwachting in 2017 zal leiden tot een winstgevende bedrijfsvoering door een verbetering van het aanbod.

Vooruitblik

In 2017 investeert CHE Transfer voor Verpleegkunde in het verbeteren van de interne organisatie en het optimaliseren van de groepsgrootte binnen de post-hbo's.

Media & Organisatie

CHE Transfer kreeg binnen het domein Media & Organisatie in 2016 weinig prioriteit. Bestaande activiteiten werden gecontinueerd. Er werd geen nieuw aanbod gegenereerd. De opleidingen Journalistiek en Communicatie boden een aantal masterclasses en workshops. In een enkel maatwerktraject werd advies gegeven. De opleidingen Human Resource

Management en Bedrijfskunde MER voerden voor verschillende doelgroepen de post-hbo Management uit. In september kon deze post-hbo opnieuw starten met voldoende deelnemers. Daarnaast werden onderzoeksopdrachten uitgevoerd waaraan studenten ook een bijdrage leverden.

Voor het domein Media & Organisatie waren gedurende het hele jaar twee relatiemanagers actief die zich vooral bezighielden met de verbinding tussen onderwijs, werkveld en onderzoek (lectoraat), waarbij vanuit het werkveld ook commerciële opdrachten binnenkwamen die door Transfer verder werden opgepakt.

Educatie

CHE Transfer Educatie heeft zich in 2016 gericht op post-hbo cursusaanbod, inzet in de Master Leren en Innoveren en aanbod via Penta Nova.

Theologie

CHE Transfer is voor Theologie beperkt gezien de specifieke situatie van het werkveld. In 2016 heeft CHE Transfer voor Theologie zich met name bezig gehouden met het verzorgen van programma's in de permanente educatie binnen de Protestantse Kerk Nederland (PKN), zowel met betrekking tot de primaire als de voortgezette nascholing. Ook de reeds bestaande PKN-module, ter verkrijging van de registratie als kerkelijk werker binnen de PKN, blijft een goedlopend product.

Kosten en baten totaal

In 2015 heeft de CHE gewerkt aan het verdienmodel van Transfer. De CHE plukt in 2016 daarvan de vruchten. De kern is dat er op marge gestuurd wordt. Hierdoor heeft CHE Transfer over 2016 als geheel een positief resultaat geboekt, ondanks dat de baten 15% lager uitkwamen dan begroot was. Het positieve resultaat is enigszins vertekend, omdat er met name bij

Gezondheidszorg enkele investeringen plaats hebben gevonden in nieuwe producten. De bedragen die samenhangen met deze investeringen zijn direct ten laste van het resultaat over 2016 gebracht. Het private vermogen is met 8% toegenomen in 2016.

Publieke middelen en private middelen

Bij het ontwikkelen en verzorgen van het aanbod van CHE-Transfer (private activiteiten) maken we doorgaans gebruik van de deskundigheid van eigen medewerkers. CHE-Transfer huurt ze intern in van het publiek bekostigde onderwijs. Verrekening vindt plaats tegen de integrale kostprijs, rekening houdend met een risico-opslag. Als de expertise van het eigen personeel tekort schiet, is er een lijn naar externe deskundigen. Bovendien heeft CHE-Transfer ook me-

dewerkers die uitsluitend binnen CHE Transfer werkzaam zijn. Zij hebben geen binding met het bekostigd onderwijs.

Voor dekking van de overhead – diensten, gebouwen, ICT en dergelijke – vindt een toeslag plaats over de begrote baten ten laste van de private activiteiten. Zo is het juiste resultaat weergegeven, voor zowel het publiek als het privaat bekostigde deel.

De inhoud van het aanbod van CHE-Transfer ontwikkelen de transferafdelingen nagenoeg volledig in eigen beheer. Dit impliceert dat slechts in zeer beperkte mate gebruik wordt gemaakt van de inhoud van de curricula van het initieel onderwijs. Eén en ander heeft alles te maken met de specifieke wensen van afnemers van de Transferproducten.



2.1.4 Stages, maatwerktrajecten, outsourcing

Een belangrijk richtinggevend principe in de CHE-onderwijsvisie is praktijksturing. De CHE biedt beroepsopleidingen aan. En een beroep leer je door bezig te zijn met relevante praktijkvraagstukken vanaf de eerste dag van de opleiding. Deze benadering doortrekt in toenemende mate de vormgeving van de leeromgevingen van de CHE-opleidingen. Onderdeel van deze leeromgeving vormen de stages.

Per opleiding zijn er stagenota's waarin de doelen voor de stages zijn beschreven. Deze stagedoelen vormen een uitwerking van de kwalificaties, beschreven in het competentieprofiel van de opleiding. Studenten worden in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling tijdens de stage begeleid door een praktijkbegeleider op de werkvloer en een stagedocent. De CHE investeert in toenemende mate in versterking van het relatienetwerk voor praktijkopdrachten. Praktijkopdrachten zijn niet alleen relevant voor de ontwikkeling van studenten, ze zijn ook van belang voor de ontwikkeling van bedrijven en organisaties en niet minder voor docenten. Op deze manier ontstaan praktijken van co-creatie. Naast praktijkbegeleiding is er bij de sociaal-agogische opleidingen ook sprake van begeleiding door een supervisor. De praktijk van supervisie krijgt in de evaluaties hoge waarderingen.

Naast de reguliere voltijd, deeltijd en duale opleidingen biedt de CHE maatwerktrajecten aan. Verder verzorgen we via commerciële activiteiten enkele maatwerktrajecten voor externen zoals trainingen, cursussen, advies- en onderzoeksactiviteiten. In 2016 zijn er geen publieke middelen aangewend voor de organisatie van maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties.

In 2016 was er geen sprake van het (gedeeltelijk) uitbesteden van bekostigd onderwijs aan private organisaties. Natuurlijk liepen studenten wel stage en ook voerden tweede-, derde- en vierdejaarsstudenten opdrachten uit voor externe opdrachtgevers. Het betreft hier de opleidingen HRM, Bedrijfskunde MER en Communicatie (via o.a. zogenaamde miniondernemingen of studentencompanies).

2.1.5 Onderwijskwaliteit

Externe onderzoeken

Nationale Studentenenquête (NSE)

In 2016 heeft de CHE voor de zevende keer aan de Nationale Studentenenquête (NSE) deelgenomen. Dit onderzoek is een belangrijke bron voor andere externe onderzoeken, zoals de Elsevier Onderwijsgids en de Keuzegids Hoger Onderwijs.

De totale respons is in 2016, na een positieve uitschieter in 2015 (51%), weer op het oude niveau van 44%. Dat is vergelijkbaar met de landelijke respons. De studenten van de CHE beoordelen hun opleiding in het algemeen met 4,1 op een 5-puntschaal. Dit is hoger dan het landelijk gemiddelde van 3,8. Op nagenoeg alle thema's binnen de NSE scoort de CHE hoger dan het landelijk gemiddelde. Dat is niet het geval bij het thema 'studieomgeving': studenten van de CHE zijn minder tevreden over Ede als studentenstad en over de bereikbaarheid van de CHE dan landelijk het geval is. Vermeldenswaardig is de sterke stijging van de tevredenheid over de studiefaciliteiten: studenten weten de nieuwbouw te waarderen.

Keuzegids Hoger Onderwijs 2017

In het najaar van 2016 verscheen de Keuzegids Hoger Onderwijs 2017. De CHE is met 73,5 punten (2016: 70 punten) de beste middelgrote hogeschool van Ne-

derland. De opleidingen Bedrijfskunde MER, Human Resource Management en SPH krijgen in de Keuzegids het kwaliteitszegel 'Topopleiding'. Zij worden gerekend tot de beste opleidingen van het land. In de Keuzegids mogen vier opleidingen binnen de CHE zich de beste van het land noemen: Human Resource Management, SPH, Bedrijfskunde MER en Journalistiek.

In onderstaande tabel worden de scores per opleiding weergegeven. De survival in het eerste jaar is voor vijf opleidingen hoger dan landelijk (HRM, Bedrijfskunde MER, Verpleegkunde, Communicatie en Leraar Basis-onderwijs). Het diplomarendement is voor zeven van de CHE-opleidingen hoger dan het landelijk gemiddelde. Wat betreft contacturen scoort de CHE voor drie opleidingen op het landelijk gemiddelde. Voor de overige opleidingen ligt het aantal contacturen lager dan landelijk. Verder vallen de scores op de thema's 'voorbereiding loopbaan' en 'faciliteiten' op; deze scores liggen duidelijk boven de landelijke scores.

Afgestudeerdenonderzoek

In 2016 deed de CHE voor de vierde keer mee met het landelijke afgestudeerdenonderzoek. De respons was met 40% wat lager dan in 2015 (44%) maar nog wel hoger dan het landelijk gemiddelde (37%). Voor de Master GL, GL en de Master Contextueel waren er minder dan 10 respondenten: daarover wordt verder niet gerapporteerd. De tevredenheid van de alumni van de CHE over hun opleiding is, voor nagenoeg alle opleidingen, (aanzienlijk) hoger dan het landelijk gemiddelde bij vergelijkbare opleidingen. De opleiding Communicatie vormt hierop een uitzondering.

De scores van het afgestudeerden onderzoek zijn vergelijkbaar met vorige jaren. Studenten zijn erg tevreden met de kwaliteit en betrokkenheid van docenten. Minder tevreden zijn studenten over het niveau van de opleiding en de toetsing. De CHE scoort daar als geheel lager dan het landelijk gemiddelde. Hier is dus nog ruimte voor verbetering van de kwaliteit.

	Survival 1e jaar	Diploma na 4 jaar	Contacturen	Inhoud	Docenten	Vaardigheden	Vorbereiding loopbaan	Communicatie	Faciliteiten	Expert oordeel	Oordeel	Ranking
HRM	++	++	-	+	+	++	++	+	++	0	84	1/21
SPH	0	+	-	+	+	0	++	+	+	++	76	1/17
BKM	+	0	0	++	+	++	++	++	++	0	84	1/16
JRN	-	+	0	0	0	0	+	0	+	0	64	1/3
Verpleegkunde	+	++	-	0	0	+	+	+	++	0	74	2/22
COM	++	+	0	0	-	0	0	0	+	0	66	2/20
LBA	+	+	-	0	0	0	+	0	+	0	66	15/44
Leraar Godsdienst 2e graad	-	-	--	--	0	-	+	0	++	0	52	3/4
MWD	-	+	-	0	+	0	+	+	+	0	66	4/18
GPW											64	?

Tabel 2.1.5.1 Scores opleidingen ten opzichte van landelijk gemiddelde. ++ = sterke groep, + = beter dan gemiddeld, 0 = gemiddeld, - = iets lager dan gemiddeld, -- = zwakke groep. Bron: Keuzegids Hoger Onderwijs 2017

Afgestudeerdenonderzoek T-5

In 2016 nam de CHE voor het eerst deel aan het afgestudeerdenonderzoek T-5. Dit onderzoek is afgenomen onder de alumni vijf jaar na diplomering (2009-2010). De respons op dit onderzoek bedroeg 16%. Gezien de kleine aantallen respondenten per opleiding is het niet mogelijk harde conclusies per opleiding te trekken.

De scores van de CHE als geheel zijn over het algemeen vergelijkbaar met de landelijke scores. Verschillen worden gezien bij de tevredenheid over de gevolgde studie. Van de alumni van de CHE is 83% (zeer) tevreden, landelijk is dat 64%. Verder zijn er verschillen bij:

- Werkloosheid: alumni van de CHE zijn zowel voor de eerste baan als na de eerste baan korter werkloos dan gemiddeld in Nederland.
- Functiewisselingen: 36% van de respondenten van de CHE werkte in 2011 al in dezelfde functie bij dezelfde werkgever. Landelijk is dat 28%.
- Functies op MBO niveau: relatief veel alumni (23% versus landelijk 12%) werken in een functie waarvoor een mbo-opleiding vereist is.
- Leidinggeven: het percentage alumni van de CHE dat leiding geeft is hoger dan landelijk (28% versus 23%).
- Het maandloon van een alumnus van de CHE ligt lager dan het landelijk gemiddelde (€ 2023,- versus € 2879,-).
- Relatief veel alumni werken nationaal (29% versus 17% landelijk) en relatief weinig werken internationaal (18% versus 34%).

Interne onderzoeken*Audit Eindniveau*

In 2016 is een hogeschoolbrede audit georganiseerd over het eindniveau. Deze audit werd begeleid door een extern deskundige. De centrale vraag was of het

CvB in control is met betrekking tot de borging van het eindniveau. In een intensief proces werd in verschillende gespreksrondes en in multidisciplinaire groepen antwoord gezocht op de centrale vraagstelling. Deze aanpak leidde, nog los van het antwoord op de vraagstelling, volgens veel betrokkenen al tot verbeterinitiatieven. Het eindrapport verscheen in september. De conclusie van het rapport was dat de CHE op eindniveau veel goed werk laat zien. De rapporteur prijst de gewetensvolle inzet en de cultuur van feedback en zelfreflectie onder de collega's die betrokken zijn bij het beoordelen van het eindniveau van studenten. De CHE is op eindniveau voor een deel in control door de actieve ontwikkeling van borgingsmechanismen, voor een deel kan de control verbeterd worden. Voor dit laatste is een hele reeks aanbevelingen gedaan. Een belangrijke aanbeveling is het versterken van de sturing en regie vanuit bestuur en directie. Er is behoefte aan het verbeteren van de gemeenschappelijke aansturing door CvB en CHE-directie op de ontwikkeling van het onderwijskader en sturing op de uitvoering ervan. Het rapport signaleert dat juist de huidige organisatieverandering aan die gemeenschappelijke sturing kan bijdragen. Verder zijn er aanbevelingen opgenomen om de positie van de examencommissies en examinatoren te versterken door het faciliteren in tijd, deskundigheidsbevordering en onderlinge kennisdeling.

Platform kwaliteitszorg

Een belangrijk gespreksonderwerp voor het kwaliteitszorgplatform betrof de ontwikkeling van een nieuw kwaliteitszorgkader. Het bestaande kader is aan herziening toe. In het nieuwe kader zal meer dan voorheen het primaat gelegd worden bij het verbeteren c.q. behouden van de kwaliteit van het primaire proces. Het herziene kader zal volgens planning in de eerste maanden van 2017 gereed komen. Binnen het kwaliteitszorgplatform werden verder de hogeschool

brede kwaliteitszorgrapportages besproken met het oog op de verrijking en opvolging van de aandachtspunten in de opleidingen.

Kwaliteitszorg extern

Accreditatie

Op 1 november 2016 werd de opleiding Human Resource Management gevisiteerd. Het panel heeft daarover een rapport geschreven en geeft daarin een positief advies over de accreditatie van de opleiding. Verwacht wordt dat de NVAO dit advies zal overnemen.

Per ultimo 2016 zijn de voorbereidingen voor de accreditatie van de Master Contextuele Hulpverlening in volle gang. Andere opleidingen (GL, GPW, Master-GL, Communicatie) worden later in 2017 gevisiteerd.

2.1.6 Examencommissie

Iedere opleiding aan de CHE heeft een examencommissie. In het Centraal Overleg Examencommissies (COEC) delen de examencommissies kennis en ervaringen en werken zij aan professionalisering en gezamenlijk beleid. De examencommissies doen jaarlijks verslag van hun werkzaamheden aan het CvB en voeren hierover het gesprek met het CvB en de CHE-directeur Onderwijs en Onderzoek.

2.2 Onderzoek – vogelvlucht ontwikkelingen onderzoek

De motor achter het onderzoek op de CHE zijn de lectoraten. De lectoraten verrichten onderzoek met het oog op de verbetering van het onderwijs en de vernieuwing van de beroepspraktijk. In 2016 waren binnen de hogeschool zes lectoraten actief (waarbij er voor de lector Verpleegkunde een vacature was). De lectoren ontmoeten elkaar in de lectorenraad. Een onderzoekssecretaris ondersteunt lectoren en oplei-

dingen bij de ontwikkeling van onderzoeksbeleid en beleid inzake de onderzoeksleerlijn.

In antwoord op de Nationale Wetenschapsagenda zijn in 2016 twee hogeschoolbrede onderzoeksthema's of zwaartepunten gedefinieerd: 1) Samenleving in transitie; nieuwe rollen voor professionals en 2) Bezieling en professionaliteit. Deze hogeschoolbrede onderzoeksthema's worden de komende jaren sturend bij het bepalen waarnaar wel en waarnaar geen onderzoek gedaan wordt. Er is een inventarisatie gemaakt van alle onderzoeksprojecten op de CHE of ze passen in een van bovengenoemde zwaartepunten. De afzonderlijke lectoraten gaan zich profileren op het eerste onderzoeksthema (samenleving in transitie). En voor het tweede onderzoeksthema (bezieling en professionaliteit) is hogeschoolbreed onderzoeksgeld gereserveerd. Dat geld financiert het programma Bakens van Hoop waaraan alle lectoraten meedoen.

Het onderzoeksprogramma Bakens van Hoop richt zich op de vraag welke rol hoop speelt in het professionele handelen. Professioneel handelen is altijd een handelen in verwachting. Een handelen dat zich niet neerlegt bij de bestaande situatie, maar zoekt naar verbetering. Hoopvol handelen houdt er rekening mee dat de werkelijkheid niet maakbaar is. Na een conceptuele verkenning over hoop en professioneel handelen onderzochten de lectoren in 2016 de verschillende werkvelden waar de CHE voor opleidt. De vraag stond centraal op welke manier hoop zich in alledaagse situaties op de werkvloer laat zien en hoe aandacht voor hoop de professionele praktijk kan versterken. In drie koppels van steeds twee lectoraten is onderzoek uitgevoerd in de verpleegzorg, in de residentiële jeugdzorg, op een school en binnen een bedrijf. Medio 2017 worden de bevindingen van het conceptuele en empirische onderzoek gebundeld in een boek.

De lectoraten van de CHE werken samen met lectoraten van twee andere christelijke hogescholen: Hogeschool VIAA en Driestar Educatief (het zogenaamde ZEG-verband: Zwolle, Ede en Gouda). Tevens wordt in dit verband verbinding gemaakt met de Stichting voor Christelijke Filosofie. Met de ZEG-partners is in november een gezamenlijke studiedag georganiseerd over bezielde professie. Daarnaast hebben de ZEG-hogescholen de IAPCHE-conferentie 2016 georganiseerd met als onderwerp 'Challenging Vocation in Higher Education'. IAPCHE is een internationaal verband van christelijke hogescholen en universiteiten. Diverse bijdragen op deze conferentie worden in 2017 opgenomen in een speciaal nummer van het internationale wetenschappelijke tijdschrift *Christian Higher Education*.

Lectoraat Educatie

Het lectoraat 'Talenten en Opbrengsten' is gestart per 1 mei 2016. Het lectoraat bestaat uit de lector (0,4 fte) dr. Hans Bakker, een associate lector (0,4 fte) en twee lectoraatsleden (ieder 0,2 fte), van wie één promovendus. Tot de ruimere kring van het lectoraat behoren twee promovendi, drie onderzoekers bij de partnerschappen Radiant en Penta Nova, en een onderzoeker bij het CHE-programma Bakens van Hoop.

Speerpunten en ontwikkelingen 2016

Het lectoraat richtte zich in 2016 op de uitvoering van de onderzoeksprogramma's van zes basisscholen die deel uitmaken van de Academische Opleidingschool. Met vier basisscholen is het tweede jaar van het driejaarsprogramma ingegaan. Dit betreft de volgende scholen: De Hoeksteen (Nijkerk), De Klokbeker (Ermelo), De Fontein (Barneveld) en De Vlinderboom (Ede). De deelthema's binnen het overkoepelende thema 'Talenten en Opbrengsten' zijn: Het verhaal van de lerende (De Hoeksteen), Samenwerkend leren (De Klokbeker), Onderzoekend leren (De Fontein) en

Manieren van leren (De Vlinderboom). Vanaf het cursusjaar 16/17 is het project uitgebreid met nog twee nieuwe scholen: de Gideonschool in Nieuwerkerk (Taalontwikkeling effecten van taalinterventies in de onderbouw) en de Bernhardschool in Ermelo (Onderzoekend en ontdekkend leren als uitgangspunt bij actief leren).

Verder wist één collega een promotiebeurs voor zijn onderzoek 'Taalontwikkeling in Tweetalig Primair Onderwijs' te verwerven. Bovendien werd er een beperkte samenwerking gestart met de Theologische Universiteit Kampen in het project 'Identiteit als sterk merk'. Het hierin verrichte onderzoek wordt uitgevoerd door vierdejaarsstudenten. Tot slot is in 2016 het project 'Professionele identiteitsspanningen' van het Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap (CEPM) afgerond waaraan het lectoraat samen met Iselinge Hogeschool en Hogeschool De Kempel deelnam. Aansluitend werd met dezelfde partners een nieuw project gestart: Omgaan met professionele identiteitsspanningen vanuit het broaden-and-build-model.

Vooruitblik

- Op 7 april 2017 gaat het samenwerkingsverband Radiant officieel van start. Het lectoraat participeert in één van de drie zichtlijnen voor onderzoek: diversiteit en handelen.
- De lopende CEPM-projecten zullen in het voorjaar worden afgerond. Dit betreft de projecten 'Persoonlijk Meesterschap in het brede jeugddomein', 'Ondersteuningsbehoeften van startende teacher leaders', 'Professionele leergemeenschap onderzoekend leren' en 'Omgaan met professionele identiteitsspanningen vanuit het broaden-and-build-model'.
- Vanaf september 2017 zal een zevende academische basisschool participeren, de Rehobothschool in Nijkerk.

Lectoraat Jeugd en Gezin

Het lectoraat Jeugd en Gezin bestaat uit een lector, dr. Martine Noordergraaf, een associate lector, 11 kenniskringleden, waarvan 4 promotieonderzoekers en 7 projectonderzoekers. Het lectoraat wordt secretariaal ondersteund door een medewerker communicatie evenals een adviseur beleid en subsidiewerving.

Het basisbudget voor het lectoraat is 3,5 fte. Dat is exclusief subsidies en betaalde opdrachten en inclusief ondersteuning. In 2016 was het aantal fte: 4,6. Daarvan is 1,3 fte extern geld (NWO promotiebeurzen, betaalde opdrachten).

Speerpunten en ontwikkelingen 2016

- Het lectoraat heeft besloten tot voortzetting van het associate lectoraat informele zorg en laatmoderniteit.
- Het lectoraat heeft een ontwikkeling doorgevoerd op het gebied van het schrijven van een subsidieaanvraag door het volgen van een coachingstraject met Daan Andriessen (lector methodologie van praktijkgericht onderzoek, Hogeschool Utrecht).
- Het lectoraat heeft actief geparticipeerd in de voorbereiding van de accreditatie van de Master Contextuele Hulpverlening.
- Het lectoraat heeft actief geparticipeerd in de hogeschoolbrede ontwikkeling van een centrale onderzoeksagenda (bezielde professionaliteit, samenleving in transitie) en heeft in de domeinvorming actief aansluiting gezocht bij de lectoraten van Theologie en Gezondheidszorg.
- Het lectoraat heeft actief geparticipeerd in het hogeschoolbrede onderzoeksprogramma 'Bakens van Hoop' door zitting te hebben in de stuurgroep en door onderzoek te doen naar de wijze waarop hoop verschijnt in sociaal werk interacties.
- Het lectoraat heeft een RAAK-Publiek subsidie verkregen voor een (vervolg)onderzoek in gezinshuizen. Het onderzoek heeft de titel 'Jouw Gezin, Mijn Zorg?' en zal in 2017 starten.
- Het lectoraat is een strategische samenwerkingsagenda aangegaan met de Gemeente Ede. Deze agenda is in 2016 op bestuurlijk niveau geaccordeerd en met een persbericht gecommuniceerd.
- Het lectoraat heeft actief geparticipeerd in het project 'collectieve ambitie' waarmee een verhaal is geschreven van de opleiding sociaal werk en waar een voorstelling van is gemaakt.
- Het lectoraat heeft een hogeschoolbrede studiedag georganiseerd voor alle promovendi van de CHE.
- Er werden twee NWO-promotiebeurzen aangevraagd waarvan er 1 is afgewezen en nog 1 in behandeling is.
- In 2016 werden 6 (vak-)wetenschappelijke artikelen gepubliceerd en 6 presentaties gegeven. Daarnaast verschenen er artikelen en columns in o.a. het Nederlands Dagblad, EO-Visie, Wapenveld en Kontekstueel.
- Het lectoraat droeg eindverantwoordelijkheid voor het onderzoekend vermogen van de studenten van de Master Contextuele Hulpverlening en heeft geïnvesteerd in de kwaliteit van de eindgesprekken van de studenten door experts uren te geven voor participatie in dit eindgesprek.
- Er werden gastcolleges gegeven in de bachelor en bij de Master Social Work aan de Hogeschool Arnhem en Nijmegen. Ook participeerden 10 studenten in het onderzoek van het lectoraat.

Vooruitblik

In 2017 zal het lectoraat een beschrijving van de theoretische en methodologische uitgangspunten opleveren. Daarnaast wordt gestart met de inrichting van kennisplatforms voor de uitstroomprofielen van de

opleiding Social Work en de Master Contextuele Hulpverlening. Speerpunt voor 2017 is de verbetering van de relatie tussen het lectoraat en de Master Contextuele Hulpverlening waar het gaat om de participatie van masterstudenten in onderzoekslijnen van het lectoraat. Ook zal actief worden gewerkt aan domeinvorming door in een domeinbreed overleg tot beleid en uitwisseling te komen.

Lectoraat Verpleegkundige Beroepsethiek

Het lectoraat 'Verpleegkundige Beroepsethiek - Reflectie op goede zorg' richt zich op de vraag hoe reflectieve professionals verantwoorde, goede zorg geven binnen de professionele kaders en met aandacht voor de erkenning van individuele zorgvragers en hun normen en waarden.

Het lectoraat is sinds oktober 2014 vacant. De kenniskring bestond in 2016 uit twee leden.

Resultaten en ontwikkelingen 2016

- De kenniskring ondersteunde een aantal praktijkonderzoeken, in het projectonderwijs uitgevoerd door docent/onderzoekers en studenten op vraagarticulatie en methodologische aanpak. De resultaten zijn gebruikt voor innovaties in de beroepspraktijk. Een aantal van deze praktijkonderzoeken is door de kenniskringleden ingezet om onderzoekslijnen in de instellingen mede vorm te geven. Deze onderzoeken leveren een bescheiden bijdrage aan de samenwerking binnen het hogeschoolbrede onderzoek op het gebied van Service Innovation. Een kenniskringlid participeerde in het CHE-onderzoeksproject Bakens van Hoop, het empirisch onderzoek naar verschijningsvormen van hoop in professionele praktijken.
- Het lectoraat heeft via de kenniskring nieuwe epistemologische kennis gedeeld met kenniscentra en werkveld over het aangaan en onderhouden van de zorgrelatie en hoe hierin rekening te

houden met patiëntvoorkeuren. Deze kennis is daarnaast verwerkt in het onderwijs.

- Eigenaarschap van de verpleegkundige kwaliteitsindicatoren in de gezondheidszorg is als thema afgerond en aangeboden ter publicatie.
- Kennis over effectieve inzet van elektronische patiëntsystemen en de rol van de verpleegkundige daarin is uitgebreid. Hier is met name aandacht voor het werken met patiëntenuitkomsten en het vormgeven van evaluatie van zorg.

Vooruitblik

Het versterken van de rol van het lectoraat binnen de opleiding Verpleegkunde is voor 2017 een belangrijk doel. In de gezondheidszorg is steeds meer nadruk komen te liggen op evidence based werken en effectieve en betaalbare zorgverlening. Een vakinhoudelijk sterk lectoraat helpt om stappen te kunnen maken van praktijkonderzoek naar praktijkgericht onderzoek. Het lectoraat wil dit ondersteunen door expertiseontwikkeling binnen het huidige aandachtsgebied, door het leveren van evidence based practice voor dynamische onderwijsontwikkeling, door het ontwikkelen van visie op praktijkgericht onderzoek voor het verpleegkundige vak en het aanhouden van de netwerkcontacten met kenniscentra en werkveldpartners.

Lectoraat Journalistiek & Communicatie

Het lectoraat Journalistiek & Communicatie is de opvolger van het lectoraat Media, Religie en Cultuur dat juni 2016 afliep. Het nieuwe lectoraat richt zich op de thema's storytelling, community building en public trust. Dit zijn ook de centrale thema's van het nieuwe curriculum van de opleidingen Journalistiek en Communicatie. Het lectoraat Journalistiek & Communicatie bestaat uit een lector, dr. Jan van der Stoep, en 9 kenniskringleden, ondersteund door een adviesraad.

Het lectoraat Journalistiek & Communicatie werkt aan vijf strategische doelen:

- kennisontwikkeling rond de thema's storytelling, community building en public trust;
- inhoudelijke versterking van de nieuwe uitstroomprofielen van de opleidingen Journalistiek en Communicatie;
- versterken van het onderzoekend vermogen, zowel van docenten als studenten;
- vorming van strategische relaties zowel met het werkveld als met partners in de academische wereld;
- verspreiding van onderzoeksresultaten door het schrijven van artikelen en boeken, verzorgen van lezingen etc.

Speerpunten en ontwikkelingen 2016

- Op 3 juni 2016 ging het nieuwe lectoraat van start met het uitspreken van de rede 'Deugt het verhaal? Herontdekking van het ambacht in journalistiek en communicatie'.
- Uitgaande van de lectorale rede is een onderzoeksagenda 2016-2020 geschreven.
- Het lectoraat ondersteunde de doorontwikkeling van de onderzoeksleerlijn en schreef voor docenten en studenten een 'lexicon onderzoekend leren'. Voor docenten werden vier vakthemagroepen georganiseerd. Tevens organiseerde het lectoraat een symposium over 'betrokken journalistiek' (11 mei).
- Onderzoeker Timon Ramaker ontving van NWO een promotiebeurs voor leraren voor zijn onderzoek naar reflectieve praktijken in de journalistiek. Tevens gingen twee andere promotieonderzoeken van start: geschiedenis christelijke pers (cofinanciering Nederlands Dagblad en Reformatorisch Dagblad) en Abraham Kuyper als journalist (waarvoor subsidie is aangevraagd). Een promotieonderzoek naar communicatie rond

Tiengemeten is in de afrondingsfase.

- Het lectoraat verrichtte betaalde opdrachten voor Riederborgh en de Theologische Universiteit Kampen. De Bond tegen vloeken neemt via een medewerker/onderzoeker deel aan de kenniskring. Tevens is er een nauwe werkrelatie met de Evangelische Omroep (schrijven meerjarenbeleidsplan, betrokkenheid bij corporate story). Ook werd onderzoek uitgevoerd bij Bruil (corporate story).
- Het lectoraat publiceerde 1 lectorale rede, 2 boeken, 6 wetenschappelijke artikelen, 2 vakwetenschappelijke artikelen en 3 opiniërende artikelen. Tevens werden 29 presentaties gehouden en is het lectoraat 14 keer in de publiciteit geweest.

Vooruitblik

In 2017 wordt verder uitvoering gegeven aan de onderzoeksagenda 2016-2020. Voornemen is om een wetenschappelijk artikel te schrijven over het traject met Riederborgh. In dit artikel wordt een wetenschappelijke borging gegeven van de manier waarop het lectoraat de laatste jaren bezig is geweest met actieonderzoek en organisatieverhalen. Dit artikel moet richtinggevend zijn voor het type onderzoek dat het lectoraat de komende jaren wil uitvoeren. De verbinding van het onderzoek van de kenniskringleden met de verschillende uitstroomprofielen wordt versterkt.

Lectoraat Mens & Organisatie

Het lectoraat Mens & Organisatie (M&O) bestaat uit een lector, dr. Henk Kievit, en vijf kenniskringleden (samen ongeveer 1,6 fte), die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van het onderzoeksplan rond het lectoraatsthema Dienstbaar Organiseren. Er is geen externe financiering vanuit subsidieprojecten beschikbaar.

Speerpunten en ontwikkelingen 2016

Het lectoraat had als doelstelling in 2016 om:

- Het onderzoeksplan voor de academie M&O verder te ontwikkelen en het hoofdthema Dienstbaar Organiseren daarin uit te werken.
- Rondetafelgesprekken met werkveldpartners en vakdocenten (nieuwe pilots trialogisch leren).
- Doorontwikkelen van vakthemagroep profiel HRM en vakthemagroepen uitwerken rond profielen binnen BKM.
- Research & Methodologie leerlijn uitwerken in curriculum M&O. Publiceren vakwetenschappelijk artikel over Dienstbaar Organiseren.
- Het lectoraat heeft actief geparticipeerd in de hogeschoolbrede ontwikkeling van de centrale onderzoeksagenda (Bakens van Hoop, Service Innovation).

De bovengenoemde doelstellingen zijn grotendeels behaald. Met betrekking tot het zwaartepunt is dit uitgewerkt in het thema Samenleving in Transitie. De vakthemagroepaanpak per profiel binnen de Bedrijfskunde-opleiding kwam niet uit de verf. Vandaar dat in 2017 gestart wordt met het uitwerken van één vakthemagroep Bedrijfskunde MER. Hierbij worden de opgedane positieve ervaringen vanuit vakgroep HRM ingebracht en verder geconcretiseerd voor Bedrijfskunde MER. Er is een vakwetenschappelijk artikel gepubliceerd in het tijdschrift M&O (www.tijdschriftmeno.nl) over Dienstbaar Organiseren. Verder is er in samenwerking met ICT Valley en Federatie Ondernemersverenigingen Vallei (FOV) een breed vacature-onderzoek gedaan naar ICT-vacatures in Regio FoodValley. Dit onderzoek is zeer positief ontvangen in het werkveld en is ook gebruikt bij de aanvraag voor de ICT-opleiding voor de CHE. De lector heeft in dit onderzoek en bij de opleidingsaanvraag ondersteuning geleverd, vanuit de vele netwerkcontacten in de regio. Daarnaast hebben lector en kenniskringleden vele presentaties

verzorgd in het werkveld, zoals een workshop voor het commercieel managementteam van de Rabobank Vallei & Rijn. Ook hebben kenniskringleden, lector en relatiemanager workshops verzorgd met werkveldpartner NCOD en SBI.

Vooruitblik

Het lectoraat heeft zich voor het kalenderjaar 2017 het volgende ten doel gesteld:

- Vak-themagroepen HRM en Bedrijfskunde MER met docenten en kenniskring verder uitbouwen.
- Research & Onderzoeksleerlijn in hele curriculum verder ontwikkelen.
- Ondersteuning accreditatie Bedrijfskunde-opleiding.
- Ontwikkelen kennisprojecten aan de hand van thema Dienstbaar Organiseren in aansluiting op Regio FoodValley/Samenleving in Transitie/Bezieling & Professie.
- Synergie verdiepingsminoren – Transfer – kennisagenda verder ontwikkelen.
- Ondersteuning bij opstart/uitbouw ICT-opleiding.

In 2017 komt er een versie van het Meerjarenbeleidsplan Onderzoek 2017 - 2020 gereed. De focus ligt op het verder uitbouwen van het hoofdthema Dienstbaar Organiseren in concrete onderwerpen per afstudeerprofiel naar het trialogisch leren (leren in de samenhang van werkveld, onderzoek en onderwijs). Ook wordt nauwere samenwerking gezocht met het lectoraat Journalistiek & Communicatie, de partner binnen het domein Media & Organisatie. De lectoren hebben het initiatief opgevat samen een conceptueel artikel vanuit de thema's en concepten in hun lectoraatsreides te publiceren.

Lectoraat Geloven in context

De kenniskring van het lectoraat bestond in 2016 uit lector dr. René Erwich en 3 kenniskringleden.

Speerpunten en ontwikkelingen 2016

In het lopende jaar werd gewerkt aan de realisatie van diverse deelonderzoeken.

- In april 2016 werd de eerste fase van het onderzoek naar de beroepsidentiteit van de hbo-theoloog afgerond met de presentatie van de bundel 'Grensgangers. Pendelen tussen geloof en cultuur' (VBK Media, Utrecht) in een breed netwerksymposium.
- Het vervolgonderzoek werd opgestart door middel van focusgroepen om de opbrengsten van de eerste fase te verrijken, in verbinding met de uitstroomprofielen van de opleidingen Theologie en het werkveld.
- Het lectoraat was intensief betrokken bij de aanvraag van een RAAK-PRO-subsidie m.b.t. de profilering van de hbo-theoloog samen met het lectoraat Theologie van Christelijke Hogeschool Windesheim.
- Het lectoraat was inhoudelijk betrokken bij de actualisering van het beroepsprofiel van de hbo-theoloog.

Met betrekking tot het onderwijs werd gewerkt aan:

- De verrijking van onderwijsmodules vanuit de onderzoeksresultaten rondom eigenheid en beroepsidentiteit van de hbo-theoloog.

In samenhang met de speerpunten werd niet alleen een belangrijke eerste fase van onderzoek afgerond naar de rol en taak van startende professionals, maar werd dit onderzoek verbonden met een belangrijke subsidieaanvraag en met het beroepsprofiel. Netwerkconsultaties, deelname aan conferenties, lezingen en de publicatie van diverse artikelen maakten deel uit

van de oogst van het afgelopen onderzoeksjaar. Het lectoraat droeg structureel bij aan de stuurgroep die leiding geeft aan het hogeschoolbrede onderzoeksprogramma 'Bakens van Hoop'.

Vooruitblik

De komende periode (eerste helft 2017) zal in het teken staan van analyse en duiding van het onderzoeksproces (fase 3 van het onderzoek) waarin een groep startende professionals gevolgd werd in de ontwikkeling van hun beroepsidentiteit. Het lectoraat richt zich op het voorbereiden van een praktijkgerichte publicatie over de hermeneutiek/hermeneutische competentie van de hbo-theoloog. En tot slot werkt het lectoraat aan de verdere versterking van de relaties met het werkveld op het terrein van de beroepsontwikkeling en professionalisering van de hbo-theoloog.

2.3 Werkveld

Samenwerkingsverbanden op CHE-niveau

De CHE zoekt op bestuurlijk en op opleidingsniveau samenwerking en is als actief lid betrokken bij zowel landelijke, regionale als lokale (maatschappelijke) instellingen. Op lokaal niveau overlegt de CHE regelmatig met de onderwijspartners op de Kenniscampus Ede en met de gemeente. Op regionaal niveau is de hogeschool onder meer betrokken op de Kennisas Ede-Wageningen, Food Valley en onderhoudt de CHE contacten met de provincie Gelderland. Landelijk is er samenwerking met instellingen als Lelie Zorg Groep en Leger des Heils, brancheverenigingen als VGN en NVZ en uiteraard is de CHE actief lid van de Vereniging Hogescholen. De samenwerkingsrelaties hebben als doel het versterken van deskundigheid en kwaliteit van het onderwijs en de invulling van de identiteit. In het kader van stages en projecten werken alle opleidingen binnen de CHE intensief samen met bedrijven en instellingen binnen de werkvelden waarvoor de

school opleidt. Ook zijn alle opleidingen vertegenwoordigd in de landelijke opleidingsoverleggen.

Een overzicht van de organisaties waar de CHE actief lid van is, of mee samenwerkt is te vinden op che.nl/over-de-che/samenwerkingsverbanden.

Internationale samenwerking

De CHE is actief lid van de International Association for the Promotion of Christian Higher Education (IAPCHE) en de Council for Christian Colleges and Universities (CCCU).

Bijzondere ontwikkelingen 2016

- Op initiatief van OCW is gewerkt aan een consortium met drie onderwijsaanbieders voor hoger onderwijs (NHL, HZ en NCOI) in het kader van vraagfinanciering deeltijdonderwijs.
- In 2016 is met drie andere organisaties belangeloos een onderwijsprogramma ontwikkeld en aangeboden aan statushouders (vluchtelingen met een verblijfsstatus).
- De activiteiten rond Bestrijding Mensenhandel (die in de vorm van een minor vanaf medio 2015 wordt aangeboden) hebben zich verder uitgebreid in een post-hbo Bestrijding Mensenhandel en een succesvolle projectaanvraag bij de EU met Legers des Heils Europa. De CHE organiseerde samen met VIAA, Driestar Educatief en de PThU een Europese conferentie voor IAPCHE.

2.4 Portfolio (nieuwe opleidingen)

Begin 2016 besloot het bestuur, in nauw overleg met de directie, om de mogelijkheid voor nieuwe opleidingen te onderzoeken. Na dit onderzoek is besloten om twee nieuwe opleidingen aan te vragen op het terrein van ICT, omdat dit aansluit bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in de directe omgeving van de CHE, de regio Food Valley. In maart 2016 startte de CHE met de aanvraag van deze opleidingen in samenwerking met werkveldpartners en regionale onderwijsinstellingen. De aanvraagprocedure heeft de samenwerking met werkveldpartners zeer versterkt. Uit de samenwerking kwam naar voren dat het werkveld vraagt om verdieping van kennis op het snijvlak van technologie en de vakgebieden waarvoor de CHE opleidt. De CHE ontwikkelt zich meer en meer op het terrein van crossovers en wil dan ook de bestaande opleidingen versterken door het gebruik van informatie- en communicatietechnologie te stimuleren en ontwikkelen. Eind 2016 zijn de macrodoelmatigheidsaanvragen ingediend bij de adviescommissie. Begin 2017 kreeg de CHE het positieve bericht dat deze aanvragen zijn gehonoreerd, zodat de ontwikkeling van de ICT-opleidingen van start kan. De CHE is erg blij met deze nieuwe loot aan de stam.



2.5 Voorzieningen

2.5.1 Informatiemanagement (IM)

IM ondersteunt de ambitie van de CHE om als organisatie flexibel te kunnen insprijgen op de behoefte van studenten en het werkveld. Om flexibel te kunnen zijn is een hogeschoolbrede eenduidige manier van werken nodig. IM ondersteunde dit in 2016 door hogeschoolbrede applicaties dieper in de organisatie te verankeren en werkprocessen te harmoniseren. Om tot een eenduidig proces te komen, past de CHE de LEAN-filosofie toe, waarvan de eerste resultaten zichtbaar zijn geworden in 2016. Een mooi voorbeeld van een resultaat is het rooster- en planproces. Deze harmonisatie heeft er toe geleid dat alle opleidingen en het roosterbureau nu eenduidig werken. De opbrengst is dat de doorlooptijd van een rooster maken ruim is gehalveerd. Daarnaast is de oude rooster- (GP-Untis) en planapplicatie (Foleta) vervangen door één applicatie, Xedule. De ICT-afdeling heeft daarbij ondersteund.

Een tweede voorbeeld van harmonisatie is het project Bewaartermijnen. Het doel van dit project is om documenten en beroepsproducten eenvoudiger en vollediger te archiveren, zodat deze bijvoorbeeld bij accreditaties eenvoudiger te traceren zijn. Het College van Bestuur, Studentzaken, Financiën en de meeste opleidingen hebben dit geïmplementeerd. In 2017 wordt dit verder opgepakt.

Het studievolsysteem van de CHE, IRIS, is gebaseerd op zelfbediening. Een student schrijft sinds studiejaar 2016-2017 zichzelf in op een toets en de docent voert zelf (op tijd) de cijfers in. Het verankeren en centraal regisseren van processen vraagt nog steeds gewenning. De vervolgstap is dat studenten zichzelf gaan inschrijven voor onderwijs, waardoor de gewenste

onderwijsflexibilisering steeds meer ondersteund gaat worden.

Nog een voorbeeld van volledige harmonisatie is het project mijnHROnline waar alle medewerkers op eenzelfde manier en opnieuw op basis van zelfbediening werken door zelf hun verlof aan te vragen of een declaratie in te dienen. De afhandeling is bovendien nu volledig digitaal.

Na de zomer is in nauwe samenwerking met studenten en de leverancier Stucomm de CHE-app versie 2 ontwikkeld, ondersteund door ICT. Naast nieuwe functionaliteit, zoals nieuwsberichten en studievoortgang, zijn ook de (rooster)synchronisatieproblemen opgelost.

Informatiebeveiliging is een (landelijk) thema dat de CHE steeds meer raakt. In 2016 zijn vervolgstappen gemaakt en door invoering van een wachtwoordbeleid i.s.m. ICT is de instrumentale beveiliging op orde. Informatiebeveiliging dwing je niet instrumenteel af, maar wordt met name bepaald door het gedrag van de gebruikers. Dat bewustzijn stimuleerde het project SAFE door verschillende awareness campagnes. Daarnaast is er een platform Integrale Veiligheid gestart om toe te zien en te acteren in geval van o.a. data- of beveiligingslek of schending van de privacywetgeving.

In 2016 heeft het project Zorg & Technologie voortgang om domotica en e-health-toepassingen te integreren met de curricula. Het afgelopen jaar is er bewust voor gekozen om eerst de docenten te professionaliseren, waarvoor een fieldlab – samen met ROC A12, ZGV en Opella – is ingericht.

Een belangrijk onderdeel van IM is functioneel beheer (FB). FB is verantwoordelijk voor de inrichting van hogeschoolbrede applicaties. Eenduidigheid is

daarbij het beleid, al zijn specifieke wensen mogelijk. Omdat vanuit de organisatie behoefte is aan scholing, is een scholingstraject in nauwe samenwerking met CHE-Academy opgestart.

2.5.2 ICT

De migratie van Exchange (“serverkant” van Outlook) is in 2016 afgerond. Er is voor gekozen om de Exchange-omgeving binnen de CHE te plaatsen, terwijl sommige scholen ervoor kiezen om de mailboxen in de Cloud te plaatsen. De CHE is met zijn mailomgeving klaar voor een eventuele migratie naar de Cloud.

De opslag van data is beter ingericht. Omdat er nu de beschikking is over een extra pand, Prisma, schept dit mogelijkheden om onze data op meerdere plekken te plaatsen, zodat er een betere back-up gerealiseerd kan worden.

Voor een huurder binnen het CHE pand moesten telefoon- en dataverbindingen worden gerealiseerd die los staan van het netwerk van de CHE.

De laptops voor de CHE-medewerkers zijn in 2016 zo ingericht dat er altijd en overal mee gewerkt kan worden. De huidige tijd vraagt om een dussdanige inrichting dat er op het werk, in de trein en thuis mee gewerkt kan worden op een zo efficiënt en veilig mogelijke manier.

De voorbereiding van het project om Windows10 als nieuw platform op de laptops te installeren is ingezet in 2016 en zal worden afgerond in 2017. De CHE is dan met de voorkant (de software op de pc's en laptops) en de achterkant (de systemen) weer up-to-date.

De infrastructuur is in 2016 opnieuw erg stabiel geweest. De gehele infrastructuur en de daarbij beho-

rende applicaties hebben zo goed als geen storingen ervaren, uiteraard uitgezonderd van geplande activiteiten. Aan het begin van de zomervakantie was er een dussdanig grote stroomstoring, dat de infrastructuur niet operationeel was.

2.5.3 Huisvesting & Beheer

In 2016 heeft de CHE kunnen genieten van het vernieuwde gebouw Spectrum en hebben medewerkers kunnen oefenen met de eisen die ze aan het gebouw stelden. De eerste ervaringen met grootschaliger activiteiten in de nieuwe opzet (open dagen, de Vocatiedag, diplomeringen etc.) zijn goed. Leven, leren en werken gaan hand in hand. De positieve terugkoppelingen van gebruikers onderschrijven dat. Begin 2016 is nog geïnvesteerd in het ‘op gelijk niveau’ brengen van het gebouw, zodat de beleving van de gebruiker overal hetzelfde is. De investeringen zijn in de tweede helft van het jaar getemperd om de overschrijding op de begroting zoveel mogelijk te beperken.

In het jaar 2016 zijn de medewerkers receptie getraind in het werken vanuit gastvrijheid. Zij maken bij de entree van de school voor collega's en gasten het verschil in het zich welkom voelen op de hogeschool.

In 2016 is in het kader van gastvrijheid ook gekozen voor een andere koers op catering dat zijn beslag heeft gekregen in de afspraken met de nieuwe contractpartij, Zo-vital. Eten en drinken leveren in de visie van de CHE een belangrijke bijdrage aan de community die de CHE wil zijn. Een positieve ontwikkeling die we in 2017 door willen zetten.

Verder is in 2016 gewerkt aan het realiseren van een MeerjarenOnderhoudsPlanning. Dat heeft de nodige inspanning gevraagd om vooral met de juiste data ons werk te kunnen doen. Inmiddels ligt er een onderbouwde planning waarin het benodigde onderhoud

en de daaraan gerelateerde kosten zichtbaar zijn gemaakt. Met deze planning verwacht de CHE de komende jaren haar voordeel te kunnen doen.

2.5.4 Duurzaamheid

Duurzaamheid was ook in 2016 een belangrijk issue in de bedrijfsvoering. Voor 2016 betekende de realisatie van zonnepanelen op gebouw Prisma een grote stap. In 2016 zijn de energieverbruikcijfers in kaart gebracht. Verder is er een energiemanagementplan opgesteld dat in 2017 zal resulteren in meer inzicht in en meer grip op het verbruik van energie in de hogeschool.

Ook is in 2016 voor de centrale repro van de CHE een samenwerking gestart met onderwijsinstellingen COG en ROC A12. Dit betekent een efficiencyverbetering op het gebied van centrale reproactiviteiten. De uitstoot van CO₂ wordt verminderd door deze keuze voor samenwerking en de capaciteit van de repro van COG en ROCA12 wordt op een goede manier benut.

De nieuwe contractpartij die het eten en drinken in de CHE is gaan verzorgen gebruikt meer lokaal ondernemerschap en lokale producten. Ook wordt in het koffiefacé gewerkt met de meest duurzame koffiebrander van Nederland, Peeze uit Arnhem. Naast het gebouw Prisma is geïnvesteerd in de aanplant van lei-fruit. Deze bomen zullen door de praktijkleerlingen van onderwijsinstelling Het Streek worden onderhouden.

2.6 Internationalisering

Internationalisering is ingebed in het curriculum van de opleidingen van de CHE. Een samenleving waarin globalisering en digitalisering aan de orde van de dag zijn, vraagt om ontwikkeling van internationale competenties. Deze competenties worden op verschillen-

de manieren ontwikkeld. Zo kunnen studenten voor een stage of een studieblok naar het buitenland. Ook verzorgen opleidingen internationale excursies voor de studenten. Studenten die niet naar het buitenland gaan, kunnen aan 'Internationalisering at home' doen. Zij komen dan in contact met buitenlandse studenten die voor een paar maanden bij de CHE komen studeren.

Daarnaast profileert de CHE zich internationaal ook steeds meer als kenniscentrum. Het jaar 2016 kende de volgende ontwikkelingen:

- De academie Mens & Organisatie mocht 8 studenten ontvangen uit de volgende landen: Spanje, Zuid-Korea en Pakistan.
- De academie Journalistiek en Communicatie mocht in totaal 8 internationale studenten ontvangen uit de volgende landen: Indonesië, Bhutan, Verenigde Staten van Amerika, Zuid-Korea en India.
- Het International Office van de CHE heeft samen met VIAA en Driestar Educatief een internationale conferentie voor IAPCHE (International Association for the Promotion of Christian Higher Education) georganiseerd van 12 tot 15 april 2016. Thema van de conferentie was Challenging Vocation in Higher Education. De locatie was in Biezenmortel. Deze conferentie is bezocht door een kleine 100 mensen van binnen en buiten Europa, zowel leden van IAPCHE als relaties.
- Onze buitenlandse studenten worden sinds 2016-2017 gehuisvest op de campus bij de CHE.
- In 2016 bood de CHE de volgende internationale onderwijsprogramma's aan:
 - International Corporate Communication & Global Journalism;
 - Business Administration Management.



HOOFDSTUK 3

Studentontwikkelingen

3.1 Werving, selectie en toelating

De CHE werft studenten door middel van het principe ‘de juiste student op de juiste plek’. De werving richt zich op scholieren in het voortgezet onderwijs en het MBO zowel in de regio als heel Nederland. De CHE hanteert een open toelatingsbeleid. Gedurende het wervingsproces bieden we aspirant-studenten verschillende mogelijkheden om kennis te maken met de opleiding van hun interesse. Onder andere door Open dagen, Experience Days, meeloopdagen en studiekeuzezegesprekken. Studiekeuzers worden aangemoedigd om zich goed te oriënteren en een studiekeuzecheck te doen, maar alle activiteiten zijn facultatief met uitzondering van een aantal specifieke opleidingen of opleidingsvormen. Voor de vernieuwde, modulaire deeltijdopleidingen is een online zelfscan en een persoonlijk studiekeuzezegesprek ingevoerd om potentiële studenten beter inzicht te geven in hun mogelijke studietraject.

3.2 Studentenaantallen en -instroom

De CHE groeide in 2016 licht en keerde daarmee de daling van de afgelopen twee jaar. In september 2016 begonnen 1124 nieuwe voltijd-, deeltijd- en duaalstudenten aan de CHE. Na twee jaar van dalende instroom, steeg de instroom in 2016 met 9% ten opzichte van het jaar daarvoor (1031 studenten). Het totaal aantal studenten, studierend over alle jaren bleef vrijwel gelijk (stijging van 0,2%). Dit is in lijn met de landelijke ontwikkelingen in de markt.

Het marktaandeel van de CHE bedraagt net als vorig jaar 0,90% van de totale hbo-markt in Nederland. Het aantal nieuwe voltijdstudenten steeg van 791 naar 834. Ook bij de deeltijdopleidingen en de duale studies steeg de instroom, onder meer door de start van de Ad-opleiding Sociaal Werk in de Zorg.

Instroom in jaar	Totaal aantal studenten	% vt	% dt	% dual
2008	1.124	80,2	16,9	5,1
2009	1.181	76,8	19,6	3,6
2010	1.291	80,3	15,4	4,3
2011	1.229	82,3	13,7	4,0
2012	1.210	84,8	14,1	1,1
2013	1.366	85,0	10,9	4,1
2014	1.181	82,5	13,1	4,4
2015	1.031	76,7	14,1	9,2
2016	1.124	74,2	14,9	10,9

Tabel 3.2.1 Studenteninstroom per jaar in aantallen en percentages naar voltijd(vt), deeltijd(dt) en dual (bron: vereniging hogescholen)

Datum	Aantal studenten	Groei t.o.v. vorig jaar (%)
1-10-2008	3982	-2,8
1-10-2009	4045	1,6
1-10-2010	4137	2,3
1-10-2011	4047	-2,2
1-10-2012	3969	-1,9
1-10-2013	4220	6,3
1-10-2014	4173	-1,1
1-10-2015	4063	-2,6
1-10-2016	4070	0,2

Tabel 3.2.2 Studentenaantallen per jaar met groeipercentages (bron: Vereniging Hogescholen)

Jaar		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Gezondheidszorg	VP vt	429	473	480	558	526	535	580
	VP dt	56	52	62	65	69	96	94
	VP duaal	34	29	35	82	133	184	185
Educatie	LBA vt	615	553	548	565	539	517	476
	LBA dt	123	95	70	57	59	54	64
	LBA duaal	51	59	37	25	11	26	32
Theologie	GPW vt	211	193	180	191	206	143	160
	GPW dt	228	212	210	215	192	188	167
	GL vt	47	47	54	52	58	54	43
	GL dt	42	35	26	24	30	32	22
	GL master	-	5	11	18	17	19	26
Mens & Organisatie	MER/BKM vt	245	252	267	292	319	320	318
	MER/BKM duaal	8	6	3	2	0	0	0
	P&A/HRM vt	140	144	167	181	193	212	201
Journalistiek & Communicatie	JRN vt	268	262	236	253	250	236	236
	COM vt	331	341	310	313	297	275	281
Sociale Studies	SPH vt	520	503	532	572	571	504	487
	SPH dt	123	114	101	81	83	77	96
	SPH duaal	43	50	37	30	24	33	33
	MWD vt	466	482	481	525	489	462	409
	MWD dt	157	140	122	119	107	96	114
	AD-SW-dua							46
Totaal CHE		4.137	4.047	3969	4220	4173	4063	4070

Tabel 3.2.3 Studentenaantallen per opleiding voltijd, deeltijd en duaal (bron: Vereniging Hogescholen)

Opleiding	2015 (%)	2016 (%)
VP	4,9	4,63
LBA	3,1	3,27
GPW	49,4	62,86
GL 2e graad	51,6	33,33
GL 1e graad	37,5	64,29
BKM	3,3	2,68
HRM	2,6	2,13
JRN	6,7	8,44
COM	2,4	2,52
SPH	4,2	5,60
MWD	5,7	6,40
AD-SW		51,52

Tabel 3.2.4 Marktaandeel instroom in % van de verschillende opleidingen (bron: Vereniging Hogescholen)

Totale marktaandeel CHE van alle instromers in het HBO is 0,93%

Opleiding	Graad	Voltijd (%)	Deeltijd/Duaal (%)
Bedrijfskunde MER	Ba	3,1	
Communicatie	Ba	2,8	
HRM	Ba	2,3	
Journalistiek	Ba	8,1	
Leraar Basisonderwijs	Ba	2,7	3,7
MWD	Ba	4,5	12,2
SPH	Ba	4,4	14,3
Verpleegkunde	Ba	4,5	5,5
GPW	Ba	66,7	56,5
Leraar Godsdienst	Ba	29,7	21,4
Leraar Godsdienst	Ma		60,0
Sociaal Werk in de zorg	Ad		48,3
Totaal CHE		3,9	8,8

Tabel 3.2.5 Marktaandelen per opleiding en voltijd, deeltijd en dual (bron: Vereniging Hogescholen)

3.2.1 Achtergrond studenten

Studenten kiezen met de CHE voor een hogeschool die hen actief begeleidt in hun vorming als persoon en professional en hen uitnodigt om hun persoonlijke overtuigingen te verbinden met hun professioneel handelen. Dat doet de CHE vanuit haar christelijke identiteit, met een open houding naar iedereen. Het

grootste deel van de studenten komt uit de volle breedte van protestants-christelijk Nederland. Het percentage studenten met een allochtone achtergrond is gestegen. Het aantal studenten met een niet-westerse achtergrond is 3,4% (2,9% in 2015). In de studiebegeleiding is er gerichte aandacht voor bi-culturaliteit en de mogelijk specifieke omstandigheden waar zij mee te maken hebben.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Autochtoon	95,4%	95,2%	95,3%	94,9%	95,0%	94,2%	93,7%
Niet-westers	2,3%	2,6%	2,4%	2,4%	2,5%	2,9%	3,4%
Westers	2,3%	2,2%	2,3%	2,7%	2,5%	2,9%	2,9%

Tabel 3.2.1.1 Etniciteit ingeschreven studenten in aantallen en percentages (bron: Vereniging Hogescholen)



Jaar	Geslacht	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VP	man	9,1%	9,7%	10,1%	11,7%	12,1%	12,6%	11,5%
	vrouw	90,9%	90,3%	89,9%	88,3%	87,9%	87,4%	88,5%
LBA	man	16,5%	17,7%	22,3%	23,0%	24,1%	22,9%	25,9%
	vrouw	83,5%	82,3%	77,7%	77,0%	75,9%	77,1%	74,1%
GPW	man	62,4%	62,2%	60,5%	60,8%	58,8%	59,5%	56,6%
	vrouw	37,6%	37,8%	37,5%	39,2%	41,2%	40,5%	43,4%
GL 2e graad	man	49,4%	48,8%	48,7%	51,3%	59,1%	53,5%	49,3%
	vrouw	50,6%	51,2%	51,3%	48,7%	40,9%	46,5%	50,7%
GL 1e graad	man	-	40,0%	54,6%	72,2%	82,4%	89,5%	81,8%
	vrouw	-	60,0%	45,4%	27,8%	17,6%	10,5%	18,2%
BKM	man	65,6%	70,9%	71,5%	76,5%	77,1%	76,3%	73,3%
	vrouw	34,4%	29,1%	28,5%	23,5%	22,9%	23,8%	26,7%
HRM	man	41,4%	36,1%	38,3%	35,4%	35,2%	37,3%	36,8%
	vrouw	58,6%	63,9%	61,7%	64,6%	64,8%	62,7%	63,2%
JRN	man	50,0%	50,8%	47,9%	48,2%	48,0%	43,6%	47,0%
	vrouw	50,0%	49,2%	52,1%	51,8%	52,0%	56,4%	53,0%
COM	man	40,5%	40,5%	37,7%	40,3%	37,7%	38,5%	35,9%
	vrouw	59,5%	59,5%	62,3%	59,7%	62,3%	61,5%	64,1%
SPH	man	19,5%	19,9%	17,9%	17,3%	18,7%	20,4%	21,6%
	vrouw	80,5%	80,1%	81,1%	82,7%	81,3%	79,6%	78,4%
MWD	man	20,9%	22,8%	22,7%	21,9%	20,3%	20,1%	19,1%
	vrouw	79,1%	77,2%	77,3%	78,1%	79,7%	79,9%	80,9%
AD-SW-dua	man							30,4%
	vrouw							69,6%
Totaal CHE	man	30,2%	31,0%	31,0%	31,4%	32,7%	31,2%	30,7%
	vrouw	69,8%	69,0%	69,0%	68,6%	70,0%	68,8%	69,3%

Tabel 3.2.1.2 Verhouding man-vrouw (bron: Vereniging Hogescholen)

3.3 Vooropleiding

De instroom van onze hogeschool bestaat voor het grootste deel uit studenten met als hoogste vooropleiding havo of mbo. Ten opzichte van de landelijke cijfers is onze instroom vanuit havo relatief hoog. Dat geldt ook voor de vwo-instroom.

		2012	2013	2014	2015	2016
Hogeschool	Vooropleiding					
chr. hs. ede	havo	54,7%	52,0%	51,7%	52,4%	49,5%
	ho	9,6%	7,7%	10,4%	12,4%	9,6%
	mbo	20,8%	24,9%	25,6%	24,9%	31,4%
	onbekend	1,7%	0,4%	0,0%	0,1%	0,1%
	overig	2,6%	2,1%	2,0%	2,1%	2,1%
	vwo	10,8%	12,9%	10,2%	8,1%	7,3%
		2012	2013	2014	2015	2016
Landelijk	Vooropleiding					
	havo	44,1%	44,5%	44,8%	44,6%	45,5%
	ho	9,5%	9,2%	9,2%	9,9%	9,5%
	mbo	27,4%	28,3%	29,4%	28,6%	28,8%
	onbekend	3,6%	2,8%	3,3%	3,6%	4,5%
	overig	7,4%	7,3%	6,5%	6,7%	5,6%
	vwo	8,0%	7,9%	6,9%	6,6%	6,2%

Tabel 3.3.1 Instroom naar vooropleiding (bron: Vereniging Hogescholen)

3.4 Begeleiding

3.4.1 Studieloopbaancentrum

Het Studieloopbaancentrum heeft zich in 2016 ingezet op de volgende speerpunten:

1. Uniformeren en aanscherpen intakeprocedure

Er is met verschillende betrokkenen gewerkt aan een digitaal intakeformulier. Daarnaast is ook de intake-

procedure gedigitaliseerd en is het werken met papieren formulieren verleden tijd. Resultaat hiervan is dat de intakeprocedure meer geüniformeerd is en van daaruit digitale informatie beschikbaar is die relevant is voor de adequate begeleiding en ondersteuning van studenten met een functiebeperking.

2. Opzet registratie en communicatie

Het studievolsysteem IRIS is zodanig ingericht om relevante informatie m.b.t. studenten met een func-

tiebeperking vast te kunnen leggen. Deze werkwijze heeft nu al een aantal voordelen, namelijk:

- Er kan nu snel en efficiënt in kaart gebracht worden welke studenten een functiebeperking hebben en van welke voorziening zij gebruik maken (van belang voor examencommissies, Studieloopbaancentrum en Toetsbureau).
- Door deze overzichten kunnen we beter in kaart brengen welke/hoeveel studenten dit betreft en kunnen we hier ons beleid en investeringen (beter) op gaan afstemmen.
- Vanuit deze overzichten kunnen we desbetreffende studenten waar nodig benaderen bijvoorbeeld over een concrete vraag, deelname aan het panel in het kader van kwaliteitszorg of jaarlijkse check of de toegekende voorzieningen nog relevant zijn (van belang voor Studieloopbaancentrum, Toetsbureau).

3. Herziening aanbod diensten

Tijdens het studiejaar 2015-2016 zijn er ten aanzien van het aanbod vanuit het Studieloopbaancentrum vier nieuwe initiatieven ontplooid:

- START middagen (studeren “onder toezicht” en met een heldere structuur): de reacties van studenten waren overwegend positief maar in de praktijk bleek er weinig animo voor te zijn. Dit aanbod hebben we, na overleg met de adviseurs studiesucces van de academies, niet voortgezet.
- StudyBuddy (Entreepagina waar studenten die hulp kunnen bieden bij het studeren en studenten die hulp zoeken elkaar kunnen vinden): er heeft zich een aantal studenten aangemeld die hier gebruik van willen maken.
- Spraaksoftware: dit kan studenten die moeite hebben met (het verwerken van) geschreven tekst helpen. We hebben onderzoek gedaan naar de verschillende mogelijkheden op dit gebied en bij studenten navraag gedaan in hoeverre hier

behoefte aan zou zijn. Uitkomst hiervan is dat we studenten met ingang van dit studiejaar Reader kunnen aanbieden.

- Studentenpsycholoog: er is, aanvullend op het aanbod van de studentenpastores, een studentenpsycholoog geworven.

4. Uitwerking en inbedding beleid Optimaal Studeren aan de CHE

Sinds de start van het Studieloopbaancentrum is er samen met verschillende betrokkenen (zowel medewerkers als studenten) gewerkt aan twee beleidsdocumenten, namelijk Studeren met een functiebeperking en Studeren met een andere culturele achtergrond. Beide documenten zijn inmiddels vastgesteld en er zijn eerste stappen gezet met betrekking tot de implementatie.

5. Opzetten nieuwe structuur en inbedding Studieloopbaancentrum

De bijeenkomsten met de adviseurs studiesucces/diversiteit van de academies zijn inspirerende sessies waarin kennis en ervaringen worden gedeeld en wordt gewerkt aan (meer) gezamenlijkheid en uniformiteit. Het was daarnaast zinvol om twee keer per jaar met alle betrokkenen bij het Studieloopbaancentrum om tafel te zitten. Het helpt de collega's om (beter) zicht te hebben op wat er op de verschillende terreinen gebeurt, hierin met elkaar mee te denken en deze activiteiten waar nodig en mogelijk op elkaar af te stemmen. Naast deze zaken is er geïnvesteerd in de vervanging van de studentenpastor en inbedding van de nieuwe rol van de studentenpsycholoog.

3.4.2 Vertrouwenspersoon

De interne vertrouwenspersoon en de externe vertrouwenspersonen van de CHE zijn aangesteld in het kader van de klachtenregeling ongewenst gedrag en de regeling conflictbeheersing.

In 2016 hebben diverse medewerkers en studenten een beroep gedaan op de interne vertrouwenspersoon in het kader van bovengenoemde regelingen. Medewerkers en studenten zijn via digitale studentinfo en personeelsinfo geïnformeerd over de diensten van de vertrouwenspersonen. Er is in 2016 één keer een beroep gedaan op een externe vertrouwenspersoon. Jaarlijks bespreekt de vertrouwenspersoon een geanonimiseerde rapportage met het CvB.

3.4.3 Decanaat

In 2016 stonden (hulp)vragen over financiën veelal centraal. Studiefinanciering en collegegeld waren daarbij de meest besproken onderwerpen. Het aantal ingediende aanvragen bij DUO betreffende verlenging van studiefinanciering, kwijtschelding van studieschuld, verlenging van diplomatermijn is in vergelijking met het vorige jaar met 10 gestegen. In totaal zijn ongeveer 80 aanvragen gedaan. In vrijwel alle gevallen vanwege ziekte, een functiebeperking of psychische problematiek. De studentendecaan gaf meer dan 30 keer informatie over het aanvragen van steun bij het Profileringsfonds. Dit jaar is slechts in een paar acute financiële noodgevallen een beroep op het Noodfonds gedaan. Een enkele maal is gesproken over een ander fonds. Met studenten die overwogen met hun studie te stoppen, voerde de decaan gesprekken over een andere studiekeuze. Het merendeel van die studenten bestond uit eerstejaars, maar ook veel ouderejaars studenten kwamen advies vragen. Informatie voor een goede oriëntatie en een bewuste keuze werd verstrekt. Een aantal studenten werd verwezen

voor een uitgebreide beroepskeuzetest. Een dertigtal studenten kwam voor informatie over een vervolgstudie na een behaalde bachelor. Het keuzeprocess, de kosten van een (pre-)master en de financiering kwamen daarbij aan de orde.

Ook in 2016 was veel aandacht en tijd nodig voor studenten die in hun studie belemmerd werden.

Hulp en advies werd gegeven aan studenten die problemen hadden op het gebied van stage, studievasthouding, planning en concentratie. Veel studenten hadden te maken met psychische problematiek, (langdurige) ziekte en ernstige vermoeidheid. Tussentijdse onderbreking van de studie of stoppen met de stage bleek verschillende keren noodzakelijk.

Vanuit het studieloopbaancentrum is de intakeprocedure voor studenten met een functiebeperking meer centraal aangestuurd. Bij meer dan twintig intakegesprekken met nieuwe studenten met een functiebeperking was de studentendecaan betrokken.

3.4.4 Pastoraat

Het Studentenpastoraat heeft ook in 2016 goed gefunctioneerd. Studenten die vanwege persoonlijke problemen gehinderd werden bij de voortgang van de studie konden aankloppen bij de twee studentenpastors. De gesprekken waren altijd sociaal-emotioneel-pastoraal van aard. Ongeveer 150 studenten maakten er gebruik van. Naast de persoonlijke gesprekken konden studenten aanschuiven bij leeskringen om samen met lotgenoten over leventhema's te spreken. Tevens waren diverse collega's actief met de al jaren lopende trainingen Persoonlijke Effectiviteit en Uitstelreductie. De taak van de twee studentenpastors is na de zomer van 2016 uitgebreid en aan het team is een studentenpsycholoog toegevoegd. Iedere student die liever een psycholoog dan een pastor

spreekt kan bij hem aankloppen. Zijn specialisme is studie-gerelateerde problematiek (bijvoorbeeld studeren en ADHD).

3.4.5 Profileringsfonds

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

1. Studenten in overmacht situaties zoals ziekte, functiebeperking, zwangerschap, bijzondere familieomstandigheden of een niet-studeerbare opleiding.
2. Bestuursleden aan door de instelling erkende studie- of studentverenigingen of in de studentmedezeggenschap
3. Studenten die een bijzondere prestatie leveren op gebied van sport of cultuur of financiële ondersteuning aan studenten die niet afkomstig zijn uit de Europese Economische Ruimte (niet-EER studenten), uitgaande beurzen of andere gevallen.

In 2016 is €37.850 uit het Profileringsfonds uitgekeerd aan negentien studenten, waarvan negen uit categorie 1 voor een totaal bedrag van €22.134 en 10 uit categorie 2 voor een totaal bedrag van €15.716. In het verslagjaar kwamen dertien nieuwe aanvragen binnen.

3.4.6 Noodfonds

De CHE heeft van oudsher een noodfonds voor studenten die financiële problemen hebben. Het Noodfonds voor studenten is mogelijk dankzij de steun van de Stichting Steunfonds CHE. Onder bepaalde voorwaarden kunnen studenten een financiële bijdrage uit dit fonds krijgen en in een enkel geval betreft het een lening. In 2016 is er één uitkering uit dit fonds gedaan.

3.5 Studierendementen (kwaliteitszorg)

Ten tijde van het schrijven van dit verslag, medio februari 2017, zijn de rendementscijfers nog niet beschikbaar bij de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO). Daarom vermeldt de CHE de gegevens uit 2015.

Bachelorrendement

De CHE streeft naar een vijfjaarsrendement voor voltijd bachelorstudenten die de propedeuse behaald hebben van 75%. Dat is ten opzichte van het sector-gemiddelde van multisectorale hogescholen een hoog percentage. De CHE hanteert de definitie van OCW: het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelorsdiploma behaalt. Bron: (1CijferHO van DUO).

De CHE realiseerde boven ambitie: het bachelorrendement van de CHE is voor het cohort dat in 2010 ingestroomd is na 5 jaar 77,3%.

Uitval eerstejaarsstudenten

De CHE hanteert bij het bepalen van de uitval de definitie van OCW: het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven (Bron: 1CijferHO van DUO). Met het oog op bachelorrendement zet de CHE in op een versterking van de selectieve functie van de propedeuse, waarbij vooral de beroepshouding en beroepsvaardigheden een belangrijk selectie criterium zijn. Het streven is het beperken van de uitval in het eerste jaar van de voltijdse opleidingen tot 25%. De CHE is in 2013 gestart met de invoering van studie-keuzeadviezen en –gesprekken met het oog op de invoering van de 1 mei inschrijftermijn.

Ook is bij sommige opleidingen gewerkt met tussen-tijdse toetsen om uitval te beperken. Bij de Pabo is gewerkt met een programma Meesterproef om met name de uitval van jongens te beperken.

Het CHE-gemiddelde voor uitval is voor het cohort 2014 24,9%. Hiermee is de CHE binnen de eigen norm gebleven.

Switch

De CHE wil dat het percentage studenten dat switcht binnen de CHE maximaal 10 procent bedraagt.

De CHE hanteert hiervoor de definitie van OCW: het aandeel van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na 1 jaar studie staat inge-

schreven bij een andere studie bij dezelfde instelling (Bron: 1CijferHO van DUO).

De CHE heeft steeds in de afgelopen jaren de ambitie rond switch behaald: minder dan 10% van de studenten wisselde van studie.

Toekomstige ontwikkelingen Studierendementen

Wat betreft het 'Studiesucces' voldoen de cijfers van de CHE (bachelorrendement, switch en uitval eerstejaars) aan de ambities die de CHE hanteert. De hogeschool blijft ook de komende jaren inzetten op goede selectie begeleiding aan de poort en een krachtige leeromgeving in de propedeuse, zodat studenten succesvol hun studie kunnen starten en afronden.

CHE	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rendement na 5 jaar	77,9	74,1	81,5	78,2	74,5	77,3

Tabel 3.5.1 Bachelorrendement CHE (Bron: pdf 1 cijfer HO)

Rendement n+1 %	LBA	VP	BMER	HRM	JRN	COM	GL	GPW	SPH	MWD
2006	73,2	73,8	88,1	100,0	69,4	63,4	75,0	50,0	82,9	67,6
2007	86,5	87,4	88,1	100,0	65,8	81,3	44,4	64,1	80,0	77,0
2008	75,7	80,0	73,8	75,8	70,0	66,0	44,4	70,0	93,7	82,6
2009	80,6	73,1	79,4	91,7	42,9	62,1	55,6	52,6	83,0	84,5
2010	80,2	80,7	72,3	85,7	60,4	66,7	100,0	73,3	80,3	80,2

Tabel 3.5.2 Bachelorrendement CHE per voltijdopleiding (Bron: pdf 1 cijfer HO)

CHE	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Uitval %	26,4	25,0	27,9	25,1	29,6	24,9

Tabel 3.5.3 Uitval eerstejaars CHE (Bron: pdf 1 cijfer HO)

CHE	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Switch %	7,8	8,9	7,7	9,0	7,7	8,6

Tabel 3.5.4 C Switch CHE (Bron: pdf 1 cijfer HO)

Opleidingen / cursusjaar	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
VP	1	3	7	9	13	3	6
LBA	30	24	13	18	40	21	6
GL	0	1	6	1	4	3	3
GPW	4	6	7	5	11	14	6
BKM	2	11	15	18	19	5	5
HRM	0	8	6	9	1	3	7
JRN	8	7	12	7	12	10	8
COM	11	13	27	6	14	5	7
MWD	14	6	9	7	6	4	7
SPH	5	15	16	12	10	8	8
TOTAAL CHE	75	94	118	92	130	76	63

Tabel 3.5.5 Uitgereikte Bindende Afwijzende Studieadviezen (bron: CHE)





HOOFDSTUK 4

Personeel

4.1 Ontwikkelingen verslagjaar

Algemeen

In het verslagjaar is conform het jaarplan gewerkt aan de verdere digitalisering van Human Resource (HR)-processen middels de implementatie van modules van YouForce. De implementatie van deze modules draagt bij aan de doelstelling medewerkers in staat te stellen zelf eigenaarschap te ervaren en te dragen voor hun HR-zaken. De afdeling P&O is in het verslagjaar nauw betrokken geweest bij de transformatie van academies en diensten naar domeinen en dienst. De betrokkenheid betrof procedurele ondersteuning bij de totstandkoming en implementatie van de gewijzigde organisatiestructuur, het borgen van de nieuwe organisatiestructuur in HR-systemen en bijdragen aan de interne communicatie. Zoals voorzien in het jaarplan is gewerkt aan de profilering en doorontwikkeling van de CHE-Academy en is conform planning uitvoering gegeven aan de periodieke Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) en het Medewerkerstevredenheids-onderzoek (MTO).

RI&E

In 2016 is vervolg gegeven aan de reeds in 2015 gestarte RI&E. Risico's op het fysieke vlak zijn in kaart gebracht, zoals problemen rond veiligheid in trappenhuisen, problemen rond verwarmen en koelen, luchtverversing en beleving van het flexibele werken. Arbodienst Zorg van de Zaak heeft de risico's in kaart gebracht. Dit gebeurde door middel van een rondgang in het gebouw en door gesprekken met groepen medewerkers. De afdeling P&O heeft in samenwerking met Huisvesting en Beheer een Plan van Aanpak opgesteld

dat goedgekeurd is door de Arbodienst en dat wordt gemonitord door P&O. Ook het MTO dat in 2016 is gehouden is feitelijk onderdeel van de RI&E, omdat dit risico's op het vlak van psychosociale arbeidsbelasting in kaart gebracht heeft.

MTO

In het verslagjaar is er een MTO uitgevoerd. Uit dit onderzoek blijkt dat CHE-medewerkers over het algemeen tevreden zijn over het werken bij de CHE en de kwaliteit van de CHE. De tevredenheid over de beleefde werkdruk is gelijk gebleven ten opzichte van het vorige MTO, echter de score blijft laag en voor verbetering vatbaar. Het MTO is een peiling van de werkbeleving maar ook een middel om in gesprek te komen met de medewerkers. Omdat de resultaten per afdeling behoorlijk verschillen is de focus gelegd op het gesprek binnen de afdelingen en is op afdelingsniveau een verbeterplan gemaakt, bijvoorbeeld op het terrein van bestrijden van werkdruk, bevorderen van samenwerking en een open communicatiecultuur, Management Development-trajecten voor leidinggevend, bespreekbaar maken en voorkomen van ongewenst gedrag. Om de werkdruk te bestrijden zijn naast eerder genoemde verbeterplannen de volgende acties in gang gezet: werken aan een aanspreekcultuur waar nee en ja gezegd mag worden, waar werkdruk bespreekbaar is, waar je je kwetsbaar op mag stellen en waar leidinggevend begrijpen dat ze een voorbeeldfunctie hebben op dit thema. Doordat verantwoordelijkheden steeds meer in de teams belegd worden, zal gewerkt gaan worden met teamcoaching. Het is nog te vroeg om resultaten van deze acties te rapporteren.

Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

Jaarlijks besteedt de CHE 1,41% van de loonsom aan de (in het lokale cao overleg) te maken afspraken over arbeidsvoorwaarden zoals beschreven in de cao. De decentrale middelen zijn arbeidsvoorwaarden die niet op landelijk niveau besproken en ingevuld worden, maar op decentraal niveau met iedere hogeschool afzonderlijk. De uitputting is grotendeels gerealiseerd. De definitieve cijfers en de besteding van de gelden worden besproken met de vakbonden.

Participatiewet

De Participatiewet schrijft voor dat in 2026 er 125.000 plaatsingen gerealiseerd moeten zijn van mensen die tot de doelgroep van de Participatiewet behoren. Dit zijn o.a. Wajongeren en mensen die hiervoor onder de Wet Sociale Werkvoorziening vallen. Hogescholen hebben onderling afspraken gemaakt over de te realiseren plaatsingen per school. De CHE moet in 2026 18 plaatsingen hebben gerealiseerd. We zitten goed op schema, eind 2016 had de CHE 5,1 plaatsingen gerealiseerd (6 personen). Ook wordt gewerkt aan een strategisch plan om uiteindelijk in 2026 te komen tot 18 plaatsingen in het kader van de Participatiewet.

4.2 R&O gesprekscyclus

In het verslagjaar is met 76% van de medewerkers die hiervoor in aanmerking komen, een R&O-gesprek gevoerd. Het percentage is vertekend door de lage resultaten op een bepaalde afdeling. Zonder deze cijfers zit het aantal gevoerde gesprekken op 94%. De gesprekken zijn gevoerd conform de geldende R&O-gesprekscyclus. Via het professionaliseringsaanbod

worden workshops aangeboden waarmee medewerkers en leidinggevendend zich kunnen voorbereiden op het R&O-gesprek. Op basis van de retour ontvangen formulieren is een nadere analyse gemaakt van de uitkomsten. Hieruit blijkt dat in 70% van de gevallen het oordeel 'goed' was, in 14% 'goed/uitstekend' en bij 2% een 'onvoldoende/goed'. In het geval van de uitstekende beoordelingen is bij ruim twee derde een bijzondere beloning toegekend. Dit is een beloning in de vorm van dubbele periodiek of een bonus.

4.3 Beleid uitkeringen na ontslag

De CHE zet medewerkers zo lang mogelijk en zo veel als mogelijk duurzaam in. Soms ontstaat er een situatie waarin het (tijdelijke of vaste) dienstverband eindigt. In dat geval wordt een traject doorlopen om de medewerker te begeleiden van werk naar werk. Hierbij valt te denken aan inzicht in kennis en expertise, gesprekken met een (loopbaan)coach of een outplacementtraject bij een gespecialiseerd bureau. Onder bepaalde voorwaarden hebben zij recht op een uitkering na afronding van het dienstverband. Het aantal mensen dat een beroep op een WW-uitkering doet is zeer beperkt. Als de voormalig medewerker een beroep doet op een uitkering, dan krijgt die medewerker actieve begeleiding met als doel te ondersteunen bij de zoektocht naar ander werk. Dit gebeurt doorgaans door inzet van een outplacementbureau waar de CHE nauw contact mee onderhoudt. De CHE is eigen risicodragers voor uitkeringen. De CHE volgt actief of de CHE niet ten onrechte aangeslagen wordt door uitkeringsinstanties voor de betaling van uitkeringen.

4.4 Formatieontwikkeling

In het verslagjaar is de omvang van de totale formatie met 372 fulltime equivalenten (fte) nagenoeg gelijk gebleven aan 2015 met 373 fte. Het aantal medewerkers is gedaald van 593 naar 573. De gemiddelde fte-omvang is gestegen naar 0,65 fte (2015: 0,63).

	OP-formatie		AOP		Totaal	
Aantal fte per	31-12-2015	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2016
man fte	137	142	48	47	185	189
vrouw fte	93	91	95	92	188	183
Totaal fte	230	233	143	139	373	372

Tabel 4.4.1 Overzicht van de personeelsformatie in fte

Aantal perso- neelsleden per	31-12-2012	31-12-2013	31-12-2014	31-12-2015	31-12-2016
OP	309	325	343	373	369
AOP	207	198	206	220	204
Totaal	516	523	549	593	573

Tabel 4.4.2 Aantal personen in dienst van de CHE 2012 – 2016

Van de 573 medewerkers hebben er 65 een tijdelijke uitbreiding en 97 een tijdelijke aanstelling. In totaal betreft dit een omvang van 34 fte. Dit komt neer op 9% van de totale fte omvang. Daarnaast zijn er enkele medewerkers met een nulurencontract en worden externen ingehuurd via een andere constructie zoals payroll en detachering. In verband met gewijzigde wetgeving rondom de inhuur van zelfstandigen werkt de CHE beperkt met ZZP'ers. De omvang waarvoor een ZZP'er ingehuurd kan worden is beperkt. Wanneer dit het maximaal aantal uren overschrijdt, kiest de CHE

voor een dienstverband of inhuur via payroll of detachering.

Een flexibele schil tussen de 10% en 15% vindt de CHE een goede omvang. Hiermee kan de organisatie voldoende wendbaar zijn en mee-ademen met de omvang van de studentpopulatie. Daarnaast geeft het de mogelijkheid het werkveld door middel van kleinere contracten of alternatieve constructies aan ons te verbinden.

	Totaal		Mannen		Vrouwen	
	Vast	Flex	Vast	Flex	Vast	Flex
OP	217	16	133	9	84	7
AOP	127	12	43	4	84	8
Totaal	344	28	176	13	168	15

Tabel 4.4.3 Verhouding mannen en vrouwen in dienst van de CHE per 31-12-2016 in fte

	Totaal	Man	Vrouw
College van Bestuur	2	2	0
Directeuren	8	6	2
Teamleiders en afdelingshoofden	25	14	11
Totaal	34	21	13

Tabel 4.4.4 Aantal leidinggevenden en man- vrouwverhouding*

* Deze tabel is exclusief zn. jaarlaag- en onderwijscoördinatoren en ongeacht de FTE-omvang.

Leeftijd

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers aan de CHE was in het verslagjaar 46 jaar. Dit is een lichte stijging ten opzichte van de voorgaande jaren.

Vacatures

In het verslagjaar zijn 33 vacatures uitgezet. Het aantal vacatures is ten opzichte van vorig jaar gedaald (2015: 45). Van de vacatures is de helft intern vervuld

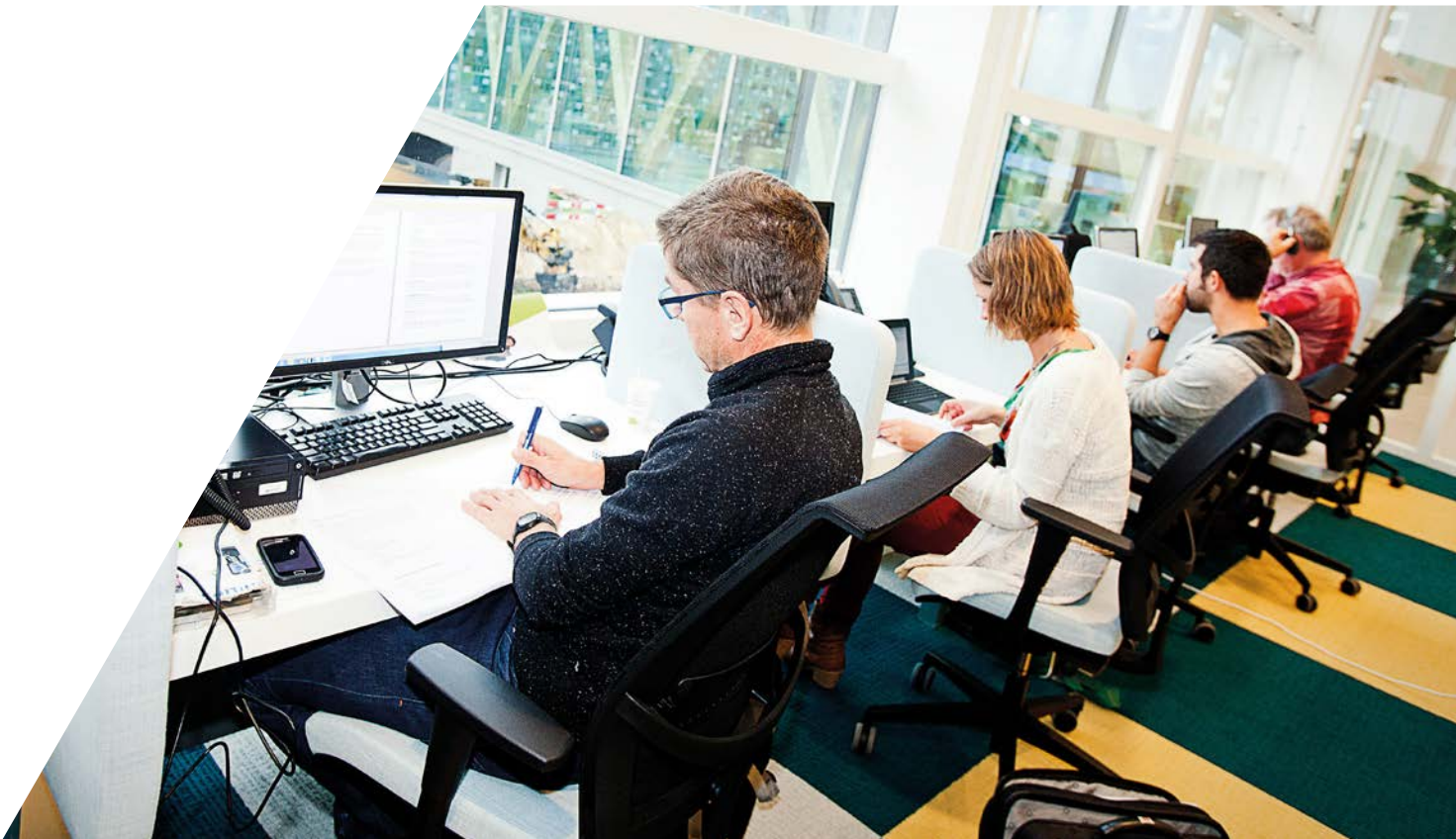
en zijn twee vacatures ingevuld door iemand die valt onder de Participatiewet. De interne opvulling van vacatures is in het verslagjaar iets lager dan in 2015. Dit ondanks de ontwikkelingen binnen het HBO en de CHE waarin de interne mobiliteit een belangrijk thema is. Ondersteund door beleid op dit thema, worden afdelingen meer gestimuleerd om gebruik te maken van elkaars kwaliteiten.

4.5 Arbo, preventie en ziekteverzuim

Het ziekteverzuim is in 2016 gedaald ten opzichte van 2015. Jaarlijks wordt door P&O een nadere verzuimanalyse gemaakt. Deze analyse helpt bij het achterhalen van mogelijke oorzaken van het verzuim en het in kaart brengen van opvallende doelgroepen of afdelingen. Vervolgens kunnen hierop meer gerichte en passende interventies worden uitgevoerd.

CHE					Landelijk HBO				
2012	2013	2014	2015	2016	2011	2012	2013	2014	2015
3,2	3,7	4,5	4,8	4,3	4,2	4,1	4,1	4,2	4,0

Tabel 4.5.1 Verzuim CHE en landelijke cijfers in %





Het verzuim binnen de CHE bestaat voor ongeveer de helft (2,4%) uit langdurig verzuim. Dit zijn verzuimgevallen die langer dan 6 weken duren. De CHE streeft ernaar het verzuim op het niveau van het landelijk gemiddelde te houden en in ieder geval onder de 4,5%. De oorzaak van het verzuim wordt niet geregistreerd, maar wel ontstaat op basis van de eerder genoemde nadere analyse een goed beeld van het type verzuim op de verschillende afdelingen. De begeleiding van zieke medewerkers gebeurt conform de Wet Verbetering Poortwachter. In 2016 is een nieuwe bedrijfsarts gestart in verband met pensionering van de vorige bedrijfsarts.

Jaarlijks worden BHV-ers (Bedrijfs Hulpverleners) getraind om hun kennis en vaardigheden op peil te houden door middel van theorie- en praktijklessen en ontruimingsoefeningen. De preventiemedewerkers hebben in 2016 30 werkplekonderzoeken uitgevoerd. De CHE gebruikt pauzesoftware en sneltoetssoftware om medewerkers te leren om voldoende rust te nemen en efficiënt om te gaan met beeldschermwerk en om klachten aan arm, nek en schouder te voorkomen. Daarnaast is in de themaweken van P&O een groepstraining gegeven om deze klachten te voorkomen. Waar nodig kregen medewerkers aangepaste bureaus, muizen of andere hulpmiddelen.

4.6 Professionalisering

In 2016 is € 673.000 besteed aan professionalisering van medewerkers. Dit komt overeen met 3% van de bruto salarislust. Dit is exclusief de loonkosten van de professionaliseringsmakelaar (0,5 fte) en loonkosten van andere medewerkers die een deel van hun tijd besteden aan professionalisering.

Binnen de CHE-Academy is dit jaar fors ingezet op docentontwikkeling. Het raamwerk van docentkwa-

lificaties is in 2016 uitgebreid met de senior kwalificatie examinering en de basis- en seniorkwalificatie Studieloopbaanbegeleiding (in eerste instantie een gezamenlijk traject).

Hieronder is weergegeven hoeveel nieuwe inschrijvingen er in 2016 waren voor de kwalificatietrajecten. Naast deze scholing zijn er nog veel ontwikkelactiviteiten op maat ontwikkeld en uitgevoerd die niet specifiek in dit bestuursverslag benoemd worden.

Kwalificatie	Aantal nieuwe deelnemers
Opleiding Startende Docenten	12 deelnemers
Basiskwalificatie Examinering	20 deelnemers
Seniorkwalificatie Examinering	11 deelnemers
Basis-/Seniorkwalificatie Studieloopbaanbegeleiding	12 deelnemers

Tabel 4.6.1 Overzicht deelnemers kwalificatietrajecten





HOOFDSTUK 5

Governance

5.1 Verslag Raad van Toezicht

De rol van de Raad van Toezicht

De CHE heeft een Raad van Toezicht (RvT). Dit past bij de afspraken die de hogescholen hebben gemaakt over de manier waarop de hogescholen worden bestuurd. Eén van de uitgangspunten van goed bestuur (good governance) is dat er voldoende tegenspraak is voor het College van Bestuur (CvB). De RvT is daarin een belangrijke schakel (naast de medezeggenschap). De RvT heeft verschillende taken. Zo is de RvT de werkgever van het CvB. Als werkgever beoordeelt de RvT ieder jaar het functioneren van de leden van het CvB. De RvT is ook adviseur van het CvB bij het ontwikkelen van nieuw beleid of bij het nadenken over reacties op ontwikkelingen in de maatschappij die het hoger onderwijs aangaan. Ten derde is de RvT toezichthouder. Dat betekent dat de RvT erop toeziet dat het CvB doet wat het van plan is te doen en dat op een goede manier doet. Het uiteindelijke doel van toezicht houden is dat de belangen van de stakeholders van de CHE goed worden behartigd. Die stakeholders zijn allereerst de studenten en docenten, onderzoekers en ondersteunend personeel; daarnaast ook de werkveldpartners, kerken, maatschappelijke instellingen, het bedrijfsleven; en tot slot de overheid, speciaal het ministerie van OCW en bijbehorende externe toezichthouders zoals de Onderwijsinspectie en de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Om goed toezicht te kunnen uitoefenen is de RvT zo samengesteld dat ieder lid een eigen perspectief kan inbrengen, zoals die van onderwijs, juridische zaken, financiën of politiek. De RvT heeft twee commissies: de Auditcommissie (AC) en de Remuneratiecommissie

(RC). Beide zijn adviescommissies van de RvT en bereiden besluitvorming door de RvT voor. De AC houdt zich bezig met vooral financiële zaken, de RC met personele zaken (beoordeling en bezoldiging CvB en leden van de RvT bijvoorbeeld).

Werkzaamheden 2016

De RvT heeft in 2016 zes keer vergaderd. Tijdens de vergaderingen zijn de gebruikelijke toezichthoudende taken uitgevoerd, zoals het goedkeuren van het nieuwe instellingsplan (maart 2016), de kaderbrief en de begrotingskaders voor 2017 (juni 2016), en de begroting voor 2017 (december 2016). De RvT bespreekt verder jaarlijks de managementletter die in opdracht van het CvB door een accountant van Ernst & Young wordt opgesteld. De accountant gaf een goedkeuren-de verklaring af op de jaarrekening over 2015. Bij het vaststellen van het bestuursverslag en de jaarrekening 2015 heeft de RvT in juni 2016 het CvB decharge verleend voor het in 2015 gevoerde beleid.

Verder heeft de RvT intensief gesproken over de realisatie van het beleid en de begroting naar aanleiding van de managementrapportages. In juni kwam met T1 aan het licht dat de financiële resultaten tegenvielen. Het CvB heeft de RvT gepresenteerd met welke maatregelen de CHE de financiële resultaten op langere termijn weer positief kan krijgen. De RvT heeft het CvB daarover sterk geadviseerd. De RvT heeft aangegeven welke koers de RvT van het CvB verwacht: in 2016 geen groter verlies dan op basis van T1 verwacht, een operationeel sluitende begroting in 2017 en daarna weer een begroting met een positief saldo, zodat de CHE ruimte blijft houden voor investeringen in ver-

nieuwing van het onderwijs, maar bijvoorbeeld ook het strategisch personeelsbeleid.

Daarnaast kiest de RvT elk jaar een aantal aandachtspunten waar de RvT speciaal in dat jaar op let. In 2016 waren dat identiteit, onderwijsinnovatie (nieuwe opleidingen, deeltijdonderwijs), ICT/digitalisering van het onderwijs en de organisatie, studentwerving, de voortgang van de prestatieafspraken en de ontwikkeling van de strategische relaties met het bedrijfsleven. Zo heeft de RvT zich bijvoorbeeld door middel van een themasessie bij laten praten over hoe de CHE vorm geeft aan strategische relaties. Het CvB gaf de RvT door middel van een presentatie een terugblik op het identiteitsproces, zowel binnen als buiten de CHE. Ook de organisatieverandering volgt de RvT op de voet. Omdat het hier gaat om een ingrijpende verandering op zowel structuur als cultuur, laat de RvT zich niet alleen elke vergadering goed bijpraten door het CvB, maar koos de RvT ervoor om in het najaar van 2016 zelf met de CHE-directeuren te spreken over hoe zij de transitie en transformatie beleefden. Daarnaast was de organisatieverandering ook onderwerp van gesprek met de hogeschoolraad.

De AC heeft vijf keer vergaderd en onder andere de bespreking van de managementrapportages en de besluitvorming over de jaarrekening 2015 en de begroting 2017 voorbereid. Verder heeft de AC toegezien op de implementatie van de Governancecode HBO en op het realiseren van het controlbeleid en het Treasury-statuut. Gezien de financiële ontwikkelingen is de AC extra alert geweest op het effect en de snelheid van de gevolgen van de maatregelen die door het CvB zijn genomen en let er daarbij op dat de basis van een gezonde begroting aan de CHE op orde blijft. Ook heeft de AC geadviseerd dat het operationele resultaat over 2017 sluitend moet zijn.

De RC vergaderde drie keer en bereidde de besluitvorming voor over onder andere de bezoldiging van het CvB en de RvT. De commissie bereidde ook de evaluatie van de RvT voor en hield de jaarlijkse beoordelingsgesprekken met de leden van het CvB. Omdat in 2016 de eerste benoemingstermijn van mevrouw Van den Berg afliep, heeft de RC het besluit tot herbenoeming voorbereid. De RvT nam het positieve advies ten aanzien van een tweede termijn voor mevrouw Van den Berg unaniem over.

Werving en selectie nieuwe voorzitter Raad van Toezicht

Het jaar 2016 was ook het jaar waarin de tweede en daarmee laatste termijn van de RvT-voorzitter, de heer Robbertsen, afliep. In het voorjaar is gestart met de werving en selectie van een nieuwe voorzitter. De RvT (exclusief de heer Robbertsen) liet zich in dit traject begeleiden door Beljon en Westerterp. In het najaar kon de heer Aalbersberg worden benoemd tot nieuwe voorzitter van de RvT per 1 januari 2017. De RvT heeft in december stilgestaan bij het afscheid van de heer Robbertsen als voorzitter en kijkt met veel waardering terug op de wijze waarop hij het voorzitterschap heeft ingevuld.

Werving en selectie nieuw lid College van Bestuur

In maart 2016 kondigde de heer Bestebreur, lid van het CvB, zijn vertrek aan als bestuurslid per 1 september 2016. De RC heeft vervolgens het initiatief genomen om een nieuw lid te werven. Beljon en Westerterp begeleidde ook deze procedure. Na een voorspoedig verlopen traject benoemde de RvT eind oktober de heer Oudenaarden als lid CvB per 1 januari 2017.

Evaluatie

De RvT heeft in oktober 2016 het eigen functioneren geëvalueerd onder begeleiding van Scolix. Aan de

hand van een vragenlijst uit het landelijk erkende en gebruikte boek Toolkit Toezicht Onderwijs zijn aandachtspunten opgehaald en besproken. Eén van de conclusies uit de zelfevaluatie was dat de RvT graag de onderwijskundige expertise wil versterken. Het voornemen is om dit in 2017 vorm te geven door het inrichten van een adviesraad met onderwijskundige expertise van binnen en buiten de hogeschool.

Medezeggenschap en de Raad van Toezicht

De RvT heeft, zoals gebruikelijk, twee keer overleg gevoerd met de Hogeschoolraad over de voortgang van beleid. Daarnaast is de voorzitter van de selectiecommissie (RvT-lid de heer Bisschop) bij de werving van een nieuwe voorzitter RvT en bij de werving van een nieuw lid CvB in de vergadering van de Hogeschoolraad geweest om het verloop van de procedure persoonlijk toe te lichten.

5.2 Verslag Hogeschoolraad

De hogeschoolraad (HR) heeft in 2016 een intensief jaar achter de rug. Naast de jaarlijks terugkerende thema's als financiën, kaderbrief en OER speelden vragen rondom de CHE-minors, de uitvoering van het project deeltijdonderwijs en de organisatietransformatie. Het dagelijks bestuur heeft regelmatig overleg met het College van Bestuur. Dit overleg wordt als constructief en open ervaren.

De HR heeft na zeer intensief overleg vlak voor de zomervakantie kunnen instemmen met het transformatieplan. De personele en structurele consequenties hebben een grote impact op de organisatie. Onder andere moet het medezeggenschapsreglement worden aangepast. Het proces om tot een nieuw reglement te komen is opgestart en de HR is hier actief bij betrokken.

De academies zijn opgeheven. Totdat er een nieuw medezeggenschapsreglement actief is, blijven de voormalige academieraden (AR'en) functioneren onder het oude reglement. Zij vormen een constructief-kritische gesprekspartner van het management bij financiën, jaarplan en OER. Halfjaarlijks vindt er formeel overleg van HR en AR'en plaats. Daarnaast hebben HR en AR'en tussentijds frequent informeel overleg.

In de loop van 2016 werd duidelijk dat de CHE aanstuurde op een forse overschrijding van de begroting. De HR is hierover teleurgesteld. De HR heeft daarnaast eind 2016 nog niet in kunnen stemmen met de begroting voor 2017. Inmiddels heeft de HR na constructief overleg met het CvB wel ingestemd met de begroting 2017 zoals deze voorgelegd was. De noodzaak tot financieel ingrijpen wordt door de HR wel onderschreven. Het overleg hierover voltrekt zich in een constructieve sfeer.

De studentgeleding van de HR (SHR) bestaat uit zeven studenten. De SHR heeft in 2016 proactief meegedacht met het CvB evenals met de onderwerpen die in bovenstaand gedeelte van de HR zijn beschreven. De SHR denkt verder op landelijk niveau mee bij het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO), waar ideeën worden opgedaan die de CHE kunnen helpen. De SHR heeft het afgelopen jaar diverse thema's bij het CvB aangekaart, waaronder: 30 EC aan vrije ruimte voor de CHE-minors, internationalisering, het streven naar stabiliteit van de CHE-app, het nieuwe roosterprogramma Xedule en de totstandkoming van een studentassessor.

5.3 Afhandeling klachten

De CHE heeft een centraal klachtenloket bij Bureau Studentzaken. Dit loket is ingesteld op basis van paragraaf 2.7 van het studentenstatuut. Studenten kunnen hier terecht voor klachten over het niet nakomen van verplichtingen jegens hen, of indien zij door een handeling van een medewerker menen te zijn getroffen in hun belang. Het loket screent de melding op indieningsvoorwaarden en stuurt de klacht vervolgens door

naar het opleidingsmanagement. Dit management verklaart de klacht niet ontvankelijk, ongegrond of neemt hem in behandeling. Het klachtenloket bewaakt de voortgang, totdat de klacht gesloten kan worden. Bij de klachtenbalie zijn in 2016 16 klachten ontvangen. 15 zijn naar tevredenheid afgehandeld. Eén klacht loopt door tot in 2017. De aard van de klacht wordt gecodeerd in één of meer types, zoals in de tabel weergegeven.

Klacht over (type)	2013	2014	2015 *	2016*
Cijfer(verwerking)	1	1		
Procedure	9	4	2	1
Cobex	2		8	11
Lesprogramma		1	1	
Docent (stijl, bereikbaarheid, etc.)	5	2	2	3
Voorzieningen				1
Toets	1			1
Overig	4	6	1	2

Tabel 5.3.1 Klachten

* één klacht kan aan meerdere typeringen zijn verbonden





Een beroep dat wordt ingediend bij het college voor beroep van de examens (Cobex) komt ook binnen via het klachtenloket. Het klachtenloket registreert het beroep en stuurt het door naar het Cobex. In 2016 zijn er 11 beroepen ingediend. Niet alle beroepen worden ter zitting behandeld. Eén beroep was niet ontvankelijk doordat een student van een andere instelling per abuis het beroep had ingediend bij het Cobex van de CHE. In zeven beroepen is er een schikking getroffen. Drie beroepen zijn behandeld door het Cobex. Daarvan zijn twee beroepen ongegrond verklaard, en één

gegrond. Negen beroepen handelden over een gegeven bindend afwijzend studieadvies, één beroep was ingesteld tegen een beslissing inzake het afstuderen, één beroep tegen een beoordeling.

Daarnaast heeft de CHE een vertrouwenspersoon en een klachtencommissie voor meldingen met betrekking tot ongewenst gedrag. Bij de klachtencommissie ongewenst gedrag is gedurende dit jaar geen klacht ingediend.



HOOFDSTUK 6

Financiën

6.1 Financieel resultaat

De exploitatierekening is in 2016 afgesloten met een negatief resultaat van €3.237.000 (-9,0% van de baten). Het begrote resultaat over 2016 was een verlies van €900.000. Een belangrijk deel van het grotere verlies is het gevolg van mobiliteitskosten. In 2016 is voor €1.109.000 aan kosten gemaakt voor afkopen en boekhoudkundige voorzieningen voor medewerkers waarvan (gedeeltelijk) afscheid is genomen

door middel van een vaststellingsovereenkomst dan wel conform cao-bepalingen (werktijdvermindering).

Onderstaande tabel bevat de brugstaat van het begrote verlies naar het gerealiseerde resultaat. Hierbij zijn de cao-effecten geëlimineerd: de toename van de personeelskosten als gevolg van de cao-verhoging is nagenoeg geheel gecompenseerd door hogere rijksbijdragen als loon- en prijscompensatie.

Van begroot resultaat naar resultaat T3-2016 - na eliminatie cao effecten in zowel baten als lasten		
Begroot resultaat T3-2016 cumulatief		-900
Baten		-1165
Verwerking korting in OCW budget waardoor minder rijksbijdragen	-450	
Mislopen subsidie Deeltijdonderwijs (DTO)	-423	
Transferbaten lager dan begroot	-292	
Lasten		-62
Meer fte dan begroot	-492	
Lagere gemiddelde salariskosten per fte dan begroot	97	
Externe inhuur en professionele diensten	-187	
Inzet middelen vanuit mobiliteitsvoorzieningen	300	
Mutatie overige voorzieningen (duurzame inzetbaarheid, jubileum)	-140	
Ontvangen UWV vergoedingen (zwangerschap, Wajong)	232	
Professionalisering	122	
Overig	6	
Totaal verschillen		-1227
Operationeel Resultaat		-2127
Mobiliteitskosten		-1109
Resultaat		-3237

Tabel 6.1.1 Analyse resultaat 2016

Per saldo is de rijksbijdrage over 2016 gedaald vanwege de korting in het OCW-budget vanwege de daling van het aantal studenten in de hoger onderwijs sector. Daarnaast bevatte de begroting 2016 een subsidiebedrag van €423.000 voor het flexibiliseren van het onderwijs. Deze subsidie heeft de CHE echter niet gekregen in het verslagjaar. Daarnaast zijn de transferbaten lager dan begroot, waarbij de marges echter wel positief zijn gebleven.

De CHE heeft in 2016 stappen gemaakt om het aantal fte terug te brengen. Mede daartoe zijn mobiliteitsmiddelen ingezet. De financiële gevolgen daarvan zijn niet onmiddellijk te zien, maar hebben hun effect met name ná het verslagjaar. De salariskosten zijn €492.000 hoger dan begroot. Voor een bedrag van €300.000 is dit gedekt door vrijval van de voorziening met mobiliteitsmiddelen.

De solvabiliteit kwam uit op 30,9% (2015: 36,3%) bij een norm van 25%, de current ratio op 0,50 (2015: 0,72) bij een norm van 1,0. De investeringen in huisvesting waren in 2016 licht hoger dan begroot als gevolg van de nasleep van de opgeleverde huisvesting in 2015. Gecombineerd met het operationele verlies over 2016 – onder meer als gevolg van investeringen in de vernieuwde deeltijd opleidingen - heeft dit geleid tot een daling van de liquide middelen. De komende jaren zal de CHE weer werken aan herstel van de current ratio door terugverdieneffecten op de gedane investeringen en reductie van de operationele kosten door het in lijn brengen van het aantal fte met de baten.

Voor een nadere toelichting op het resultaat wordt verwezen naar de jaarrekening. Wat de realisatie over 2016 betekent voor het meerjarenperspectief en de daarbij behorende kengetallen wordt toegelicht in de continuïteitsparagraaf.



6.2 Treasury

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 de gehele looptijd. De hoofdsom is in 2014 en 2015 geheel ontvangen. Het herhuisvestingsproject is gerealiseerd in 2015. De current ratio is uitgekomen op 0,50. De CHE zal de komende jaren de liquide middelen laten toenemen door verbetering van het resultaat. In dit verband is het goed te noemen dat de hogeschool een faciliteit heeft 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 herhuisvesting plaats heeft gevonden bij het Rijk – door middel van schatkistbankieren – is de CHE verplicht haar tegoeden daar eveneens aan te houden. De door het

Rijk gehanteerde rentevergoeding is gebaseerd op EONIA fixing per dag. Gedurende het jaar 2016 was de rentevergoeding nihil voor dagelijks opvraagbare tegoeden. Ter illustratie, het 12-maands tarief was 0,00% terwijl de kapitaalmarktrente per ultimo 2016 varieerde van 0% - voor de looptijd van 1 tot 6 jaar – tot 0,35% voor een 10-jaarslening. De rentebaten zijn nagenoeg nihil en zullen dat voorlopig blijven.

Optimalisatie is gezocht door de inzet van private middelen buiten het schatkistbankieren te houden, uiteraard binnen de vigerende wet- en regelgeving. Dit heeft ertoe geleid dat de CHE een spaarrekening aanhoudt bij de ING bank om te profiteren van het renteverskil tussen de commerciële bank en het Rijk. Dit biedt slechts een gering voordeel aangezien ook daar de rentetarieven net boven nul liggen.

De CHE belegt haar gelden niet. Ook heeft de CHE geen derivaten. Naast de financiering van de langlopende schuld bij het Rijk zijn er geen andere leningen aangetrokken.



6.3 Continuïteitsparagraaf

A Gegevensset

A1 Kengetallen

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bestuur/Management	9,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Personeel primair proces	208,2	222,0	230,0	233,0	225,0	216,0	213,0	210,0
Ondersteunend Personeel	131,3	127,0	133,0	129,0	126,0	120,0	118,0	116,0
Totaal	348,5	359,0	373,0	372,0	360,0	345,0	340,0	335,0

Tabel 6.3.1 FTE per 31/12

	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20
Studentaantallen	3968	4221	4173	4063	4070	4075	4000	4000
Index (basisjaar '12/13)	100	106	105	102	103	103	101	101

Tabel 6.3.2 Studentaantallen

De studenteninstroom voor 2016/2017 was met een instroomgroei van 9,0% flink. Hiermee stabiliseerde het studentaantal ten opzichte van 2015/2016 (zie tabel 6.3.2). Een punt van zorg is wel dat het bekostigingspercentage de laatste jaren afneemt: van 85,2% in 2012 naar 78,8% in 2016 (zie figuur 6.3.1). In het studiejaar 2015/2016 zijn veel studenten met een diploma van school gegaan, waardoor in het kalenderjaar 2018 de door het Rijk bekostigde eenheden – bestaande uit bekostigde inschrijvingen en bekostigde diploma's – in 2018 op hetzelfde niveau liggen als in 2017. Hierdoor is voor 2018 min of meer duidelijk wat de rijksbijdragen zullen zijn wat betreft de bekostigde eenheden.

Voor de komende jaren is in het meerjarenperspectief uitgegaan van een voorzichtig scenario waarbij de studentaantallen stabiliseren rond de 4000. De CHE streeft echter naar meer studenten. De investeringen in de associate degree Sociaal Werk in de Zorg, de

vernieuwde deeltijdopleidingen én de aangevraagde licentie voor de associate degree en bachelor opleiding ICT zullen naar verwachting het studentaantal doen toenemen in de komende jaren. Een feit blijft dat gemiddeld genomen de instroom over alle opleidingen van de CHE – met uitzondering van Verpleegkunde – gedaald is de afgelopen jaren. Dat effect laat zich niet direct compenseren met gestegen instroom op de nieuwe opleidingen, vandaar het voorzichtige meerjarenperspectief.

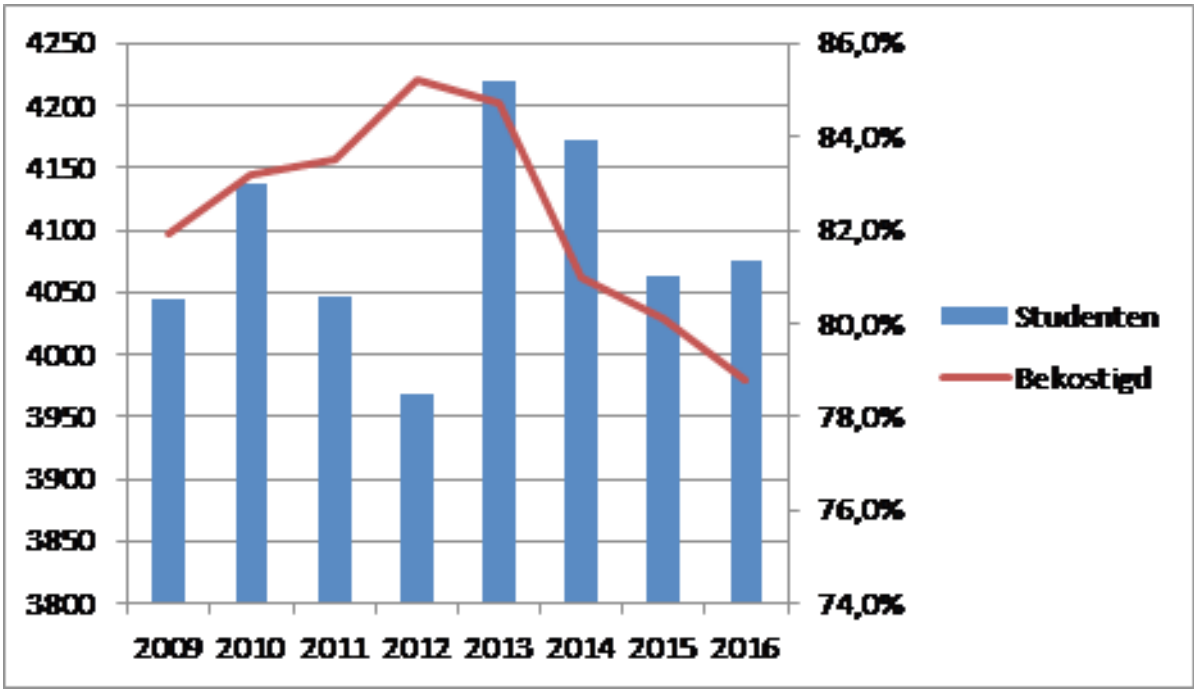
De opbrengsten uit het sociaal leenstelsel worden verwacht in 2018, maar daar rekent de CHE zich niet rijk mee. Ook met de verwachte subsidie voor de flexibilisering van het deeltijdonderwijs is niet gerekend in het meerjarenperspectief. De investeringen die tot nu toe gedaan zijn, zijn op eigen kracht gedaan. De investeringen in huisvesting en ICT blijven – na de afronding van het herhuisvestingsproject – de komende jaren op ca. €1 miljoen per jaar en zijn daarmee in

lijn met het reguliere investeringsniveau van de afgelopen jaren. Wat contract activiteiten betreft, dit zal rond het niveau van 5% van de totale baten blijven. De private reserves zullen de komende jaren gelijk blijven, omdat de winst in transfer geïnvesteerd wordt in productontwikkeling.

Dit vertaalt zich in een current ratio die de komende jaren onder de eigen norm van 1,0 blijft. Voor 2017 en 2018 zal het een uitdaging zijn binnen de bestaande middelen het beleid vorm te geven. Het vergroten van de mobiliteit is daarbij belangrijk, maar het is evident dat daarvoor additionele middelen nodig zijn. Sturen op kasstroom is belangrijk geworden voor de CHE en de mobiliteitsmiddelen zullen binnen de randvoorwaarden van liquiditeit en solvabiliteit moeten passen.

De laatste jaren is het aantal fte ten opzichte van het aantal studenten relatief toegenomen. Ook na 2016 zal gewerkt worden aan het meer in lijn brengen van het aantal fte met het aantal studenten. Bij de gegeven studentaantallen van 4000 zal het aantal fte verder teruggebracht moeten worden, zoals blijkt uit tabel 6.3.1.

Bij het hiervoor geschetste voorzichtige perspectief wordt bij een streefrendement van operationeel 3% vanaf 2018 een current ratio van 1,05 en een solvabiliteit van 39% bereikt in 2020. Wel zal de inzet van mobiliteitsmiddelen - als PM post benoemd in de begroting 2017 - leiden tot een uitstroom van middelen in de jaren 2017 en daarna en dit zal uiteraard gevolgen hebben voor de balansratio's.



Figuur 6.3.1 Studenten en bekostigingspercentage

A2 Meerjarenbegrotingen

Hieronder volgen de volgende overzichten:

1. Meerjarenexploitatie (tabel 6.3.4)

De mobiliteitskosten zijn als PM post benoemd in 2017, omdat één en ander afhangt van de keuzes die gemaakt worden.

2. Meerjarenbalans (tabel 6.3.5)

3. Meerjarenkasstroomoverzicht (tabel 6.3.6)

Voor de toelichting op de ontwikkelingen wordt verwezen naar de toelichting bij de gegevensset onder A1.

Resultatenrekening CHE Totaal <i>Bedragen * €1000</i>							
	2014 Realisatie	2015 Realisatie	2016 Realisatie	2017 Begroting	2018 Perspectief	2019 Perspectief	2020 Perspectief
Rijksbijdrage	25.451	26.631	25.752	25.064	24.871	24.526	24.196
College-, cursus- en of examengelden	7.257	7.366	7.401	7.602	7.693	7.815	7.960
Baten werk in opdracht van derden	1.669	1.688	1.668	1.872	1.872	1.872	1.872
Overige baten	1.578	2.082	1.317	1.884	1.875	1.875	1.875
TOTAAL BATEN	35.955	37.766	36.138	36.421	36.311	36.087	35.903
Personele lasten	27.666	29.642	30.077	28.404	27.123	26.926	26.766
Afschrijvingen	1.422	2.128	2.519	2.504	2.504	2.504	2.504
Huisvestingslasten	1.137	1.172	1.015	1.089	1.089	1.089	1.089
Overige lasten	3.887	4.517	4.323	4.105	4.213	4.213	4.213
TOTAAL LASTEN	34.112	37.459	37.934	36.102	34.929	34.732	34.572
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	1.843	307	1.796-	319	1.381	1.355	1.331
Saldo financiële bedrijfsvoering	161-	324-	332-	319-	297-	279-	261-
TOTAAL RESULTAAT	1.682	17-	2.127-	0	1.084	1.076	1.070
Operationeel rendement	4,7%	0,0%	-5,9%	0,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Strategische projecten	PM	PM	PM	800-	PM	PM	PM
Mobiliteitskosten			1.109-	PM			
Resultaat	1.682	17-	3.237-	800-	1.084	1.076	1.070

Tabel 6.3.4 Meerjarenexploitatie

Balans CHE per 31/12 Bedragen * €1000							
	2014 Realisatie	2015 Realisatie	2016 Realisatie	2017 Begroting	2018 Perspectief	2019 Perspectief	2020 Perspectief
Materiële vaste activa	21.376	29.600	28.026	26.422	24.918	23.415	22.211
TOTAAL VASTE ACTIVA	21.376	29.600	28.026	26.422	24.918	23.415	22.211
Vorraden	31	-	-	-	-	-	-
Vorderingen	921	919	936	936	936	936	936
Liquide middelen	14.793	6.260	3.783	3.737	5.574	7.405	8.928
TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA	15.745	7.179	4.719	4.673	6.511	8.341	9.864
TOTAAL ACTIVA	37.121	36.780	32.745	31.095	31.429	31.755	32.075
Eigen vermogen 1/1	11.684	13.366	13.350	10.113	9.313	10.397	11.473
Resultaat lopend boekjaar	1.682	17-	3.237-	800-	1.084	1.076	1.070
EIGEN VERMOGEN	13.366	13.350	10.113	9.313	10.397	11.473	12.543
VOORZIENINGEN	948	1.043	1.442	1.342	1.242	1.142	1.042
LANGLOPENDE SCHULDEN	12.900	12.350	11.700	11.050	10.400	9.750	9.100
KORTLOPENDE SCHULDEN	9.907	10.038	9.490	9.390	9.390	9.390	9.390
TOTAAL PASSIVA	37.121	36.780	32.745	31.095	31.429	31.755	32.075
Liquiditeit (current ratio)	1,59	0,72	0,50	0,50	0,69	0,89	1,05
Solvabiliteit (EV/TV)	36,0%	36,3%	30,9%	30,0%	33,1%	36,1%	39,1%
Privaat vermogen	1.070	1.008	1.096	1.096	1.096	1.096	1.096
Algemene publieke reserve	12.296	12.342	9.017	8.217	9.301	10.377	11.447
Eigen vermogen 31/12	13.366	13.350	10.113	9.313	10.397	11.473	12.543

Tabel 6.3.5 Meerjarenbalans

Kasstroomoverzicht <i>Bedragen * €1000</i>	2014 Realisatie	2015 Realisatie	2016 Realisatie	2017 Begroting	2018 Perspectief	2019 Perspectief	2020 Perspectief
Saldo baten en lasten	1.843	307	2.905-	481-	1.381	1.355	1.331
Afschrijvingen	1.422	2.128	2.519	2.504	2.504	2.504	2.504
Mutatie voorzieningen	391-	95	399	100-	100-	100-	100-
Afstoting materiële vaste activa	-	234-	-	-	-	-	-
Mutatie werkkapitaal (excl. Liq. Mid.)	155-	395	266-	100-	-	-	-
Ontvangen interest	15	7	3	2	2	2	2
Betaalde interest	176-	331-	335-	321-	299-	281-	263-
Kasstroom uit operationele activiteiten	2.558	2.366	585-	1.504	3.488	3.480	3.474
Investeringsactiviteiten							
Investeringen in vaste activa	8.409-	12.072-	1.242-	900-	1.000-	1.000-	1.300-
Desinvesteringen		1.073					
Kasstroom uit investerings- activiteiten	8.409-	10.999-	1.242-	900-	1.000-	1.000-	1.300-
Financieringsactiviteiten							
Langlopende leningen	12.900	100	650-	650-	650-	650-	650-
Kasstroom uit financierings- activiteiten	12.900	100	650-	650-	650-	650-	650-
Mutatie liquide middelen	7.049	8.533-	2.477-	46-	1.838	1.830	1.524
Beginstand liquide middelen	7.744	14.793	6.260	3.783	3.737	5.575	7.405
Mutatie liquide middelen	7.049	8.533-	2.477-	46-	1.838	1.830	1.524
Eindstand liquide middelen	14.793	6.260	3.783	3.737	5.575	7.405	8.929

Tabel 6.3.6 Meerjarenkasstroomoverzicht

B OVERIGE RAPPORTAGES

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

De hogeschool voldoet aan de branchecode die in 2013 ingevoerd is.

In 2016 is er een transitie geweest naar een andere organisatiestructuur door onder meer omvormen van drie diensten in één dienst, het samenvoegen van opleidingen in drie domeinen en door specifieke beleidsterreinen bij directeuren te beleggen. Daarbij is ook de organisatiestructuur aangepast met herplaatsingen van directeuren. Een aandachtspunt daarbij was de mate waarin de CHE in control zou blijven tijdens de transitie. In de interimcontrole van 2016 heeft de accountant als expliciete opdracht gekregen om te controleren in hoeverre de interne controle tijdens de transitie op orde was. Medio oktober 2016 is de transitie overgegaan in een transformatiefase: de directeuren hebben hun plek ingenomen en het is vanaf dat moment de opdracht voor het directieteam om (onderwijs)teams in te richten en processen te harmoniseren.

Intern toezicht vindt plaats door viermaandelijke rapportages van de CHE-directeuren waarna de resultaten – zowel financieel, kwalitatief, als op risico's en kansen – in een review met het CvB besproken worden in aanwezigheid van de managementteams van de respectieve opleidingen en dienst. Acties worden gedefinieerd en daarbij wordt gekeken hoe het CvB kan faciliteren, ondersteund door de dienst. De resultaten worden eveneens viermaandelijks besproken met de auditcommissie, de RvT en met de medezeggenschapsraad.

Voor de mate waarin het toezichthoudend orgaan aangeeft op welke wijze zij het bestuur ondersteunt en/of adviseert over de beleidsvraagstukken en de financi-

ele problematiek, wordt verwezen naar paragraaf 5.1 – Governance Raad van Toezicht.

De door de accountant uitgebrachte management letter wordt jaarlijks besproken met de auditcommissie van de RvT en in de RvT. Bij de bespreking bleek dat de CHE op actieve wijze omgaat met de bevindingen en aanbevelingen uit de management letter van voorgaande jaren.

Aanbestedingsbeleid blijft een attentiepunt voor de CHE vanwege de wijzigingen in de regelgeving. Actualisatie van het beleid vindt plaats in het voorjaar 2017, waarbij de implementatie van de richtlijnen aandachtspunt is om directeuren bewust te laten zijn van besluiten ten aanzien van inkoop en samenwerking. Het CvB is er veel aan gelegen een goede inkoopprocedure te hebben: niet alleen vanwege de rechtmatigheidsconsequenties, maar ook omdat er daadwerkelijk voordeel te behalen is qua kwaliteit en kosten.

In 2016 heeft de CHE beleid gemaakt en verder uitgewerkt wat betreft informatiebeveiliging in het algemeen en de wet melden datalekken in het bijzonder. De accountant heeft op dit beleid – uitgewerkt in een handhavingsbeleid - een audit uitgevoerd. Het beleid wordt in 2017 vastgesteld.

Ook in 2016 is als onderdeel van het begrotingsproces een stresstest uitgevoerd met het oog op de effecten van een mogelijke daling van de studentinstroom. De resultaten zijn opgenomen in de begroting 2017 en besproken met de auditcommissie en de RvT.

In 2016 zou de aanpak van de governance met betrekking tot strategische projecten aangepakt worden. Dit is onvoldoende gelukt. In de transitie is het aantal projecten teruggebracht en ondergebracht bij directeuren die de desbetreffende portefeuille houden. Een samenhang in de projecten en een roadmap naar

de toekomst toe met bijbehorende investeringsparagraaf is in 2016 niet gemaakt. In 2017 zal dit alsnog opgepakt worden door een samenhangend portfolio te maken.

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 is zo ingericht dat altijd aansluiting zichtbaar is met de personeelsadministratie als het gaat om de salaris- en werkgeverslasten. Maandelijks worden per afdeling per medewerker de salariskosten in een overzicht gezet, waarbij tevens de prognose voor de resterende maanden van het kalenderjaar per maand per medewerker gemuteerd wordt. Deze prognoses worden bottom-up verwerkt en dit leidt tot de prognose voor de CHE als geheel per rapportage item, zodat ook hier altijd aansluiting geborgd is. Daar waar inschattingen gemaakt zijn door controller en management, wordt dit zichtbaar vastgelegd.

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 geprognoseerde resultaten. Voordat deze rapportages in de review van de afzonderlijke domein- en dienstdirecties met het College van Bestuur plaatsvinden, vindt een gesprek plaats van de domein- c.q. dienstdirecteur met de controller en de financieel adviseur van het respectieve domein c.q. de dienst om ervoor te zorgen dat verwachtingen

van directie en CvB wat de inhoud van de rapportage betreft overeenkomen.

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

De beheersmatige verwerkingsactiviteiten vinden deels plaats binnen de domeinen en deels binnen de dienst. Vastlegging vindt echter altijd plaats in de basissystemen door de dienst. Door het maandelijks terugkoppelen van de financiële resultaten met op detail de salariskosten, vindt afstemming plaats met de afdelingen en vindt op deze manier terugkoppeling plaats. In 2015 is software geïmplementeerd voor het digitaal verwerken van de inkoopfacturen teneinde de volledigheid, betrouwbaarheid en tijdigheid te kunnen verbeteren tegen lagere kosten.

De afgelopen jaren heeft de CHE gewerkt aan het in kaart brengen van de fiscale risico's op het gebied van loonbelasting en btw. Dit heeft op sommige punten geleid tot een aanscherping van de procedures, teneinde te voldoen aan de fiscale wet- en regelgeving. Alle loonbelasting- en btw-issues van de afgelopen jaren - waarvoor een voorziening gevormd was op de balans - zijn afgehandeld en hebben in 2016 niet tot meerkosten geleid. Voor de vennootschapsbelasting is vastgesteld dat de CHE niet belastingplichtig is. De bevestiging daarvan is door de belastingdienst gegeven.

De investeringen in het herhuisvestingsproject zijn in 2015 afgerond. Als nasleep van dit project waren er in het voorjaar 2016 nog wel enkele investeringen binnen Facilitaire Zaken die betrekking hadden op zaken die niet in het bouwbudget pasten en die niet begroot waren. De budgetdiscipline is besproken met het desbetreffende management en de huidige directeur heeft bevestigd dat gewerkt wordt en zal worden binnen de begrotingskaders.

Er zijn 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 domeinen en dienst. In 2017 zal dit aangepast worden aan de nieuwe organisatiestructuur.

B2 Belangrijkste risico's en onzekerheden

In de begroting 2017 zijn de hieronder genoemde risico's en kansen benoemd. De afgelopen jaren heeft de CHE stevig geïnvesteerd in zowel curricula, deeltijdonderwijs en materiële voorzieningen. De risicobereidheid is daarmee kleiner geworden en dat uit zich onder meer in het mobiliteitsbeleid, waardoor

vacatures alleen extern geworven mogen worden na goedkeuring door het CvB. Ook is het overurenbeleid aangescherpt in de uitvoering, teneinde de kasuitstroom te beperken. Investerings vinden alleen plaats als er een duidelijke business case is. Onder andere door deze maatregelen zal de CHE in 2018 weer positieve financiële resultaten te zien geven.

Strategisch: Sociaal leenstelsel en inschrijvingen

Het effect van het sociaal leenstelsel lijkt weg te ebben, tenminste, de inschrijvingen waren afgelopen jaar beter dan het jaar daarvoor. Dit risico is daarmee sterk verminderd voor de CHE.

Een kans zijn de eventuele opbrengsten uit het sociale leenstelsel. Deze zijn niet meegenomen in het meerjarenperspectief. Een opbrengst wordt verwacht in 2018 en gegeven de ramingen die dit najaar opgenomen zijn in de OCW-begroting is er ca. €120M beschikbaar voor het hoger beroepsonderwijs. Onduidelijk is wat de impact is van taakstellingen in de OCW-begroting en onvoorspelbaar is wat het volgende kabinet gaat doen. Gerekend naar marktaandeel is het aandeel van de CHE ca. €1,2M. De CHE is van mening dat op eigen kracht een operationeel rendement van 3% gehaald moet kunnen worden in 2018 en dat de eventuele extra middelen zullen aangewend worden voor investeringen in associate degrees, masters en mobiliteit.

Bij de voorbereiding van de begroting is een stress-test uitgevoerd met een daling van de studentinstroom van 5% jaar-op-jaar, te beginnen voor het cohort 2017/2018, teneinde een beeld te krijgen van de weerbaarheid van de CHE voor tegenslagen. De current ratio zou dan per ultimo 2020 ca. 0,20 zijn (norm 1,0). De solvabiliteit – eigen vermogen plus voorzieningen gedeeld door totaal vermogen – is dan ca. 23% per ultimo 2020. Daarbij moet niet vergeten worden dat de CHE een kredietfaciliteit heeft bij het Ministerie van Financiën ter grootte van circa €3 mil-

joen waarop een beroep gedaan kan worden mochten de liquide middelen ontoereikend zijn. Gegeven de flexibele schil is een daling van aanhoudend 5% per jaar op de studentinstroom nog op te vangen, maar dit betekent een actief mobiliteitsbeleid waarbij nauwelijks ruimte meer is om vacatures extern in te vullen.

Operationeel: Leven Lang Leren/Deeltijd

De kans dat de subsidie voor flexibilisering van het deeltijdonderwijs in 2017 alsnog toegekend wordt is zo goed als zeker. De CHE heeft een aansprekend concept in de markt gezet. Wel zijn er inwerkkosten en kinderziektes te verhelpen in 2017, waarbij het realiseren van de business case een punt van aandacht is. Periodiek worden de resultaten beoordeeld aan de hand van de business case en wordt gewerkt aan het realiseren van het nieuwe deeltijdonderwijs binnen de gestelde financiële kaders.

Operationeel: Personele mobiliteit

De noodzaak om te mobiliseren is urgent. Het College van Bestuur investeert in mobiliteit in 2016 én 2017 en daarna om zo ruimte te scheppen voor 2017 en de jaren daarna. Tevens kan er geen vacature meer extern geplaatst worden buiten het medeweten van het College van Bestuur om. Dit betekent dat er voorwerk gedaan wordt door planners en directeurs om te zoeken naar vervulling van vacatures met interne mensen. Dit punt heeft blijvende aandacht. Ook zal het

mobilitéitsbeleid verder ingevuld worden de komende tijd. Het feit dat door de financiële situatie mobiliteit op de agenda staat, geeft kansen aan de hogeschool om kwaliteiten van medewerkers op andere plaatsen in de hogeschool te benutten.

Financiële positie: Rijksbijdrage

Zoals het er nu naar uitziet is het totaal aantal studenten in de hoger onderwijs sector in 2016/2017 gestegen ten opzichte van het jaar daarvoor. Een korting in het hoger onderwijsbudget is op dit punt dan ook niet te verwachten. Verder zal vast nog wel één en ander gebeuren met de pensioenpremies en/of cao-lonen. Hiervoor zal dan hoogstwaarschijnlijk compensatie komen van het Rijk. Er zijn hier geen aanvullende beheersmaatregelen voor genomen: de balans van de CHE is sterk genoeg om een tegenvaller op te vangen. Bij een structurele daling van de rijksbijdrage per student is sprake van bezuiniging op het onderwijs en zijn ingrepen nodig in de onderwijsuitvoering- en ondersteuning over de gehele breedte van de hogeschool. Hier wordt vooralsnog geen rekening mee gehouden.

B3 Rapportage toezichthoudend orgaan

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

6.4 Verantwoording notitie helderheid

In hoofdstuk 2 is bij de Transferactiviteiten aangegeven hoe de hogeschool is omgegaan met de scheiding tussen publiek en privaat, als uitwerking van het thema Investeren van publieke middelen in private activiteiten van de Notitie Helderheid. In deze paragraaf wordt per thema een verantwoording gegeven.

1. *Uitbesteding.* De hogeschool heeft geen bekostigd onderwijs – geheel of gedeeltelijk – uitbesteed aan niet door de overheid bekostigde private organisaties, tegen betaling voor de geleverde prestaties. Hierop is één uitzondering: twee studenten volgen voor een module onderwijs bij het Seminarium van de Unie voor Baptisten.
2. *Investeren van publieke middelen in private activiteiten.* In het hoofdstuk Transfer is hierover verantwoording afgelegd.
3. *Het verlenen van vrijstellingen.* Vrijstellingen worden alleen verleend door de examencommissies. Er is geen inzicht in het exacte aantal vrijstellingen, voor nadere informatie kunt u zich wenden tot de afdeling Studentzaken van de CHE. In 2016 is verder gewerkt aan het professionaliseren van de examinatoren, met name bij het vernieuwde onderwijsconcept van het deeltijdprogramma.
4. *Bekostiging van buitenlandse studenten.* De CHE heeft geen buitenlandse studenten die hier voor een volledige studie zijn ingeschreven. Wel zijn er uitwisselingsprogramma's. De kosten daarvan

worden gedekt vanuit beurzen of door de student 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.* Binnen de Transfer afdelingen worden maatwerktrajecten aangeboden, maar dit heeft betrekking op de private activiteiten en ziet ook niet op het behalen van een bachelor graad maar op het verzorgen van een maatwerktraining voor een organisatie binnen één van de domeinen van de hogeschool. In het reguliere bachelor onderwijs worden echter geen maatwerktrajecten aangeboden.
9. *Bekostiging van het kunstonderwijs.* Dit is niet van toepassing op de CHE.

BIJLAGE 1

Samenstelling en bezoldiging CvB en RvT

1. College van Bestuur

Samenstelling College van Bestuur

Bij aanvang van het verslagjaar werd de hogeschool bestuurd door een CvB bestaande uit twee personen, namelijk dhr. dr. H.J. van Wijnen als voorzitter en dhr. mr. drs. A. Bestebreur MPA als lid. Het CvB is verantwoordelijk voor de realisatie van de missie, visie, strategie en doelstellingen van de organisatie en de daaruit voortvloeiende resultaatontwikkelingen. In overeenstemming met de wet zijn taken en bevoegdheden van het CvB vastgelegd in het reglement CvB CHE. Dhr. Bestebreur heeft per 1 september 2016 afscheid genomen als bestuurder.

Toelichting beleid hogeschool onkostenvergoeding

Leden van het CvB ontvangen een belastbare onkostenvergoeding voor representatiekosten. Daarnaast krijgen zij voor zakelijk gebruik de beschikking over een computer en smartphone voor rekening van de CHE. Dhr. Bestebreur heeft tot en met 30 april 2016 de beschikking gehad over een OV-jaarkaart. Vanaf 1 mei tot 1 september 2016 heeft hij gebruik gemaakt van maandabonnementen. Overige onkosten door de leden van het CvB gemaakt bij de zakelijke uitoefening van hun functie, en die niet vallen onder de representatievergoeding, worden tegen het overleggen van bewijsstukken door de Stichting vergoed.

Kosten in €	Dhr. H.J. van Wijnen 1/1 t/m 31/12	Dhr. A. Bestebreur 1/1 t/m 31/8	CvB gezamenlijk	Totaal
Reiskosten Binnenland	0	1.526	0	1.526
Reiskosten Buitenland	1.577	1.441	0	3.018
Representatiekosten	0	0	65	65
Overige kosten	1.631	2.090	1.294	5.015
Totaal	3.208	5.057	1.359	9.624

2. Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) ziet, door middel van toezicht en advies, toe op een adequate besturing van de CHE door het CvB. De taken, bevoegdheden en profielkenmerken van de RvT zijn vastgelegd in de statuten en het reglement RvT CHE. De RvT is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het CvB en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De RvT laat zich bijstaan door twee commissies, te weten de Auditcommissie en de Remuneratiecommissie. Beide commissies hebben een adviesrol ten opzichte van de RvT. Verder treedt de RvT twee keer per jaar in overleg met de medezeggenschapsraad om zich te laten verwittigen of de medezeggenschap aan de CHE goed functioneert.

De bezoldiging van het CvB en de RvT is conform de hiervoor geldende richtlijnen opgenomen in de jaarrekening.

Samenstelling Raad van Toezicht

1. Dhr. R.C. Robbertsen – voorzitter RvT, voorzitter Remuneratiecommissie
 - Geboortedatum: 6 oktober 1948
 - Beroep: bestuurder en toezichthouder
 - Nevenfuncties: voorzitter Raad van Toezicht Stichting Philadelphia Zorg, lid Bestuur Stichting Waarborg Sport, lid van het Comité van Toezicht Flora en Fauna-Examens, voorzitter Bestuur van de Federatie Particulier Grondbezit, voorzitter Raad van Bestuur SecureFeed, lid van de Adviesraad SBB
 - Aftredend per 31 december 2016 en statutair niet herbenoembaar
2. Dhr. dr. R. Bisschop – vicevoorzitter RvT, lid Remuneratiecommissie
 - Geboortedatum: 30 november 1956
 - Beroep: Tweede Kamerlid
 - Nevenfuncties: bestuurslid Stichting tot Studie der Nadere Reformatie, bestuurslid Wetenschappelijk Instituut SGP 'Guido de Brès', bestuurslid van de Bond tegen vloeken
 - Aftredend per 31 december 2019 en herbenoembaar

3. Dhr. drs. B.P. Hidding RA – voorzitter Auditcommissie
 - Geboortedatum: 06-08-1963
 - Beroep: voorzitter Raad van Bestuur Flynth Adviseurs & Accountants
 - Nevenfuncties: bestuurslid Stichting Administratiekantoor OIM Nederland te Assen, voorzitter Raad van Commissarissen Stichting Cedin te Drachten, lid Raad van Toezicht GGNet te Apeldoorn, lid Raad van Toezicht Stichting Red een Kind te Zwolle, voorzitter Raad van Commissarissen Rabobank Apeldoorn en omgeving
 - Aftredend per 31 december 2018 en statutair niet herbenoembaar
4. Dhr. mr. drs. J.L. Burggraaf – lid Auditcommissie
 - Geboortedatum: 13-01-1964
 - Beroep: advocaat/partner Allen & Overy LLP
 - Nevenfuncties: lid Raad van Bestuur De Persgroep S.A., lid Raad van Toezicht van Stichting VU, lid Raad van Toezicht Stichting VUmc, lid Raad van Commissarissen Do-It (Organic.nl), voorzitter bestuur Get it done, parttime docent fusies en overnames voor diverse instituten zoals de Vrije Universiteit en Nyenrode Business University
 - Aftredend per 31 december 2019 en statutair niet herbenoembaar
5. Mevr. M. van den Berg
 - Geboortedatum: 11-10-1963
 - Beroep: directeur bestuurder CBS 'De Wegwijzer', Berkenwoude
 - Nevenfuncties: supervisor en coach medewerkers in onderwijs en zorg
 - Aftredend per 31 december 2020 en statutair niet herbenoembaar

BIJLAGE 2

Lijst met afkortingen

AC	Auditcommissie
AD	Associate Degree
AOP	Algemeen Ondersteunend Personeel
AR	Academieraad
BAS	Bindend Afwijzend Studieadvies
BHV	Bedrijfs hulpverlening
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CCCU	Council for Christian Colleges and Universities
CEPM	Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap
CFI	Centrale Financiën Instellingen
COEC	Centraal Overleg Examencommissies
CIS	Centrum voor Israël studies
CHE	Christelijke Hogeschool Ede
CRM	Customer Relationship Management
CROHO	Centraal Register Opleidingen in het Hoger Onderwijs
CvB	College van Bestuur
DBU	Docent Belastingssuur
DIO	Dynamische Identiteitsontwikkeling
DTO	Deeltijd Onderwijs
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
ECTS	European Credit Transfer System
ETF	Evangelische Theologische Faculteit, Leuven
ETH	Evangelische Theologische Hogeschool
EVC	Erkenning van Verworven Competenties
EY	Ernst & Young
FTE	Full Time Equivalent
GL	Godsdienstleraar
GPW	Godsdienst Pastoraal Werk
HBO	Hoger Beroepsonderwijs
HGO	Hogeschool Georganiseerd Overleg
HR	Hogeschoolraad
IAPCHE	International Association for the Promotion of Christian Higher Education
ICT	Informatie- en Communicatie Technologie

IM	Informatiemanagement
J&C	Journalistiek en Communicatie
MER	Management Economie en Recht
MLI	Master Leren & Innoveren
MTO	Medewerkertevredenheidsonderzoek
MWD	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening
M&O	Mens en Organisatie
NSE	Nationale Studenten Enquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
NWO	Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OC&W	Onderwijs, Cultuur & Wetenschap
OER	Onderwijs- en Examenreglement
OP	Onderwijzend Personeel
OIDS	Opleiden in de school
P&A	Personeel en Arbeid
Pabo	Pedagogische Academie Basisonderwijs
PLG	Professionele Leergemeenschappen
POH	Praktijkondersteuner Huisarts
LBA	Lerarenopleiding Basisonderwijs
RvA	Raad van Advies
RvT	Raad van Toezicht
RI&E	Risico-inventarisatie en –evaluatie
R&O-cyclus	Resultaat en ontwikkel cyclus met daarin de beoordelings-, functionerings- en planningsgesprekken.
SBU	Student Belastinguur
SHR	Studentenhogeschoolraad
SLB	Studieloopbaanbegeleiding
SIS-SVS	Student Informatie Systeem, Student Volg Systeem
SPH	Sociaal Pedagogische Hulpverlening
THGB	Theologische Hogeschool van de Gereformeerde Bond
VKO	Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek
VO	Voortgezet Onderwijs
VP	Verpleegkunde

BIJLAGE 2 / LIJST MET AFKORTINGEN

VTO	Voltijds Opleiding
WAO	Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
ZEG	Samenwerkingsverband Zwolle Ede Gouda (VIAA, CHE, Driestar)

BIJLAGE 3

Jaarrekening 2016

A Inleiding

B Jaarrekening

- B1 Balans per 31 december 2016, vergelijkende cijfers per 31 december 2015
- B2 Staat van baten en lasten jaar 2016, vergelijkende cijfers jaar 2015
- B3 Kasstroomoverzicht jaar 2016, vergelijkende cijfers jaar 2015
- B4 Grondslagen
- B5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva
- B6 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat en het kasstroomoverzicht
- B7 Toelichting op de onderscheiden posten van de balans
- B8 Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen
- B9 Toelichting op de exploitatierekening
- B10 Gebeurtenissen na balansdatum

C Overige gegevens

- C1 Controleverklaring
- C2 Voorstel bestemming exploitatiesaldo

D Bijlagen

- D1 Gegevens van de rechtspersoon
- D2 FSR Financiële Specificatie Rijkssubsidies (HO)
- D3 WNT-verantwoording 2016

E Diversen

- E1 Overzicht resultaat CHE voor Professionals per afdeling

A Inleiding

De exploitatierekening sluit met een negatief resultaat van - € 3.237.000 (Resultaat 2015 - € 17.000). Het begrote resultaat over 2016 bedroeg - € 900.000.

De solvabiliteit is uitgekomen op 30,9% (2015: 36,3%).

De liquiditeit (current ratio) is in 2016 uitgekomen op 0,50 (2015: 0,72).

Voor ontwikkelingen binnen de CHE wordt verwezen naar het bestuursverslag en voor de cijfermatige toelichting vindt u de details in de hierna volgende hoofdstukken.

B Jaarrekening

B1 Balans per 31 december 2016, vergelijkende cijfers per 31 december 2015

1. Activa		
	31 december 2016 x € 1.000	31 december 2015 x € 1.000
Vaste activa		
1.2 Materiële vaste activa	28.026	29.600
Totaal vaste activa	28.026	29.600
Vlottende activa		
1.5 Vorderingen	936	920
1.7 Liquide middelen	3.783	6.260
Totaal vlottende activa	4.719	7.180
Totaal activa	32.745	36.780

2. Passiva		
	31 december 2016 x € 1.000	31 december 2015 x € 1.000
2.1 Eigen vermogen	10.113	13.350
2.2 Voorzieningen	1.442	1.043
2.3 Langlopende schulden	11.700	12.350
2.4 Kortlopende schulden	9.490	10.037
	22.632	23.430
Totaal passiva	32.745	36.780

B2 Staat van baten en lasten jaar 2016, vergelijkende cijfers jaar 2015

	Resultaat 2016 x € 1.000	Begroting 2016 x € 1.000	Resultaat 2015 x € 1.000
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	25.752	25.499	26.936
3.3 Collegegelden	7.401	7.314	7.366
3.4 Baten werk i.o.v. derden	1.668	1.960	1.688
3.5 Overige baten	1.317	1.748	1.776
	36.138	36.521	37.766
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	31.186	29.624	29.642
4.2 Afschrijvingen	2.519	2.519	2.128
4.3 Huisvestingslasten	1.015	1.020	1.172
4.4 Overige lasten	4.323	3.928	4.517
	39.043	37.091	37.459
Saldo Baten en Lasten	-2.905	-570	307
5 Financiële baten en lasten	-332	-330	-324
TOTAAL RESULTAAT	-3.237	-900	-17

B3 Kasstroomoverzicht jaar 2016, vergelijkende cijfers jaar 2015

	2016 x € 1.000	2015 x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	-2.905	307
<i>Aanpassing voor:</i>		
Afschrijvingen	2.519	2.128
Mutaties voorzieningen	399	95
Winst/Verlies afstoting van materiële vaste activa	-	-234
<i>Verandering in vlottende middelen:</i>		
Vorraden	-	31
Vorderingen	-16	1
Kortlopende schulden (excl. investeringen MVA ultimo boekjaar nog niet betaald)	-250	363
Totaal Kasstroom uit bedrijfsoperaties	-253	2.690
Ontvangen interest	3	7
Betaalde interest	-335	-331
	-332	-324
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	-585	2.366
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen in materiële vaste activa (ultimo 2016 betaald)	-1.242	-12.072
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	1.073
Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.242	-10.999
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing lening Ministerie van Financiën	-650	-
Opname lening Ministerie van Financiën	-	100
Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-650	100
Mutatie liquide middelen	-2.477	-8.533
Beginstand liquide middelen	6.260	14.793
Mutatie liquide middelen	-2.477	-8.533
Eindstand liquide middelen	3.783	6.260

B4 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.

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 volgens het kostprijsmodel.

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 en Belenen, 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 2015 opgenomen.

B5 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	25 of 30
Terreininrichting	5, 10 of 15
Installaties	4, 5, 8, 10, 15 of 20
Verbouwingen :	
- Kleine verbouwingen	5 of 8
- Grote verbouwingen	10, 15, 20 of 30
Inrichting ruimtes	8, 10 of 15
Klein inventaris	4 of 5
Audio- en visuele apparatuur	4 of 5
Computersystemen, PC's en servers	4
Tablets	3
Smartphones	2
Bedrijfsauto's	4

Vorderingen en overlopende activa

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

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

Liquide middelen

Liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Liquide middelen die gedurende langer dan 12 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. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde.

Wachtgeld

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 risicodragend voor de uitkeringen uit hoofde van de wettelijke en bovenwettelijke regelin-

gen. De bedragen zijn bepaald aan de hand van de maximale betalingsverplichting berekend conform de vigerende regelingen.

Sociaal flankerend beleid

De voorziening Sociaal flankerend beleid heeft betrekking op afspraken met individuele personeelsleden die de CHE vroegtijdig verlaten. De verwachte kosten van afwikkeling van het dienstverband - zonder tegenprestatie - zijn opgenomen in de voorziening.

Jubileumgratificatie

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 blijf kans, gemiddelde salarisstijging en disconteringsvoet. De werkelijke jubilea-uitkeringen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

De jubileumvoorziening is gewaardeerd tegen de contante waarde. De gehanteerde disconteringsvoet per 31 december 2016 bedraagt 0,89% (ultimo 2015: 1,36%).

Voorziening langdurig zieken

De voorziening voor langdurige zieken wordt gevormd voor de doorbetalingsverplichting van salaris aan arbeidsongeschikte medewerkers. Hierbij wordt rekening gehouden met de revalidatiekans. De voorziening heeft betrekking op de eerste 2 jaren van arbeidsongeschiktheid, en, bij voortdurende arbeidsongeschiktheid, de voor rekening van de CHE komende kosten van het dienstverband na afloop van die eerste 2 jaren.

Voorziening Loonruimteakkoord

In de loonruimteovereenkomst Publieke Sector 2015-

2016 (LRO) zijn afspraken gemaakt over extra middelen die dienen te worden vertaald in de cao-hbo om deze te kunnen doorgeven aan de werknemers van hogescholen. Over deze nieuwe cao zijn in februari 2016 afspraken gemaakt door de sociale partners. Een deel van de afgesproken loonsverhoging en eenmalige uitkeringen ziet op werkzaamheden die de werknemers van september t/m december 2015 hebben verricht. Voor dit deel is een voorziening Loonruimteakkoord getroffen, conform de afspraken die hierover binnen de Vereniging Hogescholen zijn gemaakt en waarover afstemming heeft plaatsgevonden met de voorzitter van de Raad voor de Jaarverslaggeving. De voorziening is in 2015 opgenomen conform de brief van de sociale partners dat de middelen in 2015 zijn geoormerkt voor loonruimte. In 2016 heeft onttrekking aan de voorziening plaatsgevonden vanwege gemaakte kosten voor de nieuwe cao.

Voorziening DI-uren en werktijdvermindering senioren (hierna: WVS)

In de cao-hbo 2015-2016 zijn afspraken gemaakt over het toekennen van uren aan medewerkers voor duurzame inzetbaarheid. Voor zover medewerkers hebben aangegeven deze uren te willen sparen voor het opnemen van een sabbatical is voor deze uren een voorziening getroffen overeenkomstig afspraken tussen de Vereniging Hogescholen en de accountantssector. Verder is een voorziening getroffen voor de niet productieve, doorbetaalde uren van medewerkers die gebruik maken van de 'regeling werktijdvermindering senioren' zoals die is opgenomen in de cao-hbo.

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.

B6 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-geoormerkte 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.

Geoormerkte 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.

Geoormerkte 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 dekkingsgraad ultimo boekjaar van ABP bedraagt 96,6%. Per 28 februari 2017 bedraagt de dekkingsgraad 98,8% (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.

B7 Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

1 Activa

1.2 Materiële vaste activa						
	1.2.1.1	1.2.1.2	1.2.2	1.2.3	1.2.4	
	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Wagenpark	In uitv. en vooruitbet.	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2016:						
Aanschafwaarde	30.486	3.322	7.536	42	0	41.386
Cumulatieve afschrijvingen	9.404	139	2.235	8	0	11.786
Boekwaarde	21.082	3.183	5.301	34	0	29.600
Verloop gedurende de periode:						
Investeringsen	395	29	521	0	0	945
Desinvesteringsen	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	1.397	24	1.090	8	0	2.519
Mutatie gedurende de periode	-1.002	5	-569	-8	0	-1.574
Stand per 31 december 2016						
Aanschafwaarde	30.881	3.351	8.057	42	0	42.331
Cumulatieve afschrijvingen	10.801	163	3.325	16	0	14.305
Boekwaarde	20.080	3.188	4.732	26	0	28.026

Specificatie investeringen		
	Investerings 2016 x € 1.000	Begroting 2016 x € 1.000
Gebouwen en terreinen		
Verbouwingen en installaties	395	488
Terreinen	29	0
	424	488
Inventaris en apparatuur		
Inventaris en apparatuur	521	412
	521	412
Wagenpark		
Wagenpark	0	0
	0	0
	945	900

Er is gedurende 2016 voor € 45.000 meer geïnvesteerd dan begroot als gevolg van de uitloop van het project herhuisvesting. 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. Er zijn eind 2016 contractuele investeringsverplichtingen aangegaan voor de aanschaf van inventaris en installaties in 2017. De omvang van deze contractuele verplichtingen bedraagt € 40.000 inclusief BTW. De betaling en levering vinden in 2017 plaats.

1.2.a OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen				
	Bedrag x € 1.000	Peildatum	Bedrag x € 1.000	Peildatum
1.2.a.1 <u>OZB-waarde gebouwen en terreinen</u>				
Gebouwen en terreinen	25.789	1-1-2016	26.213	1-1-2015
Totaal	25.789		26.213	
1.2.a.2 <u>Verzekerde waarde gebouwen en terreinen</u>				
Verzekerde waarde gebouwen en terreinen	32.857	1-1-2017	29.110	1-1-2016

1.5 Vorderingen			
		31-12-2016 x € 1.000	31-12-2015 x € 1.000
1.5.1	Debiteuren	181	235
1.5.4	Andere deelnemingen	0	51
1.5.5	Studenten	95	68
1.5.7	Overige vorderingen	15	15
1.5.8	Overlopende activa	645	560
1.5.9	Af: Voorzieningen wegens oninbare debiteuren	0	-9
		936	920
Uitsplitsing vorderingen			
1.5.7	<u>Overige vorderingen</u>		
1.5.7.1	Personeel	15	15
1.5.7.2	Overige	0	0
		15	15
1.5.8	<u>Overlopende activa</u>		
1.5.8.1	Belastingen en premies sociale verzekeringen	13	0
1.5.8.2	Vooruitbetaalde kosten	484	427
1.5.8.3	Verstrekke voorschotten	0	0
1.5.8.4	Te ontvangen interest	4	2
1.5.8.5	Overige overlopende activa	144	131
		645	560
1.5.9	<u>Voorzieningen wegens oninbare debiteuren</u>		
1.5.9.1	Stand per 1 januari	-9	-5
1.5.9.2	Onttrekking	0	5
1.5.9.3	Vrijval c.q. dotatie	9	-9
		0	-9

1.7 Liquide middelen			
		31-12-2016 x € 1.000	31-12-2015 x € 1.000
1.7.1	Kasmiddelen	2	2
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	3.781	6.258
1.7.3	Deposito's	0	0
		3.783	6.260

Toelichting overlopende activa

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

Toelichting Liquide middelen1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen

De tegoeden op bank- en girorekeningen zijn ultimo

2016 € 2.477.000 lager dan ultimo 2015. Dit is het gevolg van het gerealiseerde negatieve exploitatie-resultaat over 2016. Een nadere specificatie van de mutaties staat in het kasstroomoverzicht. Naast de tegoeden die bij het Rijk zijn ondergebracht vanwege het Schatkistbankieren wordt een spaarrekening aangehouden waarop de middelen uit het private vermogen van de CHE zijn ondergebracht. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting.

2 Passiva

2.1 Eigen vermogen		Saldo	Bestemming	Overige	Saldo
		1-1-2016	resultaat	mutaties	31-12-2016
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
2.1.1	Algemene reserve (publiek)	12.335	-3.318	0	9.017
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	0	0	0	0
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	1.015	81	0	1.096
2.1.4	Bestemmingsfonds (publiek)	0	0	0	0
		13.350	-3.237	0	10.113
Uitsplitsing bestemmingsreserve (privaat)					
2.1.3.1	Bestemmingsreserve CHE voor Professionals	1.015	73	0	1.088
2.1.3.2	Bestemmingsreserve Noodfonds	0	8	0	8
		1.015	81	0	1.096

Toelichting Eigen vermogen

Algemene reserve (publiek)

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

Voorstel bestemming exploitatieresultaat 2016	
	2016
	x € 1.000
Exploitatiesaldo	-3.237
Bestemmingsreserve (privaat)	
Ten gunste van de bestemmingsreserve CHE voor Professionals	73
Ten gunste van bestemmingsreserve Noodfonds	8
	81
Ten laste van de algemene reserve (publiek)	-3.318

2.2 Voorzieningen									
		Saldo		Onttrek-		Rente	Saldo	Kort-	Lang-
		01-01-	Dotaties	kingen	Vrijval	mutatie	31-12-	lopend	lopend
		2016	2016	2016	2016	(cw)	2016	deel	deel
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	2016	x € 1.000	< 1 jaar	>= 1 jaar
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Personele voorzieningen									
2.2.1.1	Wachtgeld	0	508	-45	0	0	463	62	401
2.2.1.2	Sociaal flankerend beleid	332	438	-519	0	0	251	117	134
2.2.1.3	Jubileum-gratificatie	357	138	-49	0	18	464	32	432
2.2.1.4	Voorziening langdurig zieken	96	9	-37	-68	0	0	0	0
2.2.1.5	Voorziening Loon-ruimte-akkoord	100	0	-100	0	0	0	0	0
2.2.1.6	Voorziening DI-Uren en WVS	0	287	-23	0	0	264	45	219
		885	1.380	-773	-68	18	1.442	256	1.186
Overige voorzieningen									
2.2.3	Overige voorzieningen	158	0	-109	-49	0	0	0	0
	Totaal voorzieningen	1.043	1.380	-882	-117	18	1.442	256	1.186

Toelichting voorzieningen

2.2.2.1 Voorziening wachtgeld

De dotatie aan de voorziening wachtgeld is veroorzaakt door de uitdiensttreding van medewerkers met recht op (boven-)wettelijke uitkeringen.

2.2.1.2 Sociaal flankerend beleid

De dotatie in 2016 is het gevolg van gemaakte afspraken met enkele individuele medewerkers die de CHE vroegtijdig verlaten. De onttrekking is enerzijds het gevolg van uitbetaling op basis van eerder gemaakte afspraken in 2015, anderzijds is de onttrekking het gevolg van het opnemen van het kortlopende deel van de voorziening zonder schattingselement onder de kortlopende schulden (€ 131.000).

Als kortlopend deel van de voorziening resteert een bedrag van € 117.000 omdat dit bedrag wel met een schattingselement tot stand is gekomen.

Bij de bepaling van de voorziening is rekening gehouden met Regeling Vervroegd Uittreden.

2.2.1.3 Jubileumgratificatie

In 2016 is er een extra dotatie gepleegd aan de voorziening voor de jubileumgratificatie. Enerzijds is een kwalitatieve verbetering van de benodigde informatie uit het personeelssysteem gerealiseerd. Er is daardoor voor meer medewerkers een voorziening getroffen en er zijn meer toekomstige jubileumdata beschikbaar gekomen. Dit laatste is ook het gevolg van een specifieke uitvraag bij APB van de eerste datum in dienst bij een ABP-werkgever. Die datum bepaalt het moment waarop de medewerker recht heeft op een jubileumgratificatie.

Er is gerekend met een vertrekkans van 3% per jaar. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 0,89% (ultimo 2015: 1,36%).

2.2.1.4 Voorziening langdurig zieken

De vrijval in 2016 is het resultaat van een individuele afspraak over uitdiensttreding die met een langdurig zieke medewerker is gemaakt.

2.2.1.5 Voorziening loonruimte-akkoord

De onttrekking aan deze voorziening komt voort uit afspraken die op sectoraal niveau zijn gemaakt. Voor een uitgebreidere toelichting wordt verwezen naar de toelichting bij de grondslagen.

2.2.1.6 Voorziening DI-uren en WVS

De dotatie komt enerzijds voort uit het feit dat medewerkers per 31 december 2016 gebruik maken van de regeling voor Werktijdvermindering Senioren (WVS). Anderzijds zijn er medewerkers die hebben aangegeven hun uren voor Duurzame inzetbaarheid te willen sparen voor het opnemen van een sabbatical in de toekomst. Voor de verwachte toekomstige kosten die verband houden met beide regelingen is conform de voorschriften in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs een voorziening gevormd. Daarbij is voor wat betreft de voorziening voor WVS geen voorziening gevormd voor medewerkers die vallen onder categorie c., d., en e. van genoemde voorschriften omdat er geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de te voorziene kosten vanwege onvoldoende ervaringscijfers.

2.3 Langlopende schulden							
	Saldo 01-01-16	Aange- gane leningen	Aflossin- gen	Saldo 31-12-16	Looptijd > 1jaar <= 5 jaar	Looptijd langer dan 5 jaar	Rente- voet
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	%
2.3.5 Overige langlopende schulden							
Staat der Nederlanden	12.350	0	650	11.700	2.600	9.100	2,58
Totaal	12.350	0	650	11.700	2.600	9.100	

Toelichting Langlopende schulden

Onder de langlopende schulden is een bedrag van € 9.100.000 (2015: € 9.750.000) opgenomen met een resterende looptijd langer dan vijf jaar.

Staat der Nederlanden

In december 2013 is een financieringsovereenkomst getekend met de Staat der Nederlanden 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 verpanding 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 € 14.794.000. 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.

2.4 Kortlopende schulden			
		31-12-2016	31-12-2015
		x € 1.000	x € 1.000
2.4.1	Kredietinstellingen (kortlopend deel)	650	650
2.4.3	Crediteuren	498	909
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.301	1.220
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	312	320
2.4.9	Overige kortlopende schulden	23	26
2.4.10	Overlopende passiva	6.706	6.912
		9.490	10.037

>>

		31-12-2016	31-12-2015
		x € 1.000	x € 1.000
Uitsplitsing kortlopende schulden			
<u>2.4.7</u>	<u>Belastingen en premies sociale verzekeringen</u>		
2.4.7.1	Loonheffing	1.301	1.210
2.4.7.2	Omzetbelasting	0	10
		<u>1.301</u>	<u>1.220</u>
<u>2.4.9</u>	<u>Overige kortlopende schulden</u>		
2.4.9.1	Werk door derden	0	6
2.4.9.2	Overige	23	20
		<u>23</u>	<u>26</u>
<u>2.4.10</u>	<u>Overlopende passiva</u>		
2.4.10.1	Vooruitontvangen college- en leselden	2.848	3.165
2.4.10.2a	Vooruitontvangen subsidies OCW geoormerkt	178	100
2.4.10.2b	Vooruitontvangen subsidies OCW niet-geoormerkt	594	699
2.4.10.2c	Vooruitontvangen subsidies NWO	124	153
2.4.10.5	Vakantiegeld en –dagen en overuren	1.491	1.676
2.4.10.6	Accountants- en administratiekosten	37	29
2.4.10.7	Rente/bankkosten	18	16
2.4.10.8.1	Vooruitontvangen studiemateriaal	168	155
2.4.10.8.2	CHE voor Professionals	632	566
2.4.10.8.6	Catering	63	29
2.4.10.8.7	Betaalautomaten CHE pas	8	17
2.4.10.8.8	Huur	13	15
2.4.10.8.9	Energie	17	15
2.4.10.8.10	Internationalisering	30	43
2.4.10.8.11	Inzet externen	57	64
2.4.10.8.12	Kies-op-maat	69	36
2.4.10.8.13	Jubileumgratificatie	18	0
2.4.10.8.14	Sociaal Flankerend Beleid	131	0
2.4.10.8.15	Levensloopregeling	15	0
2.4.10.8.16	Overige overlopende passiva	195	134
		<u>6.706</u>	<u>6.912</u>

Toelichting kortlopende schulden2.4.3 Crediteuren

De stand van de crediteuren is ultimo 2016 fors lager dan ultimo 2015. Ultimo 2016 waren er geen openstaande posten meer als gevolg van de uitloop van het in 2015 afgeronde project herhuisvesting. Verder is er in het najaar van 2016 actief gestuurd op het verminderen van kosten vanwege het verwachte negatieve exploitatieresultaat over het boekjaar 2016.

2.4.10 Overlopende passiva

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

De overlopende passiva zijn ultimo 2016 € 206.000 lager dan ultimo 2015. De afwijking wordt m.n. veroorzaakt door:

- de vooruitontvangen les- en collegegelden zijn lager omdat de incassering van 10 incassotermijnen vanaf studiejaar 2016-2017 eind september start in plaats van eind augustus. In 2015 waren al vijf termijn geïncasseerd per ultimo 2015, in 2016 waren dit vier termijnen.
- de lagere reservering voor vakantiegeld, -dagen en overuren is het resultaat van een ingezet nieuw beleid m.b.t. overuren.
- de nog te betalen kosten voor Sociaal Flankerend beleid (€ 131.000) betreffen individuele afspraken met medewerkers die de CHE vroegtijdig verlaten. Voor zover er geen schattingselement voor deze kosten aanwezig is, worden deze kosten hier verantwoord i.p.v. in een voorziening.

Model G					
G1 OCW Niet-geormerkte subsidies					
Omschrijving	Kenmerk	Datum toewijzing	Bedrag	Ontvangen	Prestatie afgerond? Ja/Nee
			toewijzing x € 1.000	t/m verslagjaar x € 1.000	
Versterking samenwerking lerarenopleiding en scholen	LERO/p/006	18-12-2013	848	848	Nee
Lerarenbeurzen 2015-2016	709208-1	diverse data	125	125	Nee
Lerarenbeurzen 2016-2017	741672-1	diverse data	176	176	Nee
Totaal			1.149	1.149	

B8 Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

Kredietfaciliteit liquide middelen

Met het Ministerie van Financiën is overeengekomen dat een roodstand op de rekening-courant mogelijk is tot een bedrag van € 3 miljoen. Hiervoor is als zekerheid gesteld de verpanding van alle onroerende zaken.

Meerjarige contracten

Eind 2016 heeft de CHE meerjarige contracten lopen inzake Gas, Elektra, ICT hardware, Catering, Warmte en Koude opslag, Schoonmaakdiensten, Studentinformatiesysteem, Arbodienstverlening, Reproapparatuur, HRM-software, Onderwijssoftware, Leaseauto's en Onderhoud luchtbehandeling. De totale toekomstige waarde van deze contracten bedraagt € 2.228.000. Betreffende de contracten inzake Gas, Elektra, ICT hardware en Catering zijn er mantelovereenkomsten

afgesloten. Deze contracten resulteren niet in een afnameverplichting en zijn dan ook niet opgenomen in de totale waarde van de contracten en de tabel 'specificatie niet in de balans opgenomen verplichtingen'. Twee contracten zijn voor onbepaalde tijd afgesloten. De expiratedatum van de andere contracten varieert van 01-02-2017 tot 01-02-2030.

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.

Specificatie niet in de balans opgenomen verplichtingen						
Volg-nummer	Omschrijving	Bedrag boekjaar	Bedrag < 1 jaar	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Bedrag totaal
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
1	Warmte en Koude opslag	97	60	240	1.260	1.560
2	Schoonmaakdiensten	281	260	-	-	260
3	Student informatiesysteem	61	39	-	-	39
4	Arbodienstverlening	33	18	-	-	18
5	Reproapparatuur	12	11	39	-	50
6	HRM-software	58	40	120	-	160
7	Onderwijssoftware	21	18	45	-	63
8	Leaseauto's	16	19	30	-	49
9	Onderhoud luchtbehandeling	9	10	19	-	29
		588	475	493	1.260	2.228

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

Het juridisch eigendom van de Warmte en Koude op-

slag is voorbehouden aan Engie en gaat op de einddatum van het contract over op de CHE.

B9 Toelichting op de exploitatierekening

Analyse werkelijk ten opzichte van begroot 2016

Het exploitatieresultaat in 2016 bedraagt

- € 3.237.000 en is daarmee € 2.337.000 lager dan het begrote resultaat van - € 900.000. Hieronder geven wij een nadere toelichting op de verschillen tussen werkelijk en begroot.

Baten

Rijksbijdrage

De rijksbijdrage is € 253.000 hoger dan begroot voor 2016. Enerzijds werd minder Rijksbijdrage ontvangen vanwege de korting in het macro budget van het hoger onderwijs in 2016. Dit werd echter meer dan volledig gecompenseerd door extra Rijksbijdrage ter compensatie van de extra kosten vanwege de nieuwe cao.

Collegegelden

De opbrengst uit collegegelden is € 87.000 hoger dan begroot. Het aantal studenten was in de begroting voorzichtig ingeschat.

Baten werk i.o.v. derden

De baten werk i.o.v. derden waren € 292.000 lager dan begroot. Inzet van het beleid was om beter op marges te sturen waardoor marge vóór omzet ging. De teruggang van de omzet ten opzichte van begroot zat met name in de niet gerealiseerde maatwerktrainingen. De positieve marge droeg in 2016 bij aan de mogelijkheid om verder te investeren in productontwikkeling. Dit had invloed op het gerealiseerde netto resultaat in 2016 van € 73.000.

Overige baten

De overige baten zijn € 431.000 lager dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door het niet ontvangen van een begrote subsidie voor de ontwikkeling van het nieuwe deeltijdonderwijs.

Lasten

Personeelslasten

De personeelslasten vormen 86,3% van de totale baten (begroot 81,1%). De personeelslasten zijn € 1.6 mln. hoger dan begroot. Ten opzichte van begroot vallen de volgende afwijkingen op:

- er werd voor € 1.1 mln. besteed aan niet begrote mobiliteitskosten. Dit betreft afspraken met medewerkers over een vroegtijdig vertrek bij de CHE, en de kosten voor de regeling werktijdvermindering senioren uit de cao.
- het aantal fte van de medewerkers met een aanstelling, was gemiddeld 7,4 fte hoger dan begroot. Per ultimo 2016 zijn voor 5,4 fte afspraken gemaakt met medewerkers over een vroegtijdig vertrek. De kosten hiervan zijn verwerkt in de jaarrekening.
- vanwege de nieuwe cao (met een salarisstijging die niet was begroot) namen de personeelslasten toe met € 0,8 mln. Hiervoor werd extra Rijksbijdrage ontvangen, die ook niet was begroot.
- er werd € 0,1 mln. minder besteed aan professionaliseringskosten dan was begroot.
- de kosten van de inzet van zelfstandigen waren € 0,1 mln. lager dan begroot. Enerzijds gaven de opleidingen € 0,4 mln. meer uit dan begroot. Anderzijds werd een deel van de hier begrote inzet voor de Strategische projecten uitgegeven als Professionele diensten. Deze kosten zijn verantwoord onder de Overige lasten.
- er werd voor € 0,2 mln. meer aan zwangerschapsuitkeringen ontvangen van het UWV en er viel een bedrag van € 0,2 mln. vrij uit de reservering voor overuren per 31 december 2015, vanwege nieuw beleid inzake compensatie van deze uren.
- de salariskosten werden voor een bedrag van € 0,4 mln. gedekt uit de voorziening sociaal flankerend beleid. Als dekking was € 0,1 mln. begroot, zodat per saldo een meevaller werd gerealiseerd van € 0,3 mln. in de personele lasten.

- het restant verschil tussen werkelijk en begroot werd veroorzaakt door enkele andere kleine overschrijvingen.

Afschrijvingen

De afschrijvingen waren conform begroting.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten waren nagenoeg conform begroting.

Overige lasten

De overige lasten zijn € 395.000 hoger dan begroot. Opvallende oorzaken zijn:

- Extra lasten van de aanschaf en het onderhoud van klein inventaris en ICT-middelen, m.n. vanwege uitloop project herhuisvesting;
- Extra lasten van Professionele Diensten voor de Strategische projecten (die waren begroot onder de personele lasten).

Financiële baten en lasten

Het saldo van de financiële baten en lasten betreft de verschuldigde rente op de lening van € 13 mln. bij het Rijk. In december 2016 is de eerste aflossing van € 650.000 aan het Rijk voldaan.

Op de lening is een rentepercentage van toepassing van 2,58%. De rentebaten vloeien voort uit de ontvangen rente op de spaarrekening die wordt aangehouden voor de private middelen van de CHE.

3 Baten

3.1 Rijksbijdragen		
	2016	2015
	x € 1.000	x € 1.000
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	25.420	26.631
3.1.2 Overige subsidies OCW	332	305
	<u>25.752</u>	<u>26.936</u>
Uitsplitsing Rijksbijdragen		
<u>Overige subsidies OCW</u>		
3.1.2.1.1 Geoordeelde subsidies OCW	149	134
3.1.2.1.2 Niet-geoordeelde subsidies OCW	183	171
	<u>332</u>	<u>305</u>

3.3 Collegegelden		
	2016	2015
	x € 1.000	x € 1.000
3.3.3 Ontvangen collegegelden	7.401	7.366
	<u>7.401</u>	<u>7.366</u>

3.4 Baten in opdracht van derden		
	2016	2015
	x € 1.000	x € 1.000
3.4.1 Contractonderwijs	1.668	1.688
	<u>1.668</u>	<u>1.688</u>

3.5 Overige baten		
	2016	2015
	x € 1.000	x € 1.000
3.5.1 Verhuur	65	44
3.5.2 Detachering personeel	133	136
3.5.6.1 Studentgelden	348	370
3.5.6.2.1 Beurzen vanuit NWO	220	170
3.5.6.2.2 Subsidie vanuit KNAW	11	36
3.5.6.2.3 Beurzen en subsidies vanuit overige non-profit organisaties	89	69
3.5.6.3 Overige	451	951
	<u>1.317</u>	<u>1.776</u>

4. Lasten

4.1 Personeelslasten		
	2016	2015
	x € 1.000	x € 1.000
4.1.1 Lonen en salarissen	28.515	27.128
4.1.2 Overige personele lasten	2.671	2.514
	<u>31.186</u>	<u>29.642</u>
Uitsplitsing personeelslasten		
<u>Lonen en salarissen</u>		
4.1.1.1 Brutolonen en salarissen	23.078	21.875
4.1.1.2 Sociale lasten	2.701	2.488
4.1.1.3 Pensioenpremies	2.736	2.765
	<u>28.515</u>	<u>27.128</u>
<u>Overige personele lasten</u>		
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	1.330	315
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	1.559	1.390
4.1.2.3 Overig	-218	809
	<u>2.671</u>	<u>2.514</u>

Toelichting overige personele lasten

De overige overige personele lasten (4.1.2.3) zijn ruim € 1,0 mln lager dan in 2015. Dit wordt met name veroorzaakt door de volgende afwijkingen:

- in 2016 werd er een bedrag onttrokken uit de voorziening Sociaal Flankerend Beleid ter dekking van kosten die onder de brutolonen en sa-

larissen zijn verantwoord. De opbrengst van de onttrekking wordt hier verantwoord (€ 0,6 mln.).

- in 2016 waren de out-of-pocket kosten voor professionalisering € 0,2 mln. lager dan in 2015.
- in 2016 nam de mutatie reservering overuren af met € 0,2 mln vanwege ingezet nieuw beleid t.a.v. compensatie van overuren.

4.1.a Aantal FTE's per 31 december		
	2016	2015
	fte	fte
4.1.a Aantal FTE's per 31 december		
Personeel in loondienst	371	371
College van Bestuur	1	2
	<u>372</u>	<u>373</u>

4.2 Afschrijvingen		
	2016	2015
	x € 1.000	x € 1.000
4.2.2 Materiële vaste activa		
4.2.2.1 Gebouwen en terreinen	1.421	1.183
4.2.2.2 Wagenpark	8	8
4.2.2.3 Inventaris en apparatuur	1.090	937
	<u>2.519</u>	<u>2.128</u>

4.3 Huisvestingslasten		
	2016	2015
	x € 1.000	x € 1.000
4.3.1 Huur	60	148
4.3.2 Verzekeringen	26	26
4.3.3 Inventaris en apparatuur	196	191
4.3.4 Energie en water	237	273
4.3.5 Schoonmaakkosten	354	401
4.3.6 Heffingen	121	101
4.3.8 Overige huisvestingslasten	21	32
	<u>1.015</u>	<u>1.172</u>

4.4 Overige lasten		
	2016	2015
	x € 1.000	x € 1.000
4.4.1 Administratie en beheer	1.357	1.283
4.4.2 Inventaris en apparatuur	357	258
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	170	201
4.4.4.1 Reis- en verblijfkosten	167	169
4.4.4.2 Studentenvoorzieningen	301	241
4.4.4.3 Internationalisering	140	138
4.4.4.4 Public Relations	705	814
4.4.4.5 Restauratieve voorzieningen	232	463
4.4.4.6 Extern advies	666	653
4.4.4.7 Boekverlies verkoop Materiële Vaste Activa	0	46
4.4.4.8 Schoolevenementen	228	251
	<u>4.323</u>	<u>4.517</u>

Toelichting kosten Administratie en beheer

Accountantskosten		
	2016	2015
	x € 1.000	x € 1.000
De accountantskosten kunnen als volgt worden gesplitst:		
Controle van de jaarrekening (incl. bekostigingscontrole)	45	46
Overige controle opdrachten	17*	5
Fiscale adviezen	0	0
Overige advies opdrachten	0	0
	<u>62</u>	<u>51</u>

**Dit betreft m.n. de extra gemaakte kosten van de controle van de rapportage van de prestatieafspraken t/m 2015. Bovenstaande honoraria voor onderzoek 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 2016 (resp. 2015).*

5 Financiële baten en lasten		
	2016	2015
	x € 1.000	x € 1.000
5.1 Rentebaten	3	7
5.5 Rentelasten (-/-)	335	331
	<u>-332</u>	<u>-324</u>

B10 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen van belang zijnde gebeurtenissen na balansdatum geweest.

Ondertekening van de jaarrekening

Uit privacy-overwegingen zijn de geplaatste handtekeningen in de gepubliceerde versie van de jaarrekening achterwege gelaten.

Ede, 28 juni 2017

College van Bestuur:

Dhr. dr. H.J. van Wijnen

Dhr. drs. P.I.W. Oudenaarden

Raad van Toezicht:

Dhr. P.J. Aalbersberg

Dhr. dr. R. Bisschop

Dhr. drs. B.P. Hidding RA

Dhr. mr. drs. J.L. Burggraaf

Mevr. M. van den Berg

C Overige gegevens

C1 Controleverklaring



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting voor Christelijk Hoger Beroepsonderwijs op Gereformeerde Grondslag

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Stichting voor Christelijk Hoger Beroepsonderwijs op Gereformeerde Grondslag te Ede gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- ▶ geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting voor Christelijk Hoger Beroepsonderwijs op Gereformeerde Grondslag op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- ▶ zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2016 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2016;
2. de staat van baten en lasten over 2016; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting voor Christelijk Hoger Beroepsonderwijs op Gereformeerde Grondslag, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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



Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- ▶ het bestuursverslag;
- ▶ de overige gegevens;
- ▶ bijlage D1 Gegevens van de rechtspersoon;
- ▶ bijlage D2 FSR Financiële Specificatie Rijkssubsidies (HO);
- ▶ bijlage D3 WNT-verantwoording 2016;
- ▶ bijlage E1 Overzicht resultaat CHE voor Professionals per afdeling.

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

- ▶ met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- ▶ alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.



Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Utrecht, 28 juni 2017

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. M.A. Brandhorst MSc RA



Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- ▶ het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- ▶ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- ▶ het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- ▶ het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- ▶ het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- ▶ het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

C2 Voorstel bestemming exploitatiesaldo

Statutaire regeling resultaatbestemming

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

D Bijlagen

D1 Gegevens van de rechtspersoon

Bestuursnummer	40235
Naam instelling	Christelijke Hogeschool Ede
Adres	Oude Kerkweg 100
Postadres	Postbus 80
Postcode / Plaats	6710 BB EDE
Telefoon	0318 - 696 300
Fax	0318 - 696 396
E-mail	info@che.nl
Internetsite	www.che.nl

Contactpersoon	J. Westland
Telefoon	0318 - 696 300
E-mail	finance@che.nl

Brin	Naam	Sector
25 BA	Christelijke Hogeschool Ede	HBO

D2 FSR Financiële Specificatie Rijkssubsidies (HO)

OCW											
Uitvoeringsinstantie	Naam subsidie	Projectnr. subsidiegever	Totaal project budget x € 1.000	Subsidie x € 1.000	Looptijd begin	Looptijd einde	Stand 1-1-2016 x € 1.000	Mutatie x € 1.000	Stand 31-12-2016 x € 1.000	Voorschot x € 1.000	Status
CFI	Opleiden in de School	BEK-10/27658	2.050	2.050	01-09-09	01-06-15	177	-177	-	2.050	Vast te stellen
CFI	Opleiden in de School verlenging	720312-1	2.040	2.040	01-09-15	31-08-21	170	105	275	510	Lopend
OCW	Versterking samenwerking lerarenopleiding en scholen	LE-RO/p/006	848	848	20-12-13	01-07-17	330	-11	319	848	Lopend
SIA	Netwerken voor groei	NVG-32-2012-14-4P	15	15	01-05-15	30-04-16	1	-1	0	15	Vast te stellen
			4.953	4.953			678	-84	594	3.423	

Algemene grondslagen voor het opstellen van de FSR

1. In de kolom subsidie is de door de subsidiegever maximale toegezegde subsidie opgenomen.
2. In de kolom stand per 01-01-2016 is opgenomen het saldo van de op het betreffende project tot op dat moment toegerekende deel van de bevoorschotting van de toegekende subsidie, verminderd met de gerealiseerde kosten.
3. In de kolom mutatie is opgenomen het saldo van het in dat boekjaar toegerekende deel van de bevoorschotting van de toegezegde subsidie verminderd met in het boekjaar gerealiseerde kosten.
4. In de kolom stand 31-12-2016 is opgenomen het saldo van de op het betreffende project tot op dat moment toegerekende deel van de bevoorschotting van de toegekende subsidie verminderd met de gerealiseerde kosten.
5. In de kolom voorschot staat het totale bedrag aan voorschotten dat is ontvangen op de toegezegde subsidie.

De kosten die worden toegerekend aan de individuele projecten bestaan uit:

1. Kosten eigen personeel op basis van de op het betreffende project verantwoorde uren vermenigvuldigd met de voor het betreffende project op basis van de subsidieregelgeving geldende uurtarieven per medewerker.
2. Kosten extern personeel op basis van de op het betreffende project verantwoorde uren vermenigvuldigd met de voor het betreffende project op basis van de subsidieregelgeving geldende richtlijnen voor externe uurtarieven per medewerker.
3. Eventueel direct toerekenbare out of pocket kosten.
4. Eventueel met de subsidiegever overeengekomen opslag(en) voor indirecte kosten.
5. Eventueel met de subsidiegever overeengekomen op basis van verdeelsleutels toe te rekenen overige kosten.

Specifieke toelichting m.b.t. subsidie “RAAK - Netwerken voor groei”:

De kostentoerekening voor de loonkosten voor het project NVG-32-2012-14-4P van de Stichting Innovatie Alliantie is op basis van de directe personele kosten plus een forfaitaire opslag van 25%.

Inzake de kennistoeverlanciers is het uurtarief gehanteerd dat bij de betreffende consortiumpartner gebruikelijk is.

De verantwoorde subsidie in 2016 ad. € 1.000 komt volledig ten gunste van de Christelijke Hogeschool Ede.

Voor dit project was er geen sprake van een vereiste cofinanciering.

D3 WNT-verantwoording 2016

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan.

Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op de CHE van toepassing zijnde regelgeving:

- Wet normering topinkomens
- Uitvoeringsbesluit WNT
- Uitvoeringsregeling WNT
- Controleprotocol WNT
- Beleidsregels WNT
- Regeling m.b.t. de sectoren onderwijs, cultuur en wetenschap

De verantwoording is opgesteld conform het beschikbaar gestelde verantwoordingsmodel 2016.

Het WNT-maximum voor de CHE is € 152.000 op basis van klasse E met 14 complexiteitspunten (baten: 6, bekostigde eenheden: 3 en sector: 5).

Dit maximum geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking.

Tevens leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functie-ervulling.

Bedragen x € 1	De heer H.J. van Wijnen	De heer A. Bestebreur	De heer A. Bestebreur
Functiegegevens	Voorzitter College van bestuur	Lid College van Bestuur	Hogeschool hoofd- docent
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1-31/12	1/1-31/8	1/9-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	0,4
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Individueel WNT-maximum	152.000	101.611	N.v.t.
Beloning	150.973	87.589	9.322
Belastbare onkostenvergoedingen	4.200	2.358	58
Beloningen betaalbaar op termijn	15.273	9.906	1.409
Subtotaal	170.446	99.853	10.789
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0
Totaal bezoldiging	170.446	99.853	10.789
Verplichte motivering indien overschrijding	*	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2015			
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1-31/12	1/1-31/12	
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1	1	
Beloning	147.881	129.789	
Belastbare onkostenvergoedingen	4.200	3.492	
Beloningen betaalbaar op termijn	15.673	15.283	
Totaal bezoldiging 2015	167.754	148.564	

**De overschrijding is het gevolg van invoering van de klasse-indeling voor de sector onderwijs per 1 januari 2016. Er is overgangsrecht van toepassing dat bepaalt dat de overschrijding gedurende vier kalenderjaren is toegestaan en daarna gedurende drie kalenderjaren moet worden afgebouwd naar nihil.*

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking kalendermaand 1-12

De CHE had in 2016 geen leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	De heer R.C. Robbertsen	De heer J.L. Burggraaf	De heer R. Bisschop	De heer B.P. Hidding	Mevrouw M. van den Berg
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Individueel WNT-maximum	22.800	15.200	15.200	15.200	15.200
Beloning	10.122	6.996	6.996	6.996	6.996
Belastbare onkostenvergoedingen	82	240	0	0	131
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0
Subtotaal	10.204	7.236	6.996	6.996	7.127
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	10.204	7.236	6.996	6.996	7.127
Verplichte motivering indien overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2015					
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Beloning	9.315	6.520	6.520	6.520	6.520
Belastbare onkostenvergoedingen	37	78	0	36	31
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging 2015	9.352	6.598	6.520	6.556	6.551

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

De CHE heeft in 2016 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 2016 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2015 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

E Diversen

E1 Overzicht resultaat CHE voor Professionals per afdeling

Resultaat CHE voor Professionals		
	2016 x € 1.000	2015 x € 1.000
Totaal baten	1.717	1.757
Totaal lasten	1.644	1.813
	73	-56

	Algemeen x € 1.000	Theologie, Welzijn en Zorg x € 1.000	Educatie x € 1.000	Media & Organisatie x € 1.000	Totaal x € 1.000
Baten					
Contractonderwijs	0	1.185	383	99	1.667
Overige Baten	3	47	0	0	50
Baten	3	1.232	383	99	1.717
Lasten	0	1.229	322	93	1.644
Resultaat	3	3	61	6	73
Rentabiliteit	0,0%	0,2%	15,9%	6,1%	4,3%
Stand reserve 01/01/16	451	358	142	64	1.015
Bestemming resultaat	3	3	61	6	73
Saldo reserve 31/12/16	454	361	203	70	1.088



Colofon

Tekst en ontwerp

Christelijke Hogeschool Ede

Fotografie

Christelijke Hogeschool Ede

Cornelie's Fotostudio

Redmatters

