

2015



Contact

Marketing & Communicatie

0318-696382

Postadres

Postbus 80
6710 BB Ede

Bezoekadres

Oude Kerkweg 100
6717 JS Ede
Telefoon: 0318-696300
Fax: 0318-696396
E-mail: info@che.nl
Website: www.che.nl

Voorwoord

Het jaar 2015 was voor de CHE een jaar van oogsten. Op veel terreinen zag de CHE resultaat op de inspanningen de afgelopen jaren. Een aantal hoogtepunten zult u in dit bestuursverslag tegenkomen. Wat letterlijk in het oog springt, is de vernieuwde huisvesting. Een nieuw gebouw, Prisma, en een vernieuwd hoofdgebouw, Spectrum, openden in oktober 2015 officieel hun deuren voor studenten, partners en medewerkers. Een prachtig resultaat. Tijdens de verbouwing bleef de winkel gewoon open. Daar is heel veel extra werk voor verzet achter de schermen. Een andere oogst die de CHE in 2015 binnenhaalde, is het behalen van de prestatieafspraken met de minister. Opnieuw: een prachtig resultaat!

2015 was in dit opzicht een rijk jaar: nieuwe onderwijsprogramma's, een nieuw ontwerp voor deeltijdonderwijs, de start van het onderzoeksprogramma Bakens van Hoop, de installatie van twee lectoraten – bij Educatie en Mens & Organisatie, de lancering van de CHE-app met dank aan de inzet van de studentenhogeschoolraad, een nieuwe visie op onze christelijke identiteit. Ook was de CHE in de Keuzegids Hoger Onderwijs de beste middelgrote hogeschool van Nederland. In deze - en de vele andere hier niet benoemde - resultaten schuilt de warme bevlogenheid van de organisatie. Bevlogenheid die bijvoorbeeld ook tot uiting kwam dit najaar toen medewerkers spontaan een initiatief zijn gestart

om van concrete betekenis te zijn voor de groeiende groep vluchtelingen die Nederland binnenkomen. Hartverwarmend!

De oogst van 2015 stemt vooral heel dankbaar. De wereld is niet maakbaar, ook die van de CHE niet. Resultaten zijn van veel factoren afhankelijk, factoren waar we niet altijd invloed op hebben. Dat besef maakt het extra bijzonder als het dan toch lukt om de doelstellingen die de CHE voor ogen heeft, te behalen. Het College van Bestuur ziet achter de oogst vooral de hoge inzet en persoonlijke betrokkenheid van de CHE-medewerkers terug. Zij hebben zich met hart en ziel ingezet, omdat ze zich geroepen weten om de samenleving te dienen met goed onderwijs, onderzoek en ondersteuning. De CHE is een mooie instelling waar kwaliteit, identiteit en persoonlijke betrokkenheid hoog in het vaandel staan. Dat blijven ook de komende jaren de kernkwaliteiten waaraan studenten, werkveld, docenten en medewerkers de CHE mogen herkennen.



Harmen van Wijnen
Ton Bestebreuer
College van Bestuur

Inhoudsopgave

Woord vooraf	3		
Inhoudsopgave	4		
Hoofdstuk 1 Strategie en Beleid	7	Hoofdstuk 3 Studenten	41
1.1 Organisatieprofiel	7	3.1 Werving en selectie	41
1.1.1 Missie en visie	7	3.1.1 Studentenaantallen	42
1.1.2 Onderscheiding binnen HBO	7	3.1.2 Studenten aantallen per opleiding	45
1.1.3 Juridische structuur	8	3.1.3 Marktaandelen	42
1.1.4 Besturingsfilosofie	8	3.1.4 Achtergrond studenten	42
1.2 Strategische Instellingsdoelen	9	3.2 Begeleiding van studenten	42
1.3 Verantwoording op de prestatieafspraken	10	3.2.1 Vertrouwenspersoon	42
1.3.1 Prestatieafpraak		3.2.2 Decanaat	42
Kwaliteit en Excellentie	13	3.2.3 Pastoraat	43
1.3.2 Prestatieafpraak Studiesucces	15	3.2.4 Profileringsfonds en Noodfonds	46
1.3.3 Prestatieafpraak Maatregelen	17	3.3 Aansluiting vooropleiding met HBO	47
1.3.4 Prestatieafpraak Profileren en		Hoofdstuk 4 Personeel	49
zwaartepuntvorming	19	4.1 Ontwikkelingen personeelsbeleid	49
1.3.5 Prestatieafpraak Kennisvalorisatie	22	4.1.1 Resultaat & Ontwikkelgesprek-	
1.4 Governance	24	cyclus (R&O)	49
1.4.1 Raad van Toezicht	24	4.1.2 Medewerkers tevredenheids-	
1.4.2 Medezeggenschap en		onderzoek (MTO)	49
studentenparticipatie	26	4.1.3 Decentrale arbeidsvoorwaarden-	
1.4.3 Klachtenafhandeling	27	middelen	49
1.5 Samenwerkingsverbanden CHE	27	4.1.4 Participatiewet	49
Hoofdstuk 2 Onderwijs	31	4.1.5 Beleid ten aanzien van beheersing	
2.1 Ontwikkelingen op academieniveau	31	uitkering na ontslag	49
2.1.1 Educatie	31	4.2 Formatieontwikkeling	51
2.1.2 Sociale studies	32	4.2.1 Totale formatie	51
2.1.3 Gezondheidszorg	33	4.2.2 Flexibele formatie	51
2.1.4 Journalistiek & Communicatie	33	4.2.3 Beleid van werk naar werk	51
2.1.5 Mens & Organisatie	34	4.2.4 Leeftijd	51
2.1.6 Theologie	35	4.2.5 Werving en selectie	52
2.2 Stages en maatwerktrajecten	35	4.2.6 Identiteit in personeelsbeleid	52
2.2.1 Stages	35	4.3 ARBO en ziekteverzuim	52
2.2.2 Outsourcing en maatwerktrajecten	36	4.3.1 Arbeidsomstandigheden	52
2.3 Onderwijskwaliteit	36	4.3.2 Verzuim	52
2.3.1 Externe onderzoeken	36	4.4 Professionalisering	53
2.3.2 Interne onderzoeken	36	Hoofdstuk 5 Lectoraten	55
2.3.3 Kwaliteitszorg intern	37	5.1 Algemeen	55
2.3.4 Examencommissies	37	5.2 Lectoraat Educatie	56
		5.3 Lectoraat Jeugd en Gezin	56



5.4 Lectoraat Verpleegkundige Beroepsethiek- Reflectie op goede zorg	57	Bijlage 1: Samenstelling en bezoldiging CvB en RvT	85
5.5 Lectoraat Media, Religie en cultuur	59	Bijlage 2: Overzicht bachelor- en masteropleidingen	89
5.6 Lectoraat Mens & Organisatie	60	Bijlage 3: Lijst met afkortingen	91
5.7 Lectoraat geloven in context	60	Bijlage 4: Jaarrekening 2015	95
Hoofdstuk 6 Transfer	63	A Inleiding	96
6.1 Algemeen	63	B Jaarrekening	96
6.2 Transferactiviteiten per academie	63	B1 Grondslagen	96
6.2.1 Educatie	64	B2 Balans per 31 december 2015 (Na resultaatbestemming)	99
6.2.2 Sociale Studies	64	B3 Exploitatierekening 2015	100
6.2.3 Transfer Gezondheidszorg	64	B4 Kasstroomoverzicht	101
6.2.4 Transfer Journalistiek & Communicatie	66	B5 Toelichting op de onderscheiden posten van de balans	102
6.2.5 Transfer Mens & Organisatie	66	B6 Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen	108
6.2.6 Transfer Theologie	66	B7 Toelichting op de exploitatierekening	109
6.3 Kosten en baten totaal	67	C Overige gegevens	114
6.4 Publieke middelen en private middelen	67	C1 Controleverklaring	114
Hoofdstuk 7 Internationalisering	69	C2 Gebeurtenissen na balansdatum	115
7.1 Beleid en ontwikkelingen	69	C3 Voorstel bestemming exploitatiesaldo	115
7.2 Internationale onderwijsprogramma's	69	D Bijlagen	117
Hoofdstuk 8 Materiële Voorzieningen	71	D1 Gegevens van de rechtspersoon	117
8.1 Huisvesting & Beheer	71	D2 Model G	117
8.2 Duurzaamheid	71	D3 Financiële Specificatie Rijkssubsidies	118
8.3 ICT-Beheer	71	D4 WNT	120
Hoofdstuk 9 Financiën en continuïteit	75	E Diversen	121
9.1 Financieel resultaat 2015	75	E1 Overzicht resultaat units CHE-Transfer	121
9.2 Treasury-management	75		
9.3 Kengetallen meerjarenperspectief,	75		
9.4 Risico's en onzekerheden	75		
9.5 Governance, intern toezicht en risicomanagement	79		
9.6 Verantwoording Notitie Helderheid	82		



HOOFDSTUK 1

Strategie en beleid

1.1 Organisatieprofiel

De Christelijke Hogeschool Ede (hierna CHE) is een christelijke hogeschool die via de sporen *Vakmanschap, Identiteit en Samenleving* de maatschappij wil dienen. De CHE biedt studenten kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Verder leidt zij hen op tot professionals die handelen in het perspectief van wat zij kunnen betekenen voor de samenleving. De CHE heeft voor ogen dat haar alumni worden herkend vanwege hun:

- Betrokkenheid: professionals met liefde voor hun vak; betrokken op het werk en de wereld.
- Vermogen tot reflectie: professionals die in staat zijn om hun handelen te relateren aan wat hen drijft en kunnen plaatsen in de context van wat hun vakgebied nodig heeft.
- Besef van perspectief: professionals die handelen vanuit hetgeen zij kunnen betekenen voor deze samenleving, en zich bewust zijn van en kunnen omgaan met de gebrokenheid van de wereld.

Het streven van de CHE is dat haar afgestudeerden zich positief onderscheiden in de uitoefening van hun beroep. De hogeschool geeft studenten inhoudelijk het best mogelijke vakonderwijs en een persoonlijke levens- en beroepsvorming. Beide zijn ingebed in een actieve, pedagogische relatie tussen docent en student.

1.1.1 Missie en visie

Waar staat de CHE voor?

De CHE is een hoger onderwijs- en kenniscentrum. Medewerkers, studenten en cursisten vormen een leer- en werkgemeenschap die zich richt op:

- het ontwikkelen en verzorgen van hoogwaardig hoger beroepsonderwijs, waardoor studenten en

cursisten als persoon worden gevormd, toegerust en opgeleid tot (startende of zich door ontwikkelende) professionals;

- het ontwikkelen, delen en toepassen van kennis, die zij ter beschikking stelt aan de samenleving, die levensbeschouwelijk pluriform is.

De CHE is bij haar activiteiten gehoorzaam aan de Bijbel, die zij erkent als het betrouwbare en geïnspireerde Woord van God. De missie laat zich uitdrukken in drie kernwoorden: relatie, inhoud en verantwoordelijkheid.

Waar gaat de CHE voor?

De CHE is een hoger onderwijs- en kenniscentrum:

1. waar studenten vanuit christelijke visie gevormd worden (persoonsvorming, maatschappelijke vorming en godsdienstig-culturele vorming) met het oog op verbinding tussen identiteit, vakmanschap en samenleving;
2. waar die vormen van leren ontwikkeld zijn waarin beroepspraktijk, onderwijs en onderzoek in relatie tot elkaar staan en ieder elkaar activeert;
3. waar zij vanuit specifieke expertise een bijdrage levert aan ontwikkeling van bedrijven en instellingen vanuit de kernwaarde verantwoordelijkheid.

Voor de interne organisatie betekent dit:

4. op ontwikkeling gericht personeelsbeleid, adequate huisvesting en ICT-voorzieningen.

1.1.2 Onderscheiding binnen HBO

De CHE onderscheidt zich binnen het HBO door persoonlijke betrokkenheid, identiteit en kwaliteit. De CHE wil studenten opleiden tot professionals die hun persoonlijke waarden en de intrinsieke motiva-

tie voor hun vak weten te benoemen en te verbinden met hun persoonlijk en professioneel handelen. De CHE heeft van oudsher ervaring op het verbinden van deze velden en beschikt over rijke bronnen om in deze behoefte te kunnen voorzien: hoge onderwijskwaliteit en inspiratie uit Gods Woord en de christelijke traditie. De CHE heeft daarmee een uniek profiel in Nederland. Dat profiel van de CHE uit zich door:

- een duidelijk christelijke identiteit die doorwerkt in beleid, strategie, onderwijs en studentbegeleiding;
- een hoog kwaliteitsniveau, dat onder meer blijkt uit hoge scores in de diverse ranglijsten;
- persoonlijke betrokkenheid en laagdrempeligheid, een goede mix van contacttijd (groepsgevoel en/of individueel), werken aan opdrachten en zelfstudie, gekoppeld aan beschikbaarheid en bereikbaarheid van docenten en ondersteuners;
- het op eigen wijze implementeren van onderwijskundige visies zoals competentieleren, waarbij de CHE kiest voor langzaam toenemende keuzevrijheid voor de student naarmate het studietraject vordert;
- een efficiënt kwaliteitszorgsysteem waarin de nadruk ligt op de mate van tevredenheid van stakeholders;
- nadrukkelijk streven naar samenwerking en partnerschappen met het werkveld om onderwijs en praktijkgericht onderzoek af te stemmen op de beroepswerkelijkheid in het veld en daar een eigen bijdrage aan te leveren;
- het kiezen voor opleidingstrajecten waarin de vraag vanuit het beroepenveld een belangrijke rol speelt. Het beroep is leidend en kaderstellend voor keuzes die studenten kunnen maken;
- facilitaire voorzieningen die zoveel mogelijk ruimte bieden aan partners, studenten en docenten voor ontmoeting, studeren, onderwijs en onderzoek.

1.1.3 Juridische structuur

De CHE is een instelling 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 2015 bestond het CvB uit drs. Harmen van Wijnen (voorzitter) en mr. drs. Ton Bestebreuer MPA (lid). Het CvB treedt 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 dat het CvB de CHE adequaat bestuurt.

1.1.4 Besturingsfilosofie

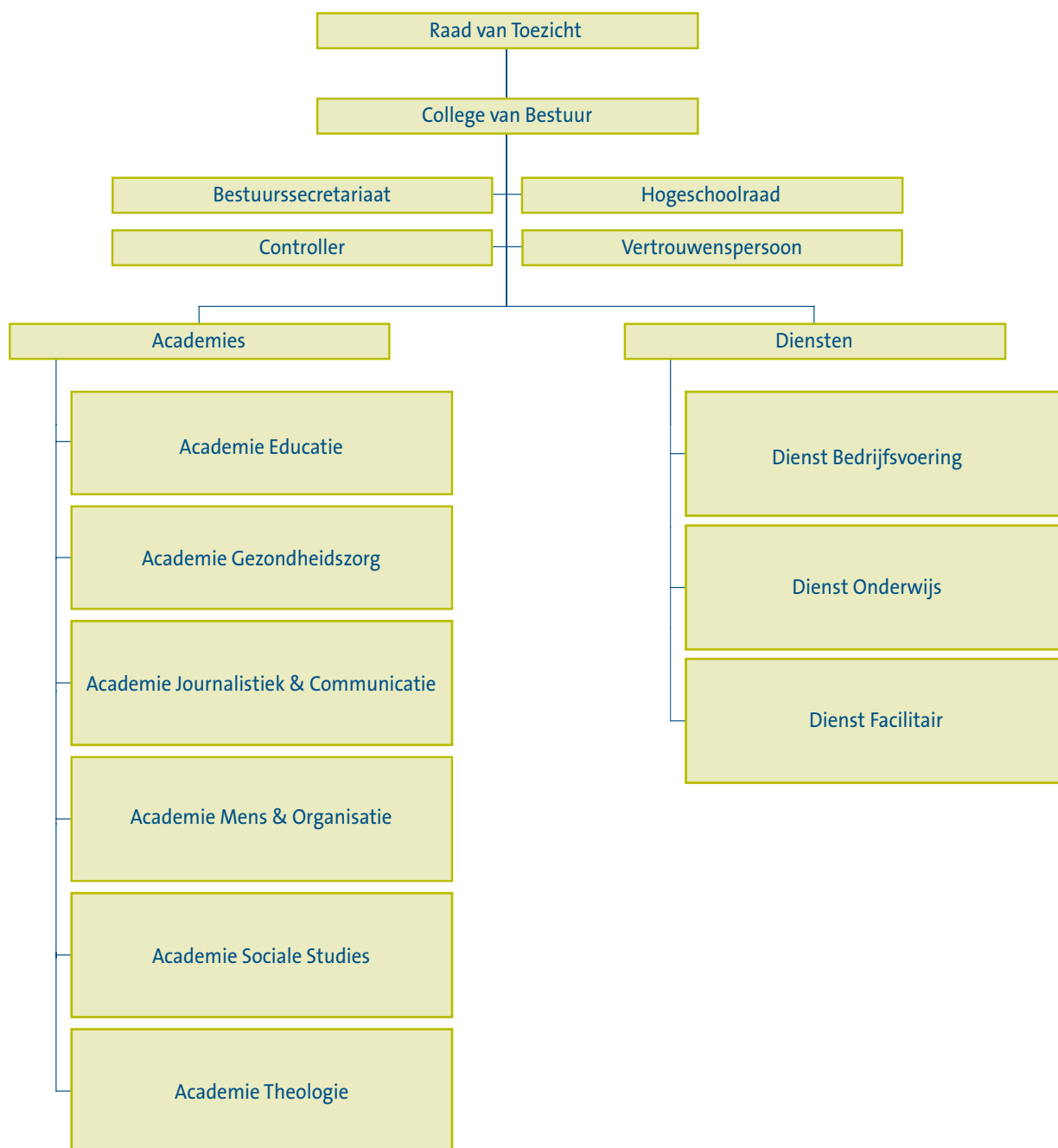
De CHE hanteert als besturingsfilosofie het concept Verbindend Werken. De gezamenlijke aansturing van hogeschool brede beleidsterreinen is belegd bij een zogenaamd trilateraal overleg (een lid van het CvB, een academiedirecteur en een dienstdirecteur) op het gebied van Onderwijs, Onderzoek, Werkveld, Portfolio en Voorzieningen.

De CHE biedt tien HBO-bacheloropleidingen en drie HBO-masteropleidingen en heeft zes lectoraten. Daarnaast verzorgt de CHE onder de naam CHE Transfer onder meer (post-HBO)-cursussen, trainingen, advies en onderzoek. Deze primaire processen zijn ondergebracht bij zes academies: Educatie, Gezondheidszorg, Journalistiek & Communicatie, Mens & Organisatie, Sociale Studies en Theologie. Elke academie wordt aangestuurd door een directeur. De CHE heeft drie diensten die het CvB en de academies ondersteunen: de diensten Onderwijs, Bedrijfsvoering en Facilitaire Zaken, ieder aangestuurd door een directeur.

1.2 Strategische Instellingsdoelen en uitvoering in het verslagjaar

De CHE heeft de uitgangspunten voor strategie en beleid vastgelegd in het instellingsplan 2013-2016 *Voorrang aan Verbinding*. Daarin staan de volgende strategische doelen.

1. De CHE maakt hernieuwd werk van de inspiratie die uitgaat van onze bronnen. Dat gebeurt in de richting van onze medewerkers en van onze studenten. De CHE herijkt haar visie op christelijke (beroeps)vorming en werkt deze uit in een kader. Deze doelstelling is de actuele vertaling van de kernwaarde **inhoud**. Richting de medewerkers betekent dit dat er meer aandacht is voor de verbinding tussen identiteit, vakmanschap en samenleving. Met betrekking tot de studenten werkt dit uit in een door de opleiding heen herkenbare serie beroepsgerichte leeractiviteiten die bijdragen aan vorming.
2. Het beroepenveld krijgt een meer initiërende rol in het onderwijs en onderzoek, ondersteund door de lectoraten en dienstverlening. Het streven is naar die vormen van leren en ontwikkelen, waarin beroepspraktijk, onderwijs en onderzoek in een driehoeksrelatie samen optrekken en elkaar activeren. Zodoende wil de CHE bouwen aan leer- en praktijkgemeenschappen. Deze doelstelling is de actuele vertaling van de kernwaarde **relatie**.



Afbeelding 1: Organogram Christelijke Hogeschool Ede

Met het oog hierop streeft de CHE o.a. naar samenwerkingsverbanden met werkveldpartners, versterking van contact met alumni, onderwijsontwikkeling waarbij beroepspraktijk leidend is, flexibele onderwijsarrangementen, versterking van het praktijkgericht onderzoek in omvang en op inhoud (gezamenlijk onderzoeksplan).

3. De CHE sluit de komende jaren nadrukkelijker aan bij externe partners en levert zo vanuit haar specifieke expertise een bijdrage aan de ontwikkeling van bedrijven en instellingen, die wederkerig bijdragen aan de ontwikkeling van de CHE. Deze doelstelling is de actuele vertaling van haar kernwaarde **verantwoordelijkheid**. Met het oog hierop streeft de CHE naar participatie in regionale initiatieven met maatschappelijke instellingen en bedrijven, actieve bijdrage aan de Kenniscampus Ede; landelijke samenwerking met instellingen en bedrijven die zich willen ontwikkelen op het thema vakmanschap en identiteit, intensievere relaties met de toeleverende scholen en werkveldpartners; internationale samenwerking met verwante instituten op identiteit en kwaliteit en met kwetsbare instellingen.

Op basis van de drie bovenstaande strategische doelen zijn voor de interne organisatie in het instellingsplan de volgende speerpunten benoemd:

Personeelsbeleid

Ontwikkeling van haar medewerkers, zodat zij op hoog niveau identiteit, vakmanschap en samenleving kunnen verbinden en hoogwaardig beroeps-onderwijs kunnen realiseren, hetzij vanuit een onderwijsgevende, hetzij vanuit een onderwijs-ondersteunende rol. Met het oog op de tweede en derde strategische doelstelling is ook de ontwikkeling van de externe gerichtheid en daarvoor benodigde competenties van medewerkers een speerpunt. De CHE investeert in management development voor lijnmanagers en in de bevordering van een professionele cultuur.

Marketing en communicatie

Investeren in de marketing en communicatie blijft wezenlijk. Met als doel om goed aan te sluiten op de externe omgeving (studenten, toeleveranciers, alumni, beroepenveld, internationale partners, onderzoeksinstellingen enzovoorts).

Control en kwaliteit

Op basis van een periodiek rapportagemodel wil de CHE vroegtijdig de realisatie van haar ambities binnen de academies en diensten volgen en bij kunnen

sturen waar dat nodig is. Interne projecten krijgen duidelijke (tussen)doelstellingen en beslismomenten op mijlpaalmomenten, transparante budgetten en heldere toedeling van verantwoordelijkheden. In de periodieke managementrapportages krijgt ook de kwaliteit van het onderwijs in ruime zin een structurele plaats.

Vernieuwde huisvesting

In 2016 is de CHE adequaat geherhuisvest, zonder dat het primaire proces hiervan ernstige hinder heeft ondervonden. We streven ernaar nieuwbouw te realiseren in verbinding met ons hoofdgebouw en de inrichting van het huidige hoofdgebouw beter toe te snijden op onze inhoudelijke (onderwijs) doelstellingen.

Informatiemanagement

Verder wil de CHE de basis van haar ICT-architectuur op orde houden, de benutting van de vernieuwde ICT-omgeving vergroten en verdere innovaties doorvoeren. Deze innovaties zijn gericht op het ondersteunen van kennismanagement en onderwijsvernieuwing, het gebruik van smartphones en tablets en de inzet van sociale media.

Financieel

De CHE voert een solide en voorzichtig financieel beleid door middel van een solvabiliteits eis van 25% en een rendementsstreven van 3% in de jaarbegroting, zodat er structureel ruimte is voor vernieuwing en er een buffer is voor eventuele magere jaren.

Uitvoering in Verslagjaar

De strategische instellingsdoelen worden op verschillende manieren gerealiseerd. De doelstellingen zijn allereerst de basis voor jaarplannen van academies en diensten. De CHE is eind 2014 gestart met een programmastructuur waarin in 2015 zes CHE-brede projecten zijn uitgevoerd om de doelstellingen uit het instellingsplan te realiseren.

1. Onderwijsontwikkeling

Alle academies werken aan de vernieuwing van hun curriculum. Elke academie verkeert in een eigen fase. Om in dit proces de implementatie van het onderwijskader van de CHE te ondersteunen en intervisie te faciliteren is er een leernetwerk ingericht waar MT-leden, onderwijsontwikkelaars en onderwijskundigen samenkomen en kennis en ervaring uitwisselen.

2. Herontwerp DTO

In 2015 is een omvangrijk project gestart met als doel

per 1-9-2016 te starten met vernieuwd deeltijdaanbod. Er wordt gewerkt vanuit één onderwijskundig ontwerp met 8 modules voor alle opleidingen. Een flexibel aanbod op basis van leeruitkomsten staat centraal. De eerste en de laatste modules zijn verplicht en de andere modules kunnen op maat worden ingezet. Dit maatwerk komt tot stand op basis van een Quick Scan en een assessment. De manier waarop de CHE het deeltijdonderwijs wil inrichten vereist ook een andere manier van onderwijsondersteuning. In het project loopt dan ook een parallelspoor waar wordt gewerkt aan de relatie tussen onderwijskundig ontwerp en bedrijfsvoerende processen. Verder is er een digitale leer- en werkomgeving in ontwikkeling om het deeltijdonderwijs te ondersteunen.

3. Implementatie onderzoeksprogramma Bakens van Hoop

De lectoren hebben gezamenlijk gewerkt aan de verdieping van het concept hoop als basis voor het praktijkgerichte onderzoek aan de CHE. De uitwerking van het concept en de bijbehorende onderzoeksmethodiek is verwerkt in een boek dat in september 2016 gepresenteerd zal worden. Intussen zijn de lectoraten in duo's gestart met een praktijkstudie in het werkveld om te zien hoe het concept hoop in de professionele praktijk naar voren komt.

4. Zwaartepunt CHE: Service Innovation

In 2015 heeft het zwaartepunt Service Innovation verder gestalte gekregen. De projectgroep heeft met de lectoren gewerkt aan een inhoudelijke verdieping van het concept Service Innovation en de relatie hiervan met het CHE onderzoeksplan Bakens van Hoop. De resultaten zijn verwoord in een breed gedragen paper. In samenwerking met andere onderwijspartners (Christelijke Agrarische Hogeschool, ROC A12) en werkveldpartners, waaronder Ziekenhuis Gelderse Vallei, zijn twee subsidieaanvragen voorbereid voor het project Stevige Kost, over het belang van gezonde voeding in de (ouderen)zorg. Helaas zijn beide aanvragen, bij RAAK-PRO en RAAK-Publiek, afgewezen. Daarnaast zijn met de academies een aantal kansrijke projecten in kaart gebracht die als drager van het zwaartepunt zouden kunnen dienen. Nu de inhoudelijke basis is afgerond, wordt in 2016 op basis van de projectinventarisatie een selectie gemaakt van vijf projecten die in aanmerking gaan komen voor uitvoering.

5. Strategisch Relatiemanagement

In 2015 is het project Strategisch Relatiemanagement afgerond. Het project heeft vijf strategische partners benoemd: Lelie Zorggroep, Opella, Ge-

meente Ede, Leger des Heils en de EO. Er is gewerkt aan een gezamenlijke en eenduidige aanpak van het strategisch relatiemanagement. De implementatie wordt in 2016 verder in de lijn opgepakt.

6. CHE Academy

De CHE Academy is bedoeld als de plek waar CHE-medewerkers terecht kunnen voor hun deskundigheidsbevordering. In 2015 is er een makelaar geworven en aangesteld die vraag en aanbod aan elkaar koppelt en aanbod ontwikkelt en uitzet. Inhoudelijk is er gewerkt aan drie professionaliseringstrajecten, namelijk de Basis- en Seniorkwalificatie Examinering (BKE/SKE) voor examinatoren en examencommissies, de Basis- en Seniorkwalificatie Onderwijsontwikkeling (BKO/SKO) voor onderwijsontwikkelaars, en de Basis- en Seniorkwalificatie Studieloopbaanbegeleiding (BKS/SKS). De kwalificatieprofielen voor deze drie trajecten zijn uitgewerkt en worden als basis gebruikt voor scholing van docenten. Deze scholingstrajecten vormen het inhoudelijke raamwerk van de CHE academy.

7. Overige CHE-brede ontwikkelingen *Identiteit*

In 2015 is er op initiatief van het CvB een bezinning op gang gebracht over de betekenis van de christelijke identiteit van de hogeschool voor onderwijs, studentwerving, personeelsbeleid en onderlinge omgang. In het kader van deze bezinning is er met hogeschoolraad, RvT, studenten, pastores, collega's die te maken hebben met vieringen, en een identiteitsgroep gesproken. Het CvB heeft de opbrengsten van deze bezinning vastgelegd in een visiedocument. In 2016 werkt de CHE dit uit in werving, personeelsbeleid en vieringen. Daarnaast blijft de identiteitsgroep regelmatig bij elkaar komen om na te denken over de concrete vertaling van dit belangrijke fundament.

Opening Herhuisvesting

Het jaar 2015 was een belangrijk jaar in de voortgang van het project huisvesting. Begin 2015 is de nieuwbouw Prisma in gebruik genomen. De oudbouw Spectrum is gedurende het jaar verbouwd. Het totaal is in het najaar van 2015 opgeleverd. Eind oktober is het gebouw met een feestelijke opening officieel in gebruik genomen. De CHE heeft daarmee een belangrijke doelstelling uit het instellingsplan gehaald. De hogeschool beschikt nu over ruime en lichte faciliteiten voor studenten, werkveldpartners en medewerkers om te studeren, onderwijs te ontwikkelen en elkaar te ontmoeten.

Vluchtelingen

Een groep collega's aan de CHE heeft in het najaar van 2015 het initiatief genomen om als hogeschool van concrete betekenis te kunnen zijn voor de groeiende groep vluchtelingen die ons land bereikt. Een projectgroep is van start gegaan met de ontwikkeling van onderwijsaanbod voor vluchtelingen, waaronder een oriëntatiemodule hoger onderwijs voor vluchtelingen en taalonderwijs. De projectgroep onderhoudt verder nauwe contacten met ROC A12, gemeente Ede en provincie Gelderland. Waar nodig en mogelijk stelt de CHE het gebouw beschikbaar voor bijeenkomsten en vieringen, en bieden we docenten en studenten waar mogelijk de gelegenheid om zich in te zetten (bijvoorbeeld als buddy).

Nieuwe opleidingen

Het College van Bestuur wil graag het portfolio van de CHE vernieuwen. In 2015 is onder meer een nieuwe opleiding geaccrediteerd, namelijk de Associate Degree Social Work. In september 2015 startte de zogenaamde PraktijkPabo in Rotterdam. Eind 2015 is besloten voor het komende jaar een macrodoelmatigheidsaanvraag voor te bereiden voor een bacheloropleiding ICT binnen de Food Valley in combinatie met een Associate Degree in samenwerking met ROC A12. Verder zet de CHE in op vernieuwing van het aanbod rond Commerciële Economie of Small Business. Op basis van een strategische verkenning begin 2016 bepaalt de CHE hoe kansrijk deze opties zijn en hoe het vervolgtraject is.

Transformatieproces

Er is een transformatieproces ingericht de CHE door te ontwikkelen naar een netwerkorganisatie. Er wordt op dit moment gewerkt aan de besturingsfilosofie en de uitwerking daarvan in het directiestatuut, de inrichting van professionele teams en het gelijktrekken van ondersteunende werkprocessen.

Nieuw Instellingsplan

Het jaar 2015 stond ook in het teken van de voorbereiding van het nieuwe instellingsplan 2016-2020. Het huidige instellingsplan loopt in 2016 af. In het voorjaar is er gestart met een achtergrondstudie naar de actuele maatschappelijke ontwikkelingen waar de CHE zich toe wil verhouden.

Door middel van klankbordgesprekken binnen en buiten de hogeschool is dit onderzoek verdiept en is in kaart gebracht wat de unieke meerwaarde is van de CHE. Vervolgens hebben het CvB, de directie en MT's ieder aangegeven welke focus ze willen aanbrengen in de koers van de CHE de komende jaren. In het najaar van 2015 hebben diverse be-

trokkenen tijdens een interactieve bijeenkomst gereflecteerd op de eerste concepttekst voor het nieuwe instellingsplan. Vervolgens is er nog een tweede gespreksronde gestart met directies, MT's, studenten, werkveldpartners en onderwijspartners. De verwachting is dat in het voorjaar van 2016 de definitieve tekst komt en als basis kan dienen voor de planvorming van 2017.

Informatiemanagement (IM)

In 2015 is IM in lijn met de wens en besluit van het CvB verder gegaan om de aangeschafte applicaties te verzilveren en het gebruik ervan dieper in de organisatie te verankeren. Waar mogelijk worden de gezamenlijke CHE applicaties ingezet binnen academies en diensten.

Een voorbeeld van verankeren is het project Bewaartermijnen. Met de uitvoering hiervan voldoet de CHE aan de vereisten van de archiefwet voor hogescholen. Door een goede inrichting van intranet blijven documenten en beroepsproducten in het primaire proces eenvoudiger en vollediger gearchieveerd. Niet alleen voldoen we zo aan de wetgeving, maar is er ook minder handwerk nodig zodra er zich een accreditatie aandient. Het CvB, studentzaken, financiën en de meeste academies hebben dit inmiddels op orde. In het eerste kwartaal van 2016 wordt dit project afgerond.

Een tweede voorbeeld is het efficiënter en meer voorspelbaar afhandelen van de 8000 in- en verkoopfacturen per jaar. Het implementatietraject is conform plan(ning) en budget gerealiseerd. Het digitaliseringsproces is in nauwe samenwerking met afdeling financiën en de academies uitgevoerd. Naast een besparing van 0,2 FTE is de gebruikerstevredenheid in de afhandeling verhoogd van 6,0 naar 8,2.

In 2015 was nog één groot strategisch IM-project actief, namelijk IRIS. IRIS is de vervanging van het oude Studievolsysteem (SVS) en is gebaseerd op Self Service. Een docent voert zelf de cijfers in. En een student schrijft zelf in op een toets of vraagt zelf een bindend studieadvies en diploma aan. Randvoorwaarde voor Self Service is dat bedrijfsprocessen (centraal) geharmoniseerd zijn. Dit kan serieuze efficiencywinst opleveren bij met name de ondersteuning. Het verankeren en centraal regisseren van processen vraagt wel een verandering van de informele cultuur van de CHE en vraagt daarmee nog steeds gewinning. Op basis van prioriteiten die academies hebben bepaald is gestart met 'basis op orde' (zoals

de afspraak dat het curriculum op één plek vastligt, cijfers op tijd worden ingevoerd) met als gevolg is dat studenten zelf kunnen gaan inschrijven op toetsen.

Voor de zomer is in nauwe samenwerking met studentenmedezeggenschap en de leverancier Stucomm de CHE-app ontwikkeld. Door toepassing van een zogenaamde Agile-Scrum projectmanagementaanpak is dit in 4 maanden tijd gerealiseerd. De app ontsluit cijfer- en rooster informatie en deelt informatie over aan-/afwezigheid van docenten. De app wordt veel gebruikt en is meer dan 3.000 keer gedownload uit de appstore van Apple en Google.

Op gebied van informatiebeveiliging is in 2015 voortgang geboekt. Het project met als thema 'Naar een verantwoord vertrouwen' heeft eerste resultaten opgeleverd, met name op beleidsterrein: de informatie is geclassificeerd, informatiebeveiliging is geborgd in de controlesystematiek van de CHE, een meldpunt informatiebeveiliging is ingericht, en de benodigde rollen zijn belegd en benoemd. Uit de self-audit, die in het najaar is uitgevoerd, is dit ook bevestigd, al zijn er ook nog openstaande punten. Eén daarvan is de invoering van een wachtwoordbeleid; door technische beperkingen heeft de invoering forse vertraging opgelopen en wordt dit in het 1e kwartaal 2016 afgerond. Het bewustzijn op de werkvloer is – door de open cultuur van de CHE – nog laag als het gaat om informatiebeveiliging. Daarvoor wordt de bewustwordingscampagne geïntensiveerd.

Ten behoeve van het project Deeltijdonderwijs (DTO) is besloten tot een aanpassing van de CHE Digitale Leer- en Werkomgeving (DLWO). Sharepoint werd tot op heden volledig gebruikt voor onderwijs en bedrijfsvoering, maar het onderwijsdeel zal vervangen gaan worden door ITsLearning.

Procesmanagement komt meer op de agenda binnen de CHE-community. In 2015 is een LEAN traject gestart. Een van de speerpunten was om het rooster- en planproces te harmoniseren en te ontdoen van onnodige processtappen. Als uitvloeisel zal dit verbeterde proces geïmplementeerd worden in een nieuwe applicatie, ter vervanging van de huidige rooster- en planapplicatie (GP-Untis en Foleta).

Voor de academie Gezondheidszorg is in 2014 in samenwerking met ROC A12, Ziekenhuis Gelderse Vallei en Opella een Elektronisch patiëntendossier (EPD) aangeschaft. Dit wordt actief gebruikt in een aantal vakken. Het werkveld wil graag dat de stu-

dentenuitstroom digitaal vaardiger wordt. In 2015 is gestart met de tweede fase, om domotica en e-healthtoepassingen te integreren met het curriculum. Daarbij zal nadrukkelijk worden samengewerkt met externe leveranciers zoals Focuscura en Philips, maar ook met universiteiten zoals de Radboud Universiteit.

1.3 Verantwoording op de prestatieafspraken

In het instellingsplan van de CHE staan ook de prestatieafspraken met de minister van OCW uit 2012. Deze afspraken vormen een integraal onderdeel van de strategische doelen van de CHE. De prestatieafspraken verwoorden de ambities van de hogeschool op het gebied van profilering en zwaartepuntvorming, kennisvalorisatie, studiesucces, kwaliteit en maatregelen.

Er is veel tijd en energie ingestoken om de ambities die de CHE heeft gesteld te behalen. Van belang is daarbij de conclusie en aanbevelingen van de midterm review uit 2014. De Reviewcommissie constateerde destijds dat de CHE in voldoende mate een start had gemaakt met de uitvoering van de afgesproken plannen en voortgang had geboekt met het realiseren van de ambities om de onderwijsdifferentiatie te vergroten en zich te profileren op onderzoek. Bij dat laatste punt had CHE de aanbevelingen uit de externe onderzoeksvisiteatie opgevolgd. Een aandachtspunt van de commissie was de betrekkelijk bescheiden ontwikkeling op excellentieonderwijs.

Het jaar 2015 is het peiljaar voor het behalen van de prestatieafspraken. Trots constateert de CHE dat alle ambities zijn behaald! In het vervolg van dit hoofdstuk doen we per onderdeel verslag van de resultaten waarbij we de oorspronkelijke ambitie weergeven, de realisatie vermelden en waar relevant de toekomstige ontwikkelingen.

1.3.1 Prestatieafspraken Kwaliteit en Excellentie

Ten aanzien van kwaliteit heeft de CHE in 2012 ambities geformuleerd op het gebied van studenttevredenheid en tevredenheid van alumni en werkveldpartners.

1.3.1.a Studenttevredenheid

Ambitie

- De algemene studenttevredenheid in de CHE bevindt zich op een zeer hoog niveau. Op vrijwel alle

indicatoren van de Nationale Studentenenquête is de score significant boven het branche-gemiddelde. Het is de ambitie om dit hoge niveau te handhaven. Op het item 'studenttevredenheid over de opleiding in het algemeen' realiseert de CHE voor de voltijdse opleidingen een gemiddelde studenttevredenheid van 4 op een 5-puntschaal. Daarnaast realiseren wij een hoge studenttevredenheid op onze kernwaarden (inhoud, relatie en verantwoordelijkheid).

- De investering in de huisvesting zal de student- en medewerkerstevredenheid nog verder verhogen.

Methode

Voor het studentoordeel gebruikt de CHE de gegevens van de Nationale Studentenenquête voor de voltijdse opleidingen (bron: DUO/NSE).

Realisatie

Als indicator voor het meten van de studenttevredenheid worden de volgende scores uit de NSE 2015 gebruikt:

- score op de tevredenheid 'studie in het algemeen'; CHE-kernwaarde Inhoud: themascore 'Inhoud en

opzet van het onderwijs' (gemiddelde score op de subvragen);

- CHE-kernwaarde Relatie: themascore 'Studiebegeleiding' (gemiddelde score op de subvragen);
- CHE-kernwaarde Verantwoordelijkheid: Themascoring 'Voorbereiding op de beroepsloopbaan' (gemiddelde score op de subvragen).

De totaalscore van de CHE komt voor de NSE 2015 evenals in 2014 uit op 4,0. Hiermee wordt aan de streefnorm voldaan. Voor de themascores die gerelateerd zijn aan de kernwaarden wordt op CHE-niveau een streefwaarde van tenminste 3,5 gehanteerd. Op alle drie de thema's wordt hier voor 2014 en 2015 aan voldaan.

Resultaten op de genoemde thema's voor de voltijdopleidingen (bron NSE 2015), CHE kwaliteitszorg-rapportage 2015-II

1.3.1.b Tevredenheid alumni en werkveldpartners

Ambitie

Het is de ambitie van de CHE om een aanvullende tevredenheidsindicator te gaan hanteren, namelijk die de tevredenheid van alumni en werkveldpart-

Algemene Themascore	com vt	gpw dt	gpw vt	jrn vt	lba dt	lba vt	mer vt	mwd dt	mwd vt	p&a vt	sph dt	sph vt	vp dt	vp vt
Je studie in het algemeen	4	4	4	4	3,4	3,9	4	4,3	4,3	4,2	4,1	4,3	4,2	4,1

Tabel 1.3.1.A-o Themascoring Algemeen 2012

Voltijdopleidingen 2015	BMER	COM	GPW	HRM	JRN	MWD	LBA	GL	VP	SPH	CHE 2014	CHE 2015
Je studie in het algemeen	4,2	3,7	3,8	4,2	3,7	4,1	3,8	3,3	4	4,1	4	4
Inhoud (themascore 'inhoud en opzet van het onderwijs')	3,8	3,4	3,5	3,9	3,4	3,8	3,5	3,4	3,8	3,8	3,7	3,7
Relatie (themascore 'Studiebegeleiding')	4,1	3,6	3,5	4,1	3,4	4	3,8	3,4	3,8	3,7	3,8	3,9
Verantwoordelijkheid (themascore 'Voorbereiding op de beroepsloopbaan')	4,3	3,6	3,7	4,3	4	3,9	4,2	4	4	4,1	4	4,1

Tabel 1.3.1. A-1: Resultaten op de genoemde thema's voor de voltijdopleidingen (bron NSE 2015), CHE kwaliteitszorg-rapportage 2015-II, schaal 1-5.

ners, waarbij we hetzelfde tevredenheidsniveau nastreven als dat van de studenten.

Methode 1-1-2015

Voor de tevredenheid van de alumni en werkveldpartners gebruiken we de zogenaamde HBO-alumnimonitor als bron.

Realisatie

De alumni zijn zeer tevreden. De scores van de CHE zijn hoger dan het landelijk gemiddelde. De samenwerking met het werkveld neemt toe. Het werkveld geeft op veel manieren kwalitatieve feedback aan de CHE. Een kwantitatieve indicator is niet ontwikkeld vanwege de grote verscheidenheid aan werkveldpartners en de variatie in de wijze waarop zij met de CHE samenwerken. Er is wel gewerkt aan het verhogen van de kwalitatieve input vanuit het werkveld. De opleidingen werken met een structurele groep partners. CHE breed zijn werkveldpartners actief betrokken bij de ontwikkeling van het strategisch plan van de CHE. In de verschillende gesprekken met hen typeren zij de CHE als een sterk merk op het gebied van kwaliteit, identiteit en persoonlijke betrokkenheid.

1.3.2 Prestatieafspraken Studiesucces

Ten aanzien van de prestatieafspraken Studiesucces heeft de CHE afspraken gemaakt over het bachelorrendement en propedeuserendement.

1.3.2.a Bachelorrendement

Ambitie

Bij het maken van de prestatieafspraken bedroeg het vijfjaarsrendement voor voltijd bachelorstudenten die de propedeuse behaald hebben 73%. Dat is ten opzichte van het sectorgemiddelde van multisectorale hogescholen een hoog percentage. Desalniettemin willen wij extra ambitie tonen door dit percentage te verhogen tot 75 % in 2015.

Methode

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).

Realisatie

Het bachelorrendement van de CHE is voor het cohort dat in 2010 ingestroomd is na 5 jaar 77,2%. Dit is ruim boven de norm van de prestatieafpraak.

1.3.2.b Uitval eerstejaarsstudenten

Ambitie

Met het oog op dit hogere rendement 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 naar het beperken van de uitval in het eerste jaar van de voltijdse opleidingen tot 25 % in 2015.

Methode

De CHE hanteert 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).

Realisatie

Het CHE-gemiddelde voor uitval is voor het cohort 2014 24,9%. Hiermee is de norm van de prestatieafpraak behaald. De CHE is in 2013 gestart met de invoering van studiekeuzeadviezen en –gesprekken met het oog op de invoering van de 1 mei inschrijftermijn. Ook is gewerkt bij sommige opleidingen met tussentijdse toetsen om uitval te beperken. Bij de Pabo is gewerkt met een programma Meesterproef om met name de uitval van jongens te beperken. De causaliteit van de resultaten en de verrichte inspanningen is moeilijk aan te geven, maar de CHE is trots dat over de gehele instelling heen, de uitval onder de norm is gebleven!

1.3.2.c Switch

Ambitie

Het percentage studenten dat switcht binnen de CHE blijft stabiel en is in 2015 maximaal 10 procent.

Methode

De CHE hanteert de definitie van OCW: het aandeel van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na 1 jaar studie staat ingeschreven bij een andere studie bij dezelfde instelling (Bron: 1CijferHO van DUO).

Realisatie

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

Toekomstige ontwikkelingen

Wat betreft het 'Studiesucces' voldoen de cijfers van de CHE (bachelorrendement, switch en uitval

Cohort/Croho-onderdeel*	2003	2004	2005	2006
Onderwijs	81,1	82,3	90,5	73,3
Gezondheidszorg	75,5	79,8	86,4	73,8
Economie	67	72	65	73,9
Gedrag en Maatschappij	79,1	76,5	73,4	74,3
CHE totaal	76,7	77,5	77,9	73,9

Tabel 1.3.2.A-o % Diplomarendement na 5 jaar voor de voltijd (Bron: DUO pdf review)

CHE	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rendement na 5 jaar	77,9	74,1	81,3	78,0	74,6	77,2

Tabel 1.3.2.A-1: Bachelorrendement CHE
(Bron: pdf 1 cijfer HO), CHE kwaliteitszorgrapportage 2015-I

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Onderwijs	21	28,6	22,7	27,1	30,4	29,1
Gezondheidszorg	22,1	25	25,8	21	19,1	10,2
Economie	19,5	30	22,5	16,3	26,8	23,5
Gedrag en Maatschappij	24,2	29,9	31,9	25,7	26,8	28,7
CHE totaal	22,2	28,9	26,8	23,4	26,4	25

Tabel 1.3.2.B.o Nulmeting % uitval na 1 jaar voltijd (Bron: DUO pdf review)

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

Tabel 1.3.2.B.1 Uitval eerstejaars CHE (Bron: pdf 1 cijfer HO),
CHE kwaliteitszorgrapportage 2014-I

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

Tabel 1.3.2. C Switch CHE (Bron: pdf 1 cijfer HO),
CHE kwaliteitszorgrapportage 2014-I

Academie	Aantal masters	Aantal PhD	Totaal aantal mw	Totaal %
Academie voor Theologie	36	13	39	92%
Academie Journalistiek & Communicatie	23	3	43	53%
Academie Educatie	29	4	63	46%
Academie voor sociale studies	43	1	99	43%
Academie gezondheidszorg	19	3	56	34%
Academie mens & organisatie	16	3	23	51%

Tabel 1.3.3. A-o: Nulmeting overzicht master en PhD titels in procenten per academie februari 2012

Opleiding	2015	2014
Gezondheidszorg	60,5%	48,6%
Educatie	75,0%	71,2%
Sociale Studies	75,6%	60,9%
Mens en Organisatie	84,4%	83,3%
Journalistiek en Communicatie	77,5%	73,7%
Theologie	93,2%	94,7%
Totaal	75,0%	66,9%

Tabel 1.3.3. A-1: Percentage master- of doctorstitels (bron: P&) dashboard 2015-III

eerstejaars) aan de norm van de prestatieafspraken. 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.

1.3.3 Prestatieafpraak Maatregelen

1.3.3.a Opleidingsniveau docentencorps verhogen

Ambitie

De CHE scoort in accreditaties en in de NSE hoog op de samenhang in het onderwijsprogramma en de kwaliteit van het personeel. 60% procent van het docentencorps bezat een paar jaar geleden een master- of doctorstitel. Als middel om de ambities

van de prestatieafspraken te realiseren, wil de CHE dit percentage behoedzaam, maar gericht verhogen tot 75% (als percentage van het totaal aantal docenten en kenniskringleden) in 2015.

Methode

De CHE hanteert als methode de definitie van OCW: het aantal onderwijzend personeel (OP) dat een masterstitel of hoger heeft en gebruikt als bron het HR-systeem Raet.

Realisatie

Ultimo 2015 is het aantal docenten dat een master heeft 75% - conform de afspraak. Het gevoerde beleid van de afgelopen jaren om bij nieuwe docenten alleen medewerkers aan te nemen met minimaal een master plus het royaal aanbieden van master-

Onderwijstijd 2011	Uren	COM	GPW	GL	JRN	MER	MWD	PABO	PA	SPH	VP	Tot.
jaar 1 met docent	20,3	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+
(jaar 2-4) met docent	14,3	+	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-
totale onderwijstijd jaar 1	33,7	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
totale onderwijstijd jaar 2/4	36,7	-	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+

*Tabel 1.3.3. B-0: Nulmeting vergelijking onderwijstijd 2011 Nederland & CHE (Bron: Nationale Studentenenquête 2011)
Legenda: + meer uren dan landelijk, - : minder uren dan landelijk*

Academie	Opleiding	Totaal aantal uren	Contact- tijd 12-13	Totaal aantal uren	Contact- tijd 13-14	Totaal aantal uren	Contact- tijd 14-15	Totaal aantal uren	Contact- tijd 15-16
		12-13	(/40wk)	13-14	(/40wk)	14-15	(/40wk)	15-16	(/40wk)
Gezond- heidszorg	Verpleegkunde	280	7	325	8,1	508	12,7	482	12,1
Educatie	Leraar Basis- onderwijs	400	10	440	12	493	12,3	484	12,1
Theologie	Godsdienst- leraar	360	9	361	9	488	12,2	518	13,0
	Godsdienst pastoraal werk	420	10,5	419	10,5	481	12	518	13,0
Mens & Organisa- tie	Bedrijfskunde MER	356	8,9	399	10	485	12,1	504	12,6
	HRM	356	8,9	399	10	485	12,1	495	12,4
Journa- listiek &	Communicatie	328	8,2	329	8,2	523	13,1	539	13,5
Commu- nicatie	Journalistiek	316	7,9	317	7,9	513	12,8	525	13,1
Sociale Studies	Maatschap- pelijk werk en dienstverlening	352	8,8	486	12,2	484	12,1	526	13,2
	Sociaal pedagogische hulpverlening	352	8,8	486	12,2	484	12,1	526	13,2

Tabel 1.3.3. B-1: Nulmeting vergelijking onderwijscontacttijd

Verdeling afgerond	2012
OP	61%
Sector overhead	14%
Zuivere overhead	25%
Totaal	100%

Tabel 1.3.3.C-o Overhead

trajecten voor bestaande docenten heeft er toe geleid dat de afspraak gehaald is. Het doet de CHE genoeg dat de medewerkers die een master behaald hebben, direct meerwaarde zien voor hun docentschap en op deze wijze ook bij kunnen dragen aan de kenniskringen van de lectoraten.

1.3.3.b Onderwijscontacttijd

Ambitie

De CHE wil blijven excelleren op de “B” van HBO. Daarom hanteert zij een onderwijsconcept waarin het onderwijs in nauwe samenwerking met de beroepspraktijk aanbiedt. Studenten worden daarin intensief door de docenten begeleid. Deze aanpak begint al in het eerste studiejaar en wordt door de studenten zeer hoog gewaardeerd (zie NSE). De indicator die de CHE hanteert is de optelsom van “binnenschools” en “buitenschools” leren. In het eerste jaar bedraagt deze tijd tussen de 12 en 20 uur, waarvan minimaal 10 uur contacttijd volgens de definitie van de Reviewcommissie Hoger Onderwijs (RCHO) in 2015.

Methode

De CHE hanteert de definitie van OCW: het aandeel van de voltijd bacheloropleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur/week) in het eerste jaar. Bij de berekening heeft de CHE als bronnen gebruikt het roostersysteem (GP Untis) en studie- en programmahandleidingen.

Realisatie

Alle opleidingen voldoen inmiddels aan de prestatienorm. Het aantal contacturen bij de academie Gezondheidszorg is flink gestegen. Er zijn meer hoorcolleges ingepland, tijdens de stage meer terugkomdagen en meer begeleide werkuren. Ook bij de academie Theologie is het aantal contacturen tijdens het eerste jaar uitgebreid. Bij de academie

Journalistiek & Communicatie is een vernieuwd curriculum van start gegaan.

Op basis van de definitie van onderwijsintensiteit van de RCHO hebben de kwaliteitszorgmedewerkers van de academies de gegevens in de onderstaande tabel aangeleverd.

1.3.3.c Overhead

Ambitie

De zuivere generieke overhead bedraagt momenteel 25 % (methode Berenschot). CvB en de academies zijn zeer tevreden over de kwaliteit van onze ondersteunende diensten. Het ideaal is om de overhead waar mogelijk te verlagen, maar niet zodanig dat dit ten koste gaat van deze kwaliteit en tevredenheid.

Methode

De CHE hanteert als methode de ratio tussen onderwijzend personeel (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OOP) en gebruikt als bron het HR-systeem Raet.

Realisatie

De verhouding OP versus OOP is 1,56 per ultimo 2015. Dit is in lijn met de gemaakte prestatieafspraken.

1.3.4 Prestatieafspraken Profileren en zwaartepuntvorming

Ten aanzien van de afspraak excellentie heeft de CHE twee ambities geformuleerd, één op het merk van de CHE en een tweede op het gebied van het onderwijs, VWO-routes.

1.3.4.a A-merk

Ambitie

De CHE is in 2015 nog steeds een A-merk in het HBO, dat excelleert op de H, de B en de O. Als indicatoren voor het A-merk worden gehanteerd:

	BKM	COM	GPW	HRM	JRN	MWD	LBA	GL	VP	SPH	CHE
Je studie in het algemeen	4,2	3,7	3,8	4,2	3,7	4,1	3,8	3,3	4,0	4,1	4,0

Tabel 1.3.4.A-1 Resultaten op het item 'Je studie in het algemeen' voor de voltijdopleidingen (bron NSE 2015), CHE kwaliteitszorgrapportage 2015-II, schaal 1-5

	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Gem.	Landelijk
(Zeer) tevereden over studie %	85	88	59	84	67

Tabel 1.3.4.A-2: Percentage (zeer) teverden alumni over genoemde items (Bron: HBO-monitor 2014), CHE kwaliteitszorgrapportage 2015-I

Opleiding	Eindoordeel	Standaard 1	Standaard 2	Standaard 3
		Beoogde eindkwalificaties	Onderwijs-leeromgeving	Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties
COM	Voldoende	Goed	Goed	Voldoende
JRN	Voldoende	Goed	Goed	Voldoende
BKM	Voldoende	Goed	Goed	Voldoende
VP	Voldoende	Goed	Voldoende	Voldoende
MWD	Voldoende	Goed	Goed	Voldoende
LBA	Voldoende	Voldoende	Goed	Voldoende

Tabel 1.3.4.A-3: Uitkomsten recente accreditaties beperkte opleidingskader, CHE kwaliteitszorgrapportage 2015-III

De studenttevredenheid
De tevredenheid van alumni
De uitkomsten van de accreditaties

Realisatie

Als indicator voor het meten van de studenttevredenheid gelden de tevredenheidsscores uit de NSE 2015 op het item 'studie in het algemeen'. Uit onderstaande tabel blijkt dat de helft van de opleidingen een 4,0 of hoger scoren op dit thema, de andere helft scoort lager. De totaalscore van de CHE komt uit op 4,0 en daarmee voldoet de CHE aan de norm van de prestatieafspraken.

De indicatoren voor de tevredenheid van alumni zijn de percentages alumni die aangegeven hebben (zeer) tevreden te zijn over 'de opleiding in het algemeen', 'de voorbereiding op de beroepsloopbaan' en 'de opleiding als basis voor het verder ontwikkelen van competenties'. De tevredenheid van alumni is met name over 'de opleiding in het algemeen' en de 'opleiding als basis voor het verder ontwikkelen van competenties' hoog. Op alle items ligt de score van de CHE ruim boven het landelijk gemiddelde.

Accreditatiestandaarden

Vanaf 2011 zijn de opleidingen beoordeeld met het

beperkte opleidingskader. De meeste opleidingen binnen de CHE scoren bij een accreditatie op de eindkwalificaties 'goed', op de onderwijsleeromgeving 'goed' en op toetsing 'voldoende'. Om als eindoordeel voor de opleiding een 'goed' te kunnen scoren moet in ieder geval standaard 3 (toetsing) met 'goed' beoordeeld zijn. Het eindoordeel bij de accreditaties komt daardoor voor de opleidingen van de CHE steeds uit op een voldoende.

Toekomstige ontwikkelingen

Bij alle opleidingen aan de CHE is de afgelopen jaren een traject van curriculumvernieuwing gestart met als oogmerk om een A-merk in het HBO te kunnen blijven en ook in de toekomst goed op te leiden voor de snel veranderende beroepspraktijk. Deze slag op onderwijsvernieuwing is in 2015 verbreed naar de vernieuwing van het deeltijdonderwijs en de start van een marktverkenning om ons onderwijsaanbod uit te breiden. Het College van Bestuur houdt verder ook nauw contact met de studentgeleding van de medezeggenschap en overlegt met hen voor studenten de doorslaggevende factoren zijn op het gebied van kwaliteit.

1.3.4.b VWO-routes

Ambitie

Wij bieden een extra uitdagende route voor VWO'ers (en getalenteerde Havisten), binnen ten minste 5 van onze 10 opleidingen.

Realisatie

De CHE heeft gezamenlijk visie ontwikkeld op de uitgangspunten voor een excellentietraject aan de CHE. Op basis van deze visie heeft de CHE een gezamenlijk excellentietraject gerealiseerd voor de academies Theologie (bacheloropleidingen Godsdienstleraar en Godsdienst Pastoraal Werk) en Sociale Studies (bacheloropleidingen Maatschappelijk Werk- en Dienstverlening en Sociaal-Pedagogische Hulpverlening). De opleidingen Communicatie en Journalistiek hebben een driejarige vwo-routes. Bovendien start de Pabo-opleiding in samenwerking met de Universiteit Twente een academische route voor studenten. Vanaf september 2016 is er daarmee daadwerkelijk een uitdagende route voor studenten beschikbaar bij meer dan 7 van de 10 opleidingen.

Toekomstige ontwikkelingen

Vanaf september 2016 kunnen studenten in leerjaar 2 (na de propedeuse) deelnemen aan een gezamenlijk excellentietraject van 30 EC (deels boven

curriculair) vanuit de academies Theologie, Gezondheidszorg en Sociale studies. Werving van studenten en docenten vindt momenteel plaats.

1.3.4.c Profilering

Ambitie

De CHE gaat zich vanuit de expertise op de verbinding tussen vakmanschap en identiteit profileren op de volgende CHE-thema's: "normativiteit en professionaliteit", "vitale en duurzame instituties", "moderne samenleving en christelijke traditie". Deze worden richtinggevend voor onze onderwijs- en onderzoeksagenda, alsmede voor onze externe participatie. Met betrekking tot het praktijkgericht onderzoek werken we op onderdelen samen met verwante partners, waaronder de VIAA (voorheen: Gereformeerde Hogeschool) en Driestar Educatief, waarmee de CHE een samenwerkingsovereenkomst heeft.

Realisatie

Eind 2014 gaf de validatiecommissie kwaliteitszorg onderzoek (VKO) van de Vereniging Hogescholen haar oordeel over de kwaliteitszorg voor het onderzoek op de CHE. Belangrijkste bevindingen van de VKO zijn:

- De CHE is serieus en enthousiast bezig met onderzoek
- Het praktijkgerichte onderzoek raakt steeds steviger ingebed binnen de organisatie.
- De commissie onderschrijft de keuze van de CHE voor massa en focus (zwaartepunt Service Innovation Food Valley). Aanvullend beleid, instrumenten, indicatoren en streefwaarden kunnen en moeten nu ontwikkeld gaan worden.
- Het verdient aanbeveling om (nog) sterker vanuit een centraal onderzoeksplan te werken.
- De CHE zou moeten overwegen om meer financiële middelen te reserveren voor onderzoek en partnerships en netwerken te vormen om de beperkte capaciteit van het onderzoek te ondervangen; Zoek meer contact met de buitenwereld over het onderzoeksprogramma.
- De CHE heeft zich in 2015 vanuit de expertise op de verbinding tussen vakmanschap en identiteit geprofileerd op de volgende CHE-thema's: normativiteit en professionaliteit, vitale en duurzame instituties, moderne samenleving en christelijke traditie.

Deze drie thema's hebben op instellingsniveau vorm gekregen met het zwaartepunt 'Service-Innovatie Food Valley' en met het IP-project 'Bakens van Hoop'.

Bakens van Hoop

IP-project Bakens van Hoop brengt een groep onderzoekers uit de hele CHE bij elkaar. Er is in 2015 een conceptuele verkenning van het begrip hoop in professionele praktijken uitgevoerd. Deze uitwerking wordt in 2016 in een publicatie gebundeld. Op basis van de verkenning zijn de lectoren in 2015 gestart met de voorbereiding om in duo's in het werkveld zelf te onderzoeken hoe het begrip hoop in de professionele praktijk van de verschillende werkvelden waar de CHE voor opleidt gestalte krijgt. Het is een mooie ervaring om hogeschool breed een dergelijk onderzoek te doen.

ZEG-partners

Met de ZEG-partners (VIAA en Driestar Educatief) wordt jaarlijks een gezamenlijke studiedag georganiseerd, dit jaar over onderzoekend leren. Daarnaast wordt binnen ZEG verband (onder leiding van Driestar Educatief) gezamenlijk de IAPCHE-conferentie 2016 georganiseerd, een conferentie voor praktijkgericht onderzoek met een aantal christelijke instellingen in Europa. Daarnaast is er veelvuldig sprake van informele contacten tussen de ZEG-lectoren.

Toekomstige ontwikkelingen

In 2015 zijn ook de eerste stappen gezet om een gecoördineerde, samenhangende en concrete onderzoeksagenda voor de middellange termijn te formuleren. Het is de kunst om daarin de balans te vinden tussen enerzijds de eigenheid en het eigen initiatief van lectoren en academies en anderzijds

synergie en gezamenlijke profilering te vinden. Het werken met het zwaartepunt Service Innovation Food Valley en vanuit het project Bakens van Hoop is een goede stimulans geweest. Een middellange termijn agenda voor onderzoek is de basis voor het zoeken naar aanvullende financiële middelen en externe partners.

1.3.5 Prestatieafspraken Kennisvalorisatie*1.3.5.a Bijdragen Human Capital Agenda (HCA)**Ambitie*

De CHE levert vanuit haar profiel en haar deskundigheid graag een bijdrage aan de Human Capital Agenda's van de topsectoren Agrofood en Life Sciences & Health. De CHE onderzoekt de mogelijkheid van een nieuwe HBO-bachelor-opleiding "Leefstijl en gezondheid" (werktitel), in samenwerking met Wageningen UR en Ziekenhuis Gelderse Vallei. Dit voornemen illustreert het staande beleid en bredere kwalitatieve ambitie om het beroepenveld meer initiërend te maken richting het onderwijs, ondersteund door de lectoraten en het onderzoek.

*Realisatie**Bacheloropleiding*

In 2012-2013 werd duidelijk dat een bacheloropleiding Leefstijl en Gezondheid niet van de grond zou komen, omdat de opzet niet aansloot bij de vraag van het werkveld. De CHE heeft vervolgens gekozen

		2009		2011	
		CHE	Totaal NL	CHE	Totaal NL
Lectoren	Lectoren	6	486	6	531
	% gepromoveerd	83%	71%	83%	71%
	FTE's	3,3	268,1	3,2	281,7
(Docent)-onderzoekers	Aantallen	10	2.361	15	2.567
	% gepromoveerd	30%	11%	20%	13%
	FTE's	2,5	638,8	2,5	640
Promovendi	Aantallen	4	601	6	627
	FTE's	1,2	261,2	1,7	257,8
Ondersteuning	Aantallen	18	401	3	439
	FTE's	7,9	161,4	0,4	187,5

Tabel 1.3.5.B-o Nulmeting onderzoeksinzet

Fte onderzoeksinzet	CHE	CHE	CHE	Sociale Studies	Gezondheidszorg	Theologie	Educatie	M&O	J&C
	jan-12	jan-14	jan-15	jan-15	jan-15	jan-15	jan-15	jan-15	jan-15
Lectoren	3,2	3,9	3,63	0,9	0,63	0,8	-	0,5	0,8
Docenten en andere onderzoekers	2,5	6,63	8,14	2,55	0,89	1,2	2,3	0,2	1
Promovendi	1,7	2,5	4	1,6	-	0,8	0,4	0,6	0,6
Ondersteuning		1,77	1,62	0,74	0,38	0,2	0,1	0,2	-
Totaal (excl. promovendi en ondersteuning)	5,7	10,5	11,77	3,45	1,52	2	2,3	0,7	1,8

Tabel 1.3.5. B-1: Onderzoeksinzet (Bron: HBO raad Brancherapportages onderzoek)

om in plaats van een aparte opleiding het thema Leefstijl en Gezondheid binnen de bestaande curricula te verankeren. Daarvoor is de minor Voedsel Verbindt van start gegaan met 48 studenten uit verschillende opleidingen. Studenten leren over de voedselketen, maken kennis met de verschillende eetculturen en achterliggende waarden en hebben verschillende werkbezoeken gebracht. Onderzoeksprojecten kunnen begeleid worden van uit het onderzoeksprogramma Service Innovation.

Zwaartepunt

De CHE heeft zich daarnaast gericht op de inbedding in de regio door middel van het zwaartepunt "Service Innovation Food Valley". Dat is door de lectoren verder uitgewerkt in een Position Paper. Er is gekozen voor een specifieke invalshoek waarin de eigen christelijke spiritualiteit doorklinkt. Steekwoorden zijn: dienstbare professionals, waarden-gerichte praktijken, constructieve allianties. Er zijn 3 onderzoeksprojecten ingediend bij het Uitvoeringsprogramma van de regio Food Valley, in het kader van de strategische agenda van de regio. Dit uitvoeringsprogramma komt tot stand door samenwerking in de triple helix en wordt in 2016 verder uitgewerkt in gesprek met de provincie Gelderland.

Het project 'Verandering van spijs doet eten' heeft helaas geen subsidie ontvangen vanuit de SIAA Raak regeling. Omdat er in 2015 al wel een begin is gemaakt met de oriëntatie op het project zal in 2016 met de consortiumpartners worden overlegd of het project zonder subsidie kan worden uitgevoerd.

Valorisatie

De systematiek voor valorisatie-rapportages is in 2015 verfijnd op basis van de aanbevelingen van de visitatie uit 2014. Alle academies en lectoraten werken sinds het najaar van 2015 met hetzelfde format voor de rapportage over hun onderzoeksprestaties.

Toekomstige ontwikkelingen

In 2016 krijgt het zwaartepunt verder vorm in een Center of Expertise, een netwerkorganisatie rond innovatieve projecten samen met onderwijs- en werkveldpartners. Daarvoor zullen projecten worden geselecteerd die met een bescheiden stimuleringsubsidie van het CvB verder worden uitgewerkt. Vraagarticulatie, verbinding met het onderwijs, maar ook aansluiting bij de Nationale Wetenschapsagenda zijn criteria waar projecten aan moeten voldoen. Wat betreft de ontwikkeling van de valorisatierapportages zullen de prestaties en het format begin 2016 geëvalueerd worden en vervolgens aangepast aan de nieuwe richtlijnen van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek vanuit de Vereniging Hogescholen.

1.3.5.b. Onderzoeksinzet

Ambitie

Met betrekking tot onze onderzoeksportefeuille (dat wil zeggen het geheel van lectoraten, kenniskringen, onderzoeksactiviteiten, promoties en dergelijke) realiseert de CHE een verdubbeling van de inzet van fte's.

Methode

De CHE hanteert als bron het HR-systeem Raet.

Voortgang realisatie

Bij de start van de prestatieafspraken bedroeg de totale fte-inzet op de onderzoeksportefeuille 5,7 fte (3,2 fte lectoren en 2,5 fte onderzoekers, exclusief promovendi (1,7 fte in de o-meting)). Dit betekent dat de CHE als resultaat van de prestatieafpraak streeft naar 11,4 fte-inzet. In 2015 is de inzet van fte ten behoeve van de onderzoeksportefeuille gestegen naar 11,8 fte. Daarmee is de norm van de prestatieafpraak gehaald.

1.4 Governance

1.4.1 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) van de Christelijke Hogeschool Ede (CHE) ziet toe op de ontwikkeling en uitvoering van strategie en beleid door het College van Bestuur (CvB) van de hogeschool. De RvT heeft verschillende rollen ten opzichte van het CvB, die van werkgever, adviseur en toezichthouder bij zowel de ontwikkeling als bij de uitvoering van strategie en beleid.

De RvT oefent deze taak uit, omdat het tot de uitgangspunten van goed bestuur behoort dat er sprake is van een evenwichtige vorm van tegenspraak in het bestuursmodel. Via de rollen van werkgever, toezichthouder en adviseur biedt de RvT tegenwicht aan het CvB in de uitoefening van het dagelijks bestuur door het inbrengen van de verschillende perspectieven die de RvT vertegenwoordigt: onderwijsinhoudelijk, juridisch, financieel en politiek. De RvT doet dit met het oog op de behartiging van de belangen van de stakeholders van de CHE: studenten, docenten, onderzoekers, ondersteunend personeel, kerken, maatschappelijke instellingen en bedrijfsleven en de overheid, waaronder met name het ministerie van OCW en bijbehorende toezichthoudende organen, zoals de NVAO en de Onderwijsinspectie. De RvT vergaderde in 2015 zes keer.

Doelen toezicht

De RvT heeft in 2015 de reguliere toezichthoudende taken uitgevoerd, zoals het goedkeuren van de kaderbrief, het begrotingskaders, de jaarrekening en het bestuursverslag, en de begroting voor het komende kalenderjaar. Daarnaast heeft de RvT zich gericht op een aantal specifieke thema's, zoals de voortgang van de nieuw- en verbouw van de CHE, de invulling van de christelijke identiteit van de hogeschool, de voortgang op de prestatieafspraken en de ontwikkelingen rond het herontwerp deeltijd-

onderwijs. In het najaar 2015 heeft de RvT zich door middel van een themasessie extra laten informeren over zowel identiteitsontwikkeling van de hogeschool als over het herontwerp deeltijd.

In het voorjaar van 2015 heeft de RvT naar aanleiding van een interne melding over het niveau van toetsing van een bepaald vak besloten een onafhankelijk onderzoek in te stellen namens de RvT. Uit het onderzoek kwam naar voren dat het kennisniveau van het betreffende vak op orde was, mogelijk steeg deze zelfs boven de grenzen van de beroepsrelevantie uit. De commissie constateerde echter wel dat het verschil van inzicht over de moeilijkheidsgraad en methode van de toetsing dat was ontstaan tussen de examinerator van het vak en de examen- en toetscommissie van de betreffende opleiding kon escaleren door structurele oorzaken die zijn gelegen in de structuur en cultuur van de hogeschool. Als oorzaken benoemde de commissie een gebrek aan helderheid over de formele verantwoordelijkheidsstructuur op het gebied van kwaliteitszorg waardoor deze te laat in werking trad, een verstrengeling van rollen en taken, gecombineerd met een op consensus gerichte cultuur en een gebrekkige aanspreekcultuur. Op basis van het onderzoek heeft de RvT het CvB aangegeven met een plan van aanpak te komen dat zorgt voor aanpassingen in structurele en culturele zin bij de betreffende academie en de CHE als geheel. Het CvB heeft deze conclusie vertaald naar een plan van aanpak voor een meerjarig traject van organisatieverandering met zowel structurele als culturele ingrepen waarover de RvT nauw wordt geïnformeerd.

Managementletter

De RvT bespreekt jaarlijks de managementletter die in opdracht van het CvB door een accountant van EY wordt opgesteld. De accountant oordeelde dat de CHE goed in control is en rond huisvesting de benodigde beheersmaatregelen op orde heeft. De RvT heeft het CvB geadviseerd om te blijven investeren in strategisch personeelsbeleid.

Bestuursverslag, jaarrekening 2014 en controleverklaring

De RvT keurde het bestuursverslag van de CHE over 2014 goed. Door de accountant (EY) is een goedkeurende verklaring afgegeven. De financiële situatie van de CHE is opnieuw gezond, ook als de plannen met betrekking tot huisvesting en de prestatieafspraken worden meegewogen. De RvT heeft met het CvB de kansen en risico's besproken, zoals studie-uitval, de voortgang op de prestatieafspraken, en het op peil houden van de studenteninstroom.



Het CvB is door de Raad decharge verleend voor het in 2014 gevoerde beleid.

Rapportages, kaderbrief en begroting 2016, meerjarenperspectief

Tijdens het jaar is de RvT aan de hand van trimester-rapportages geïnformeerd over de financiële resultaten. De managementrapportages omvatten een integraal verslag van de resultaten en voortgang in de beleidsuitvoering van onderwijs, onderzoek, instellingsplan, kwaliteitszorg en financiën, inclusief een financiële prognose. In het voorjaar is het financieel kader voor 2016 vastgesteld, evenals de beleidsdoelstellingen voor het komende kalenderjaar, de Kaderbrief 2016. In december is de begroting 2016 goedgekeurd waarbij een extra investering in onderwijsontwikkeling van de hogeschool is voorzien. Dit is in lijn met het verzoek van de minister aan de hogescholen om extra te investeren in de kwaliteit van onderwijs, vooruitlopend op de verwachte baten uit de invoering van het sociaal leenstelsel. De RvT wil zich verder in 2016 extra laten

informer over de ontwikkeling van het zwaartepunt van de CHE, Service Innovation Food Valley.

Huisvesting

In 2014 is de nieuwbouw en verbouw van de CHE van start gegaan. In 2015 werd het project afgerond. De RvT is nauw betrokken geweest bij de voortgang van het huisvestingsproject en zag daarbij in het bijzonder toe op de sturing door het CvB bij het bewaken van de juiste balans in de aspecten tijd, geld en kwaliteit gedurende het verloop van het project. De RvT is verheugd te constateren dat het project hierin de goede balans heeft weten te behouden.

Evaluatie

De RvT heeft tijdens een besloten zitting in maart 2015 het eigen functioneren geëvalueerd. De RvT doet dit afwisselend met en zonder externe begeleiding. Hierbij heeft de RvT gebruik gemaakt van de vragenlijst uit het landelijk erkende en gebruikte boek Toolkit Toezicht Onderwijs, een uitgave van

het Nationaal Register. Uit de evaluatie trok de RvT een tweetal conclusies. De RvT wil zich meer kunnen inzetten voor de CHE buiten de reguliere vergaderingen om, bijvoorbeeld door regelmatig bezoek van CHE-bijeenkomsten. Daarnaast besloot de RvT zich door middel van werkbezoeken te laten informeren, zowel binnen als buiten de organisatie, over relevante beleidsthema's. Hieraan is in het najaar gevolg gegeven door een themabezoek over het herontwerp Deeltijdonderwijs en een deelsessie over de identiteitsontwikkeling van de CHE.

Medezeggenschap en de Raad van Toezicht

De RvT heeft twee keer overleg gevoerd met de Hogeschoolraad over de voortgang van beleid. Concreet is gesproken over de voortgang op identiteit, ICT, waaronder de ontwikkeling van een CHE-Roosterapp, het aanbod van CHE-minoren, en de voortgang op strategische projecten zoals herontwerp deeltijd als ook de organisatieveranderingen die in het najaar 2015 zijn aangekondigd.

Commissies

Er functioneren twee commissies binnen de RvT, te weten de auditcommissie en remuneratiecommissie. Beide commissies zijn adviescommissies van de RvT. De RvT komt tot een eigen oordeel, gehoord hebbende de adviezen, dan wel de bevindingen van de beide commissies.

De auditcommissie vergaderde vijf keer. In de auditcommissie is onder meer gesproken over de managementletter 2015, het bestuursverslag en de

jaarrekening 2014, de begroting 2016, het financieel meerjarenperspectief, en de huisvestingsplannen. Verder heeft de auditcommissie toegezien op de implementatie van de nieuwe Governancecode HBO en het realiseren van het Controlbeleid, het Treasurystatuut en de managementrapportages. Bovendien is er met het CvB aan de hand van een zogenaamde stresstest gesproken over welke sturingsinstrumenten de CHE tot zijn beschikking heeft mochten zich risico's voordoen, zoals dalende studenteninstroom.

De remuneratiecommissie vergaderde twee keer en besprak de voorstellen met het oog op de gevolgen van de nieuwe Wet Normering Topinkomens, de evaluatie van de RvT, en het klankbordgesprek met de leden van het CvB. De commissie heeft vervolgens ook uitvoering gegeven aan deze klankbordgesprekken en de RvT-evaluatie.

1.4.2 Medezeggenschap en studentenparticipatie

Gedurende het verslagjaar is er constructief overleg geweest tussen het CvB en de Hogeschoolraad (HR). Naast de jaarlijks terugkerende thema's als financiën, kaderbrief en OER speelden zaken als de huisvesting, identiteit, de nieuwbouw en het opnieuw inrichten van het deeltijdonderwijs. Verder heeft het College van Bestuur het voornemen tot een organisatieverandering kenbaar gemaakt. De HR is in een vroeg stadium betrokken bij het opstellen van de plannen en waardeert dat zeer. De HR blijft de ontwikkeling en uitvoering van de plannen kritisch volgen.





Naast de HR zijn er Academieraden (AR'en), die een constructief-kritische gesprekspartner vormen van het academiemanagement 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.

De studentgeleding van de HR (SHR) bestaat uit zeven studenten en is daarmee voltallig. De SHR denkt proactief mee met het College van Bestuur en wordt door hen ook actief betrokken. De SHR denkt op landelijk niveau mee door middel van haar lidmaatschap van het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO). De SHR heeft het afgelopen jaar diverse thema's op de agenda van het CvB gezet. Hierbij zijn toetsing, huisvesting, de CHE-minors en het ontwikkelen van de CHE-app de belangrijkste zaken. Daarnaast denkt en beslist de SHR mee over hogeschool brede thema's die in de hele HR worden besproken.

1.4.3 Klachtenafhandeling

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 deze in behandeling. Het klachtenloket bewaakt de voortgang. Bij de klachtenbalie zijn in 2015 veertien klachten geregistreerd. Deze zijn allen afgehandeld. De klachten worden ingedeeld in één of meer categorieën, zoals in de tabel weergegeven.

Daarnaast heeft de CHE een vertrouwenspersoon en een klachtencommissie voor meldingen met betrekking tot ongewenst gedrag. Zie voor meer informatie hoofdstuk 3.3.1 over de activiteiten van de vertrouwenspersoon. Bij de klachtencommissie ongewenst gedrag is gedurende 2015 geen klacht ingediend.

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

* één klacht kan aan meerdere typeringen zijn verbonden

Tabel 1.4.3 Typering klachten

1.5 Samenwerkingsverbanden op CHE-niveau

De CHE zoekt op bestuurlijk en op academieniveau samenwerking en is als actief lid betrokken bij zowel landelijke, regionale als lokale (maatschappelijke) instellingen. Op lokaal niveau is er regelmatig overleg met de onderwijspartners op de Kenniscampus Ede en met de gemeente Ede. Op regionaal niveau is de hogeschool onder meer betrokken bij de Kennis-as Ede-Wageningen, Food Valley en onderhouden we contacten met de regiocommissie ICT Valley en de provincie Gelderland. Landelijk zoekt de CHE samenwerking met instellingen als Lelie Zorg Groep, Opella, Leger des Heils, Evangelische Omroep en het VO-onderwijs. Ook is de CHE actief lid van Radiant (zie 1.5.1), Verus en van de Vereniging Hogescholen. De samenwerkingsrelaties die de hogeschool aangaat zijn steeds gericht op het versterken van de relaties met het werkveld met het oog op de ontwikkeling van het onderwijs en van de beroepspraktijk waar de CHE voor opleidt. In het kader van stages en projecten werken de opleidingen intensief samen met bedrijven en instellingen binnen de werkvelden. Ook zijn de onze opleidingen vertegenwoordigd in de landelijke sectorale en opleidingsoverleggen. Een overzicht van de organisaties waar de CHE actief lid van is of mee samenwerkt is te vinden op <http://www.che.nl/nl-nl/over-de-che/samenwerkingsverbanden>

1.5.1 Bijzondere ontwikkelingen 2015

In het hoger onderwijs onderhoudt de CHE van oudsher goede banden met VIAA Hogeschool in Zwolle en Driestar Educatief in Gouda. Er is samenwerking op het gebied van bezinning op de betekenis van de christelijke identiteit van de drie hogescholen voor het hoger beroepsonderwijs. Dit gebeurt bijvoorbeeld op het terrein van gezamen-

lijk praktijkgericht onderzoek. In het najaar van 2015 organiseerden de drie hogescholen een lectorendag rond het thema Onderzoekend Leren in het HBO. Verder trekken de drie hogescholen op in de gezamenlijke organisatie van de Europese conferentie van de International Association for the Promotion of Christian Higher Education (IAPCHE) in april 2016. De CHE is lid van het landelijke samenwerkingsverband van verschillende Pabo's. Onder het thema Persoonlijk Meesterschap heeft de hogeschool samen met negen andere opleidingen in het educatieve domein samengewerkt aan zes projecten, zoals omgaan met identiteitsspanningen, leren met aandacht, de veilige school, passende professionaliteit in het brede jeugddomein, persoonlijk meesterschap in professionele leergemeenschappen, en persoonlijk meesterschap op de werkplek. Penvoerder van het samenwerkingsverband is hogeschool De Kempel. In 2015 heeft de samenwerking op het gebied van Persoonlijk Meesterschap zich verbreed naar het voornemen om de komende jaren onder de naam Radiant de samenwerking te intensiveren. Het doel van deze samenwerking is het unieke karakter en de hoge kwaliteit van de monosectorale en kleinere Pabo's te behouden en samen het hoofd te kunnen bieden aan de groeiende regulering van het Pabo-onderwijs vanuit de landelijke politiek.

1.5.2 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). De CHE werkt op instellingsniveau met diverse partners samen binnen en buiten Europa. Een overzicht van de partners waarmee de CHE uitwisselingsovereenkomsten heeft in 2015: Tabel 1.5.2

Naam Universiteit	Binnenkomende studenten	Uitgaande studenten
Universidad Catolica Santa Teresa de Jesus De Avila, Spain		
University of Kuopio Finland (UEF)		2
Turku University of Applied Sciences, Health Care, Finland		
Jonkoping University, Zweden		
University of Pretoria, Zuid Afrika		
Istanbul University, Turkije		2
Ostravska Universita v Ostrave, Tsjechië		2
Saint Petersburg Electrotechnical University LETI		
Petersburg State University, Rusland / MOU		
Universitatea Transilvania din Brasov, Roemenië		
Universitatea de West din Timisoara, Roemenië		
Jagiellonian University Krakow, Polen		
Diakonhjemmet University College Oslo-Rogaland, Noorwegen		
Kolcsey Ferenc Reformatus Tanítóképző Főiskola Debrecen, Hongarije		
Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Troyes, Frankrijk		
Université Catholique de Lille, Islv, Frankrijk		4
Tallinn University, Baltic Film and Media School, Estland		
School of Nursing, Viborg, Denemarken		
Evangelische Theologische Faculteit, Leuven, België		
Erasmus Hogeschool Brussel, België		
Hope College Michigan, Amerika MOU		
Katholieke Hogeschool Mechelen		
Katholische Universität Eichstätt		
Technological Educational Institute of Athens		
University of Debrecen		
Károli Gáspár Református Egyetem	1	
Sárospataki Református Teológiai Akadémia		
University of Iceland		
Nord-Trøndelag University College		2
NLA University College, Norway		
Handong-MOU	3	1
Trinity-MOU		2
Calvin College (Grand Rapids)		
Messiah College (Pennsylvania)		
Cornerstone (Grand Rapids)		
Redeemer College (Hamilton, Canada)		
Trinity Western College (Vancouver, Canada)		
LCC Litouwen		
Bilgi University Turkije		
University of Dundee		3
Kings University		2

Tabel 1.5.2. Internationale uitwisselingovereenkomsten



HOOFDSTUK 2

Onderwijs

2.1 Ontwikkelingen op academieniveau

2.1.1 Educatie

De academie Educatie bestaat uit een drietal opleidingsvarianten: voltijd, deeltijd en dual. Het MT bestaat uit de academiedirecteur en drie MT-leden met onderscheidende taken (MT-opleiding extern, MT-opleiding intern, MT-bedrijfsvoering). Het MT krijgt ondersteuning van vier coördinatoren. Drie daarvan hebben de verantwoordelijkheid voor de inhoud en organisatie van een studiefase. Eén is verantwoordelijk voor het werkplekleren, de integrale verbinding van curriculum en werkveld. Het academiebureau ondersteunt de academie in organisatorische zin.

Het jaar 2015 kenmerkt zich enerzijds door heroriëntering op inhoudelijke en organisatorische thema's en anderzijds door een start met verschillende trajecten. In het kader van de 'lerareneed' is landelijke mediabekendheid gegenereerd. De aanwezigheid van de minister van onderwijs bij de bacheloruitreiking is daarbij een belangrijk markeringspunt geweest.

Speerpunten, ontwikkelingen en resultaten 2015

In 2015 zijn verschillende nieuwe trajecten met succes gestart:

- Een nieuw curriculum waarin voor alle varianten dezelfde opzet gevolgd wordt op basis van een vijftal kritische beroepssituaties.
- Een nieuwe voltijdse variant: de Praktijkpabo.
- Instelling van het lectoraat met een lector en een associate lector.
- Een nieuwe opzet van de uitreiking van de propedeuse- en het bachelorsdiploma waarbij de lerareneed centraal staat.
- De nieuwe opzet van de PDCA-cyclus waarbij de studenten actief betrokken worden bij de uitwerking van met name de Check en de Act.
- Participatie in het samenwerkingsverband Radiant (voorheen Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap), een negental (mono-sectorale) pabo's die kennis en vaardigheid uitwisselen en onderzoek doen op onderwijsontwikkeling.

Daarnaast zijn in de professionele leergemeenschap vervolgstappen gezet: de doorontwikkeling van het vernieuwde curriculum, de implementatie van het strategisch beleidsplan, de vitalisering van het personeel, de kwaliteitsverbetering en de professionalisering. Verschillende risicofactoren vragen om wijsheid en keuzes: hoge werkdruk, veranderingen binnen de opleiding, en de noodzaak van samenwerking met andere opleidingen in het kader van een consolidatieslag. Door de invoering van een landelijke instaptoets en een veranderende bekostigingswijze voor studenten is het aantal (aangemelde) studenten gedaald. Daarentegen is de uitval procentueel gedaald.



Vooruitblik

Met de implementatie van het meerjarig strategisch beleidsplan, het opleidingsplan en het nieuwe curriculum streeft de CHE naar een moderne opleiding. Een die voldoet aan wettelijke en inhoudelijke eisen die het beroep van leraar basisonderwijs vraagt in een pluriforme samenleving. Voor 2016 betekent het dat de academie zich richt op het verder uitbouwen en implementeren van de nieuw gestarte trajecten, inzetten op kwaliteitsverbetering door vernieuwde PDCA-cyclus en registratie van docenten, en de lerareneed en –belofte nog meer centraal stellen in de opleiding.

2.1.2 Sociale Studies

De Academie Sociale Studies kent vijf teams. Drie daarvan zijn onder meer verantwoordelijk voor de onderwijsontwikkeling en -uitvoering van de major SPH, de major MWD en de propedeuse. Het Transfer-team is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van opleidingen, cursussen en maatwerk. Ook de Masteropleiding Contextuele Hulpverlening is ondergebracht bij Transfer. Het Academiebureau is verantwoordelijk voor de ondersteuning van het onderwijsproces op het gebied van examinering, bedrijfsvoering en stages. De leidinggevenden van

deze teams vormen het MT. Het lectoraat Jeugd en Gezin als onderdeel van de academie valt onder directe verantwoordelijkheid van de academiedirecteur. In 2015 is de overgang naar een ander organisatie-model met kleinere teams voorbereid.

Speerpunten, ontwikkelingen en resultaten 2015

Het was een jaar vol grote ontwikkelingen voor de Academie Sociale Studies. De belangrijkste ontwikkelingen en resultaten zijn:

- De vernieuwing van de voltijdsopleidingen MWD en SPH. Deze opleidingen zullen flexibeler worden, in hoge mate praktijkgericht en eigentijds wat betreft het didactisch concept, uitgaande van leeropbrengsten. In 2016 start jaar 1 en 3 van het vernieuwde curriculum. In 2017 gaan de twee opleidingen over in één opleiding Social Work, omdat dit beter aansluit bij de ontwikkelingen in het beroepenveld van het Sociaal Domein.
- De Associate Degree Social Work heeft in 2015 een belangrijke stap gemaakt door het behalen van de doelmatigheidstoets en een succesvolle accreditatiedag. De kans is heel groot dat deze nieuwe duale opleiding in september 2016 start in Ede en Dordrecht.
- Mede vormgeven van het nieuwe Deeltijdonder-

wijs. Sociale Studies investeert hier fors in, omdat duidelijk is dat dit aan de vraag van de beroeps-professionals binnen het Sociale Domein tegemoet komt. Met gebruik van de rijke ervaring en hoge waardering voor het bestaande duale maatwerkonderwijs ontwikkelt het Deeltijdonderwijs nu volop samen met de andere CHE-opleidingen tot een innovatief, flexibel concept.

- Sociale Studies heeft ook in 2015 verder geïnvesteerd om de prestatieafspraken te halen. Dit is succesvol geweest. De 75% masters onder docenten is gerealiseerd en ook de uitval voor het studiejaar 2014-2015 heeft zich beperkt tot de norm van 25%.
- Werkveldontwikkelingen vragen zowel een toename en wijziging van professionaliteit: de interactie tussen opleiding en werkveld groeit sterk en het werkveld wil zelf veel bijdragen. In dit opzicht is de pilot trialogisch leren in 2015 ontwikkeld tot een volwassen onderwijsvorm, waarbij werkveld, student en docent gezamenlijk leren rondom vraagstukken.
- De intensiteit van werkveldcontacten bleek in 2015 zo te zijn toegenomen dat coördinatie nodig bleek. De eerste fase van het project 'Relatiemanagement met een gezicht' toont aan dat dit vruchten afwerpt.

In de Keuzegids HBO 2016 staan de voltijdopleidingen van zowel MWD als SPH op een eerste plaats met beide respectievelijk 70 en 74 punten. De opleidingen scoren aanzienlijk hoger dan het landelijk gemiddelde, al zakt de score door daling van het diplomarendement en door de nieuwe berekenwijze voor de expertoordelen van de Keuzegids, terwijl het landelijk gemiddelde van vergelijkbare opleidingen stijgt. In de ranglijst van 'De beste studies Elsevier' komen de voltijdopleidingen op de 2e plaats (SPH 62 punten, MWD 64 punten). De opleidingen voldoen aan de prestatienorm qua contacttijd. Het totale aantal inschrijvingen is in 2015 weer verder gedaald. Dit is in lijn met de landelijke ontwikkelingen. Het marktaandeel is heel licht gegroeid.

Vooruitblik

Het aantal ingeschreven voltijd-, deeltijd- en duale studenten loopt sinds het studiejaar 2014-2015 wat terug. Zoals verwacht heeft deze trend zich doorgezet door de effecten van het sociaal leenstelsel en de verslechterde arbeidsmarkt binnen het sociale domein. Door een blijvende focus op de vorming van de identiteit en op een versterkt inzetten op kwaliteit (excellentie) van het onderwijs verwacht de academie studenten op te leiden die onderschei-

dend zijn op de arbeidsmarkt. Hierbij past een hoge mate van ruimte voor professionele ontwikkeling van de medewerkers, intensieve samenwerking met het werkveld (partnerontwikkeling) en het verder inrichten van de organisatie op goed onderwijs.

2.1.3 Gezondheidszorg

De academie groeit (door) vanwege het aantal voltijdstudenten en een grote toename van het aantal deeltijdstudenten. In 2015 zijn 30 medewerkers aangenomen waarvan 6 met een niet flexibel contract. De aansturing van de organisatie is veranderd. Het managementteam bestaat uit drie personen met een portefeuillevreiding die gerelateerd zijn aan de NVAO-accreditatiekaders (beleid maken, uitvoeren en toetsen) Daarnaast zijn twee coaches actief voor de lopend personele zaken.

Speerpunten, ontwikkelingen en resultaten 2015

In 2015 is een numerus fixus van 250 gesteld voor voltijd- en 50 voor deeltijdonderwijs. De numerus fixus geldt voor bijna alle hbo-opleidingen verpleegkunde in Nederland. Dit jaar hebben we evenals vorig jaar de fixus niet gehaald. De instroom is ruim 180 studenten geweest.

In 2015 is de ontwikkeling van het curriculum gebaseerd op het landelijk opleidingsprofiel BN2020 gecontinueerd. In juni is gestart met de ontwikkeling van het deeltijdonderwijs gezamenlijk met vijf andere opleidingen binnen de CHE. Er is intensief contact met werkveldpartners om de wensen van die klanten expliciet te horen en te gebruiken binnen de genoemde ontwikkelingen.

Vooruitblik

Komende jaar zal verder samengewerkt worden met partnerinstellingen. Er zal rond de vraagfinanciering (andere bekostigingsmodel van deeltijdonderwijs) gewerkt worden met andere hogescholen en partners. De numerus fixus voor 2017-2018 zal naar verwachting niet gehandhaafd blijven.

2.1.4 Journalistiek & Communicatie

Ook in 2015 stond de academie onder leiding van de in 2013 benoemde interim-directie. Zij werkt verder aan de horizontalisering van de organisatiestructuur binnen de academie. De transitie van een hiërarchie naar een netwerkorganisatie ging verder. Docententeams kregen verantwoordelijkheid voor het onderwijs dat ze in een blok aanbieden en de rol van teamleider transformeerde naar die van teamcoach. Het dagelijks onderwijs had voortgang en nieuwe curricula werden gedeeltelijk geïmplementeerd.

Speerpunten, ontwikkelingen en resultaten 2015

Ook dit jaar was het belangrijkste speerpunt curriculumvernieuwing. Dit traject werd in 2012 al in gang gezet, naar aanleiding van de adviezen uit de accreditatierapporten van 2011. Per 1 september 2014 startte de invoering van het nieuwe curriculum bij Communicatie in jaar 1 en bij Journalistiek in de jaren 1, 2 en 3. Daarnaast werkte de academie in 2015 gewerkt aan de ontwikkeling van Communicatie jaar 2 en de verschillende uitstroomprofielen bij Journalistiek en Communicatie.

In 2015 is een einde gekomen aan de dalende trend van studenttevredenheid. De resultaten van de Nationale Studentenenquête laten zien dat er sprake is van stabilisatie. Ook merkten we in de focusgroepen, waarin studenten met directie spreken, een kentering in de beleving van het onderwijs door de studenten.

We werkten hard aan herstel van een positieve sfeer en de opbouw van de gemeenschap. De eerste vruchten van deze community building werden zichtbaar in de Communitydag die georganiseerd werd door eerstejaarsstudenten Communicatie en ook de Kerstborrel voor studenten en medewerkers. De interne verhuizing leverde hier ook een positieve bijdrage aan. Het academiehart begint steeds meer als zodanig te functioneren.

Het loket externe relaties kreeg vorm. De relatiemanager kwam in positie en de samenwerking tussen stage- en afstudeercoördinatoren en de ondersteuning in het academiebureau kwam goed op gang. Het loket definieerde wat de academie van strategische partners verwacht en tevens is een aantal organisaties benoemd die de CHE gaat benaderen om een strategisch partnerschap mee aan te gaan.

Vooruitblik

In het studiejaar 2016-2017 zal het nieuwe curriculum verder worden ingevoerd in jaar 3 en 4 van de opleiding Communicatie. Verder zal de nadruk liggen op het verbeteren van de kwaliteit van het reeds geïmplementeerde onderwijs. De kwaliteitszorgcyclus krijgt aandacht en de voorbereidingen voor de accreditatie zullen plaatsvinden. Tevens werkt de opleiding aan de verdere ontwikkeling van Journalistiek & Communicatie als een netwerkorganisatie met de daarbij behorende professionalisering van de medewerkers. De werving van nieuwe studenten heeft grote urgentie. We richten ons hierbij op enerzijds extra communicatiecampagnes voor de doelgroep en anderzijds werken we aan ambassadeurschap onder studenten en medewerkers.

2.1.5 Mens & Organisatie

De manier van werken en organiseren die in 2014 binnen Mens & Organisatie (M&O) werd vernieuwd kreeg verder zijn beslag in 2015. Het eigenaarschap op het geheel van de academie nam toe door de transitie van hiërarchie naar netwerk. Onderwijsteams namen weer meer verantwoordelijkheid en kwamen beter in positie.

Speerpunten, ontwikkelingen en resultaten 2015

In 2015 leidden de in 2014 ingezette wijzigingen tot resultaten. De verdieppingsprofielen werden met succes uitgevoerd in de laatste anderhalf jaar van de opleidingen. Deze profielen laten een mooie combinatie van werken en leren zien, in de vorm van stage- en afstudeertrajecten, in samenhang met verdiepend onderwijs. De eerste ervaringen met deze vernieuwing zijn positief.

Deze vernieuwing in de laatste fase van de M&O-opleidingen staat in het grotere geheel van de ontwikkeling van M&O tot een krachtige leeromgeving waarin praktijkervaringen opdoen, die persoonlijk maken en verdiepen door 'theorie' steeds meer de context wordt voor het opleiden van 'reflective practioners'. Dat laatste vereist een 'reflective academy'. In dat kader stonden in 2015 ook de verdieping van contacten met werkveldpartners en het verder werken aan de ontwikkeling van een kennisagenda die relevant is voor het M&O-netwerk.

In 2015 waren resultaten van de Nationale Studentenenquête zeer positief. Het gevolg daarvan is dat beide opleidingen zich de beste van Nederland mogen noemen. De kwaliteit van het onderwijs is onverminderd goed.

De installatie van lector dr. Henk Kievit is met succes aangegrepen als evenement waar studenten, medewerkers en werkveld elkaar konden ontmoeten.

Vooruitblik

In het studiejaar 2016-2017 werkt de academie voort op de verbinding van M&O en de praktijk waarvoor het opleidt. De transitie van 'diplomafabriek' naar 'loopbaancentrum' is een proces van langere adem. In het nieuwe studiejaar hoopt de academie daarin weer een betekenisvol stapje te kunnen zetten. Ook zal de academie zich concreet verder bekwamen in 'intelligente vormen van coördinatie', passend bij een kennisintensieve netwerkorganisatie. Ook zoekt M&O naar verdergaande samenwerking met de academie J&C op het terrein van onderwijs, maar ook als het gaat om de ondersteuning vanuit de academiebureaus.



2.1.6 Theologie

De organisatie is verder ingericht via de profielen leraar godsdienst en levensbeschouwing, pastoraat, gemeenteopbouw, (evangelisch) voorganger en missionaire presentie. In deze profielen wordt het onderwijs ontwikkeld, waarbij de trialogische insteek van het onderwijs leidend is. Dat wil zeggen de samenwerking tussen werkveld, onderwijs en onderzoek. Ook de organisatie van het academiebureau wordt op die werkwijze afgestemd. In de bedrijfsvoering is een start gemaakt met het werken met budgetten, waarbij taak- en ontwikkelgroepen zelf kunnen beschikken over een door het managementteam vastgesteld budget.

Speerpunten, ontwikkelingen en resultaten 2015

In 2015 is via twee harmonisatieslagen een belangrijke efficiencyverbetering gerealiseerd. In de eerste plaats heeft de opleiding de voltijd- en deeltijdopleiding met elkaar in lijn gebracht. Ten tweede is een groot deel van de opleidingen GPW en GL samengevoegd. Natuurlijk met borging van de eigenheid.

Vooruitblik

In 2016 gaat de opleiding het budgetmodel verder

toepassen op de uitvoering van het onderwijs en op het lectoraat. Daarnaast blijft de kwaliteitszorg een belangrijk aandachtspunt en kijken we uit naar de nieuwe resultaten vanuit de Nationale Studentenenquête. Het trialogisch werken zal verder ontwikkeld worden, onder andere door te werken met een kennisagenda en door de nieuwe opzet van de deeltijdopleiding.

2.2 Stages en maatwerktrajecten

2.2.1 Stages

Ongeveer een kwart van de opleidingsduur van alle opleidingen besteedt de opleiding uit aan stageverlenende instellingen. Bij alle opleidingen is de student vanaf jaar 1 in contact met het werkveld. De student bekwaamt zich op deze wijze in de beroepspraktijk.

Per opleiding is de ordening van stages en stagedoelen beschreven in een stage- of praktijknota. Deze stagedoelen zijn een uitwerking van de kwalificaties, beschreven in het competentieprofiel van de opleiding. Vanuit de opleiding wordt de stage begeleid door een stagedocent. Vanuit het werkveld

wordt de competentieontwikkeling begeleid door een praktijkbegeleider. Uit evaluaties blijkt dat praktijkbegeleiders tevreden zijn over de bekwaamheid van onze studenten. Sommige praktijkbegeleiders hebben meer behoefte aan direct contact en samenwerking met de CHE. Naast praktijkbegeleiders, is er bij de sociaal-agogische opleidingen ook sprake van begeleiding door een supervisor. De praktijk van supervisie krijgt in de evaluaties hoge waarderingen.

2.2.2 Outsourcing en maatwerktrajecten

Naast de reguliere voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen biedt de CHE bij de meeste academies maatwerktrajecten aan (Mens & Organisatie, Sociale Studies, Educatie, Verpleegkunde en Theologie). Op basis van de vragen uit de markt is besloten om alleen binnen de academie Sociale Studies EVC-trajecten aan te bieden. Andere academies ontwikkelen individueel maatwerk op basis van een instroomassessment 'na de poort'. Verder verzorgen we via onze commerciële activiteiten enkele maatwerktrajecten voor externen zoals trainingen, cursussen, advies- en onderzoeksactiviteiten. In 2015 hebben we geen publieke middelen aangewend voor de organisatie van maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties.

In 2015 was er geen sprake van het (gedeeltelijk) uitbesteden van bekostigd onderwijs aan private organisaties. Natuurlijk liepen studenten wel stages en ook voerden derde- en vierdejaarsstudenten opdrachten uit voor externe opdrachtgevers. Het betreft hier de opleidingen HRM, Bedrijfskunde MER en Communicatie (via zogenaamde minionderningen).

2.3 Onderwijskwaliteit

2.3.1 Externe onderzoeken

Nationale Studentenenquête (NSE)

In 2015 heeft de CHE voor de zesde keer met Nationale Studentenenquête (NSE) meegedaan. Dit onderzoek is een belangrijke bron voor andere externe onderzoeken, zoals de Elsevier Onderwijsgids en de Keuzegids Hoger Onderwijs. De totale respons was met 51% hoger dan het jaar ervoor (2014:44%).

De studenten van de CHE beoordelen hun opleiding in het algemeen met 4,0 op een 5-puntschaal, dit is hoger dan het landelijk gemiddelde van 3,8. Ook de scores op de thema's uit de NSE zijn voor de CHE in 2015 hoger dan het landelijke gemiddelde met uitzondering van het thema 'huisvesting'.

Keuzegids Hoger Onderwijs 2016

In het najaar van 2015 verscheen de Keuzegids Hoger Onderwijs 2016. De CHE is met 70 punten (oordeel +) de beste middelgrote hogeschool van Nederland. Het puntenaantal is een daling ten opzichte van het jaar ervoor toen de CHE 76 punten scoorde, maar levert door een herindeling van de categorieën wel een eerste plaats op. De CHE wordt op de voet gevolgd door NHTV (69 punten) en Hogeschool Zeeland (67 punten).

In de tabel 2.3.1 Keuzegids HBO staat een overzicht van de scores op opleidingsniveau. SPH, MWD, HRM, JRN en GPW scoren goed. Binnen de CHE zijn de opleidingen van Sociale Studies en Mens en Organisatie opnieuw de hoogst scorende opleidingen.

De survival in het eerste jaar is voor 3 opleidingen hoger dan landelijk (HRM, GPW en MWD). Het diplomarendement is voor 6 van de 10 CHE opleidingen gunstiger dan het landelijk gemiddelde. Wat betreft contacturen scoort de CHE redelijk gemiddeld voor de meeste opleidingen, bij GL scoort de contacttijd lager dan het landelijk gemiddelde.

Elsevier

In Elseviers 'De beste hogescholen 2015' staan drie opleidingen van de CHE op een eerste plaats in de ranking en drie opleidingen op een tweede plaats. De scores zijn voor Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Verpleegkunde gelijk gebleven. Voor Sociaal Pedagogische Hulpverlening en Godsdienstleraar (GL) zijn ze gestegen en voor de andere opleidingen gedaald.

HBO-monitor (Afgestudeerdenonderzoek)

In 2014 deed de CHE voor de derde keer mee met de HBO-monitor, een landelijk onderzoek onder afgestudeerden. De resultaten kwamen in het voorjaar van 2015 beschikbaar. Deze keer hebben alle opleidingen meegedaan, met een gemiddelde respons van 44%. Helaas is voor opleidingen GL, master GL en master Contextuele Hulpverlening (CH) de deelname te laag om uitspraken te kunnen doen.

De tevredenheid van de alumni van de CHE over hun opleiding is aanzienlijk hoger dan het landelijke gemiddelde bij vergelijkbare opleidingen. De scores zijn vergelijkbaar met vorig jaar. Met name de docenten scoren hoog. Aandachtspunten zijn het niveau van de toetsing en de voorbereiding op de arbeidsmarkt.

Opleiding/ oordelen	COM vt	JRN vt	GPW vt	GL vt	LBA vt	BKM vt	HRM vt	MWD vt	SPH vt	VP vt
Rang	8	1	5	2	13	1	1	2	2	4
Faciliteiten	-36	46	54	69	63	54	56+	55+	56+	62+
Onderwijs	59+	55+	52	50	56	73+	77+	67+	63+	68+
Inrichting van de opleiding	51	59+	56	58	67+	71+	74+	68+	70+	67+
Docenten	54+	54+	65	66	61	74+	77+	69+	63+	66+
Toetsing	54	46	49	42	58+	71+	79+	67+	64+	57+
Organisatie en communicatie	44+	38	44	53	53+	64+	67+	57+	56+	57+
Totaal 2015	50	50+	53	56	60+	68+	72+	64+	62+	63+
Totaal 2014	53	51	61	50	65+	71+	75+	64+	61+	63+
Totaal 2013	49	53	68	66	66+	74+	77+	65+	63+	65+
Totaal 2012	58+	61+	68	60	67+	72+	74+	69+	71+	63+

Tabel 2.3.1 Elsevier De Beste Studies 2015 Elsevier

(Bron: Elsevier, een + betekent significant beter dan deze opleiding op andere hogescholen).

2.3.2 Interne onderzoeken

Platform kwaliteitszorg

Er zijn in 2015 drie hogeschool brede kwaliteitszorg-rapportages uitgebracht die in het kwaliteitszorg-platform zijn besproken met het oog op de verrijking en opvolging van de aandachtspunten in de academies. Andere onderwerpen die aan de orde zijn geweest: vernieuwing kwaliteitszorg, LEAN en uitvalsanalyse. Op basis van de resultaten van de interne audit toetsing is een plan van aanpak binnen de verschillende opleidingen in gang gezet. De academies hebben daar elk trimester op gerapporteerd. Tot slot zijn in 2015 de voorbereidingen getroffen voor een interne audit naar het eindniveau van de opleidingen.

2.3.3 Kwaliteitszorg extern

Accreditatie

In december 2014 vroeg het CvB bij de NVAO accreditatie aan voor de opleiding Leraar Basisonderwijs. De NVAO heeft in april 2015 besloten tot een posi-

tieve beoordeling van deze aanvraag. Daarmee is LBA geaccrediteerd tot en met 29 april 2021.

Toets nieuwe opleiding

In december 2015 heeft een panel van de NVAO de Ad-opleiding Sociaal Werk in de Zorg gevisiteerd in het kader van de Toets Nieuwe Opleiding. Het panel heeft een positief advies afgegeven, wat geleid heeft tot een positief besluit van het NVAO bestuur. De Ad-opleiding is daarmee geaccrediteerd tot 1 januari 2020, de einddatum van de accreditatietermijn van de gekoppelde bacheloropleiding Sociaal Pedagogische Hulpverlening. De CHE zal in 2016 de Ad-opleiding starten, in zowel Ede als in Dordrecht.

2.3.4 Examencommissies

Iedere academie aan de CHE heeft een examencommissie. In het Centraal Overleg Examencommissies (COEC) delen de examencommissies kennis en ervaringen. De examencommissies doen jaarlijks verslag van hun werkzaamheden aan het CvB.

NSE score op thema's 2015	BKM	COM	GPW	GPW	HRM	JRN	MWD	MWD	LBA	LBA	GL	GL	VP	VP	VP	SPH	SPH	MCH	MCL
	Volgtijd	Deeltijd	Volgtijd	Deeltijd	Volgtijd	Volgtijd	Volgtijd	Deeltijd	Volgtijd	Deeltijd	Volgtijd	Deeltijd	Volgtijd	Deeltijd	Du	Volgtijd	Deeltijd	Deeltijd	Deeltijd
Je studie in het algemeen	4,2	3,7	3,8	3,7	4,2	3,7	4,2	4,3	3,8	3,3	3,3	3,0	4,1	3,5	3,6	4,1	4,1	4,4	3,0
Inhoud	3,8	3,4	3,5	3,8	3,9	3,4	3,8	4,0	3,5	3,3	3,4	3,3	3,8	3,5	3,4	3,8	4,0	4,1	3,0
Algemene Vaardigheden	4,2	3,9	3,8	3,8	4,1	3,8	4,0	4,0	3,8	3,5	3,6	3,5	4,0	3,9	4,0	4,0	3,5	3,5	
Wetensch. vaardigheden	3,9	3,6	3,5	3,4	4,0	3,3	3,6	3,7	3,5	3,2	3,1	3,3	3,7	3,5	3,7	3,6	3,7	3,9	3,1
Voorber. Beroepsloopbaan	4,3	3,6	3,7	3,9	4,4	4,0	3,9	4,0	4,2	3,7	4,0	3,9	4,0	3,3	3,4	4,1	3,9	3,9	3,6
Docenten	3,9	3,4	4,0	3,7	4,1	3,6	4,1	4,2	3,8	3,5	3,8	3,0	3,9	3,8	3,8	3,9	4,0	3,7	3,9
Studiebegeleiding	4,1	3,6	3,5	3,3	4,1	3,4	4,0	4,0	3,8	3,2	3,4	2,9	3,8	3,5	3,7	3,7	3,8	3,5	3,3
Toetsing Beoordeling	3,8	3,5	3,4	3,5	4,0	3,4	3,7	3,6	3,5	3,4	3,2	2,9	3,7	3,3	3,2	3,7	3,8	3,6	3,4
Informatievoorziening	3,6	3,1	3,1	3,1	3,6	3,0	3,6	3,7	3,3	2,9	3,3	3,1	3,5	3,4	3,3	3,6	3,6	2,9	2,8
Studierooster	3,9	3,4	3,4	3,6	3,9	3,4	3,6	3,7	3,6	3,4	3,9	4,1	3,7	3,5	3,6	3,6	4,0	3,3	3,5
Studielast	3,7	3,4	3,0	3,0	3,9	3,3	3,5	3,4	3,2	3,2	3,0	2,6	3,5	2,9	2,8	3,5	3,5	3,3	2,5
Groepsgrootte	4,3	4,0	4,0	4,1	4,2	4,1	4,1	4,2	4,0	4,1	3,8	4,0	4,3	4,3	4,1	4,1	4,1	4,3	3,7
Stage En Opleiding	3,7	3,3	3,0	3,1	3,7	2,9	3,6	3,6	3,5	3,0	3,0	3,3	3,4	3,2	3,3	3,4	3,7	-	3,4
Stage Ervaring	4,0	4,0	3,7	4,0	4,1	3,9	4,0	4,0	4,1	4,1	3,7	4,3	3,8	3,5	3,9	4,0	4,0	-	4,4
Studiefaciliteiten	3,4	3,0	3,4	3,6	3,4	3,3	3,4	3,5	3,6	3,9	3,8	3,4	3,6	3,5	3,5	3,5	3,7	3,6	3,4
Kwaliteitszorg	3,8	3,1	3,1	3,2	3,8	3,1	3,4	3,6	3,3	2,8	3,2	2,9	3,4	3,2	3,2	3,4	3,6	2,8	2,7
Studieomgeving	3,6	3,3	3,5	3,7	3,5	3,4	3,7	3,7	3,8		3,6	4,0	3,7	3,3	3,7	3,7	3,8	4,3	2,4
Huisvesting	3,8	3,8	3,7	3,7	3,9	3,8	3,7	3,8	3,9	3,8	3,8	4,0	3,9	4,0	3,7	3,9	3,8	-	2,0
Aanraden opleiding	4,4	3,9	4,1	4,0	4,6	4,1	4,6	4,7	4,3	3,8	3,6	3,4	4,4	3,9	4,0	4,5	4,6	4,4	3,2

Tabel 2.3.1 NSE Resultaten CHE NSE 2015 op de thema's
uitgesplitst naar opleidingen en variant
(Bron NE 2015).

¹ Gemiddelde score landelijk inclusief de CHE

Opleiding/ oordelen	COM vt	JRN vt	GPW vt	GL vt	LBA vt	BKM vt	MWD vt	HRM vt	SPH vt	VP vt
Survival 1 ^e jaar	o	-	+	-	o	o	+	++	o	-
Diploma na 5 jaar	o	-	+	-	+	o	+	++	+	+
Genoeg contacturen?	+	o	o	--	o	o	o	o	o	o
Inhoud	-	-	+	--	-	+	+	+	+	o
Docenten	-	o	+	o	o	+	+	+	+	+
Vaardigheden	o	o	o	-	o	+	o	+	o	+
Voorbereiding Loopbaan	o	+	o	+	+	++	o	++	+	+
Communicatie	o	o	+	o	o	+	+	+	+	+
Faciliteiten	-	-	o	o	+	o	o	o	o	o
Expertoordelen	o	o	o	o	o	o	o	o	++	o
Totaalscore 2016	56	54	70	48	64	72	70	80	74	68
Oordeel 2016	o	-	+	-	o	+	+	++	+	+
Ranking 2016	4	1	1	4	3 ^[1]	2	1	1 ^{*[2]}	1	5 ^[3]
Totaalscore 2015	66	64	66	60	74	82	80	90	80	74
Oordeel 2015	+	o	+	o	+	++	++	+++	++	+
Totaalscore 2014	64	60	76	68	76	86	80	92	82	82
Oordeel 2014	o	o	++	+	++	+++	++	+++	++	++
Totaalscore 2013	64	70	72	74	78	84	80	96	94	78
Oordeel 2013	o	+	++	+	++	++	++	+++	+++	++
Totaalscore 2012	74	80	74		82	80	86	94	94	86
Oordeel 2012	+	++	+		++	++	+++	+++	+++	+++

Tabel 2.3.1 Keuzegids HBO 2016 vergeleken met de totaalscores 2012, 2013, 2014 en 2015

¹ 3^e plaats in regio Midden en Oost (maar op de plaatsen er boven ook gedeelde plaatsen met meerdere scholen)² Predicaat 'topopleiding'³ 5^e plaats (maar op de plaatsen er boven ook gedeelde plaatsen met meerdere scholen)



HOOFDSTUK 3

Studenten

3.1 Werving en selectie

In september 2015 begonnen 1.031 nieuwe studenten aan de CHE. Ten opzichte van vorig jaar is dat een daling van meer dan 12% (1.181). Het totale aantal CHE-studenten is met 2,6% gedaald van 4.173 naar 4.063. Met deze cijfers sluiten we aan bij de ontwikkeling in de markt. Als CHE hebben we 0,90% van de totale hbo-markt in Nederland. Dat is 0,03% minder dan vorig jaar. Dit verschil kan worden verklaard uit de toenemende populariteit van meer technische opleidingen die we in Ede niet aanbieden. De marktaandelen van de opleidingen die we aanbieden zijn stabiel. Alle studenten zijn welkom op onze hogeschool.

Het wervingsbeleid van de CHE is vooral gericht op de christelijke achterban. Aspirant-studenten kunnen op eigen verzoek een kennismakingsgesprek voeren. Op basis van de inschrijving nodigt de CHE soms op eigen verzoek een aspirant-student uit voor een kennismakingsgesprek. Het aantal kennismakingsgesprekken groeit, onder andere in het kader van toenemende aandacht voor een goede studiekeuze. Naast deze gesprekken proberen we studenten te helpen met hun studiekeuze door een studiekeuzecheck aan te bieden en diverse voorlichtingsactiviteiten die een kennismaking met het beroepenveld en de opleiding inhouden, zoals Experience Days, meeloopdagen en verschillende soorten inhoudelijke workshops.

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

*Tabel 3.1 Studentenaantallen per jaar met groei percentages
(bron: vereniging hogescholen)*

3.1.1 Studentenaantallen

In de tabel 3.1, 3.2 en 3.3 zijn de studentenaantallen opgenomen.

3.1.3 Marktaandeelen

Het marktaandeel van de instroom van de opleidingen waarvoor de CHE opleidt, is in 2015 met 4,1% gelijk gebleven. Het marktaandeel van de CHE van alle instromers in het hbo is licht gedaald van 0,93% naar 0,90%.

3.1.4 Achtergrond studenten

Alle studenten zijn hier welkom. De CHE is een school met een duidelijk christelijk profiel en gastvrij voor iedereen. We willen dat iedereen zich hier thuis voelt en gerespecteerd weet in de keuzes die hij/zij maakt qua levensstijl, of het nu een orthodox-christelijke, niet gelovige of andersgelovige levensstijl is. Studenten kiezen met de CHE voor een hogeschool die hen actief begeleidt in hun vorming als persoon en vakman en hen uitnodigt om in persoonlijk ontmoetingen te spreken over de manier waarop zij hetgeen hen persoonlijk drijft verbinden met hun professioneel handelen. Het grootste deel van de studenten komt uit de volle breedte van protestants-christelijk Nederland. Het percentage studenten met een allochtone achtergrond is vorig jaar van 5% gestegen naar 5,8% in 2015, waarvan evenals vorig jaar de helft niet-Westers is. In de studiebegeleiding is er in de persoon van een expert biculturaliteit gerichte aandacht voor mogelijk specifieke problemen waar zij tegen aan kunnen lopen.

3.2 Begeleiding van studenten

De hogeschool kent een intensieve begeleidingsstructuur voor studenten. De mentoren/tutoren (coaches) vormen de basis in alle studiejaar. Het accent van begeleiding ligt op het eerste jaar. Verwijzingsmogelijkheden zijn er naar de decaan, de hogeschoolpastor en de vertrouwenspersoon.

3.2.1 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 2015 hebben diverse medewerkers en studenten een beroep gedaan op de interne vertrouwenspersoon in het kader van bovengenoemde regelingen. In 2015 is één keer een beroep gedaan op één van de externe vertrouwenspersonen.

3.2.2 Decanaat

In 2015 stonden in veel gesprekken met studenten (hulp)vragen over financiën centraal. Studiefinanciering en collegegeld waren daarbij de meest besproken onderwerpen. Vragen over het nieuwe leenstelsel en over het behoud van 'oude' rechten kwamen regelmatig aan de orde.

Het aantal ingediende aanvragen bij DUO betreffende verlenging van studiefinanciering, omzetting (kwijtschelding van studieschuld), verlenging van diplomatermijn is vrij stabiel gebleven in vergelijking met voorgaande jaren. In totaal bedraagt dat ongeveer 70 verzoeken, die in de meeste gevallen te maken hebben met ziekte, een functiebeperking of psychische problematiek.

Er werd 6 keer een beroep gedaan op het Noodfonds. Er is 30 keer informatie verstrekt over het aanvragen van steun bij het Profileringsfonds. Een enkele maal is een ander fonds aan de orde geweest. Gesprekken over een andere studiekeuze werden veelal gevoerd met eerstejaars studenten die overwogen met hun studie te stoppen. Er is informatie gegeven voor een goede oriëntatie en een bewuste



Indicatie herkomst CHE-Studenten van middelbare scholen en MBO-onderwijs



keuze. Sommige studenten werden verwezen naar een uitgebreide beroepskeuzetest. Er is een toename te constateren in het aantal gesprekken over een vervolgstudie na een behaalde bachelor. Het keuzeproces, kosten van een (pre-)master en het nieuwe leenstelsel waren daarbij onderwerp van gesprek.

Er is veel aandacht en tijd is in 2015 besteed aan studenten die in hun studie werden belemmerd. Er is advies geboden aan studenten die problemen ondervonden op het gebied van studievastheid, planning en concentratie, of door persoonlijke omstandigheden. Soms leidde dit tot het tussentijds onderbreken van de studie of stage.

Studenten die in hun studie gehinderd werden door een handicap of functiebeperking konden worden ondersteund door maatregelen, zoals verlengde toetstijd, aangepaste toetsing, digitale hulpmiddelen, tips en extra begeleiding door de studieloopbaanbegeleider. De studentendecaan is betrokken bij een 20-tal intakegesprekken met nieuwe

studenten met een functiebeperking. Het is fijn te constateren dat in 2015 het studieloopbaancentrum van de CHE is gestart. Van daaruit kunnen beleid en maatregelen op het gebied van omgaan met studenten met een functiebeperking goed centraal gecoördineerd worden.

3.2.3 Pastoraat

Het pastoraat binnen de hogeschool is gericht op studenten met problemen van persoonlijke aard. Studiebegeleiders verwijzen deze studenten door en studenten komen ook op eigen initiatief naar het pastoraat. In 2015 zijn er 183 hulpvragen van studenten geregistreerd, 12 minder dan het jaar daarvoor. Met de aangemelde studenten zijn 707 gesprekken gevoerd. Dat zijn 68 gesprekken minder dan het jaar daarvoor. Verder waren er ook adviesgesprekken met mentoren en contacten met verwijzers. De hulpvragen hebben betrekking op psychosociale problematiek, problemen op het gebied van seksualiteit en identiteit, geloofsvragen en gezinsproblematiek. Studenten met minder

Instroom in jaar	Totaal aantal studenten	% vt	% dt	% duaal
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

Tabel 3.2 Studenteninstroom per jaar in aantallen en percentages naar voltijd (vt), deeltijd (dt) en duaal (bron: vereniging hogescholen)

Jaar	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Gezondheidszorg							
VP vt	425	429	473	480	558	526	535
VP dt	49	56	52	62	65	69	96
VP duaal	15	34	29	35	82	133	184
Educatie							
LBA vt	591	615	553	548	565	539	517
LBA dt	134	123	95	70	57	59	54
LBA duaal	68	51	59	37	25	11	26
Theologie							
GPW vt	229	211	193	180	191	206	143
GPW dt	278	228	212	210	215	192	188
GL vt	57	47	47	54	52	58	54
GL dt	60	42	35	26	24	30	32
GL master	-	-	5	11	18	17	19
Mens & Organisatie							
MER/BKM vt	229	245	252	267	292	319	320
MER/BKM duaal		8	6	3	2	0	0
P&A/HRM vt	126	140	144	167	181	193	212
Journalistiek & Comm.							
JRN vt	283	268	262	236	253	250	236
COM vt	320	331	341	310	313	297	275
Sociale Studies							
SPH vt	431	520	503	532	572	571	504
SPH dt	106	123	114	101	81	83	77
SPH duaal	30	43	50	37	30	24	33
MWD vt	436	466	482	481	525	489	462
MWD dt	178	157	140	122	119	107	96
TOTAAL CHE	4.045	4.137	4.047	3969	4220	4173	4063

Tabel 3.3 Studentenaantallen per opleiding voltijd, deeltijd en duaal (bron: vereniging hogescholen)

Jaar		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Geslacht								
VP	man	9,4%	9,1%	9,7%	10,1%	11,7%	12,1%	12,6%
	vrouw	90,6%	90,9%	90,3%	89,9%	88,3%	87,9%	87,4%
LBA	man	16,1%	16,5%	17,7%	22,3%	23,0%	24,1%	22,9%
	vrouw	83,9%	83,5%	82,3%	77,7%	77,0%	75,9%	77,1%
GPW	man	57,2%	62,4%	62,2%	60,5%	60,8%	58,8%	59,5%
	vrouw	42,8%	37,6%	37,8%	37,5%	39,2%	41,2%	40,5%
GL2e graad	man	53,0%	49,4%	48,8%	48,7%	51,3%	59,1%	53,5%
	vrouw	47,0%	50,6%	51,2%	51,3%	48,7%	40,9%	46,5%
GL1e graad	man	-	-	40,0%	54,6%	72,2%	82,4%	89,5%
	vrouw	-	-	60,0%	45,4%	27,8%	17,6%	10,5%
BKM	man	65,9%	65,6%	70,9%	71,5%	76,5%	77,1%	76,3%
	vrouw	34,1%	34,4%	29,1%	28,5%	23,5%	22,9%	23,8%
HRM	man	38,1%	41,4%	36,1%	38,3%	35,4%	35,2%	37,3%
	vrouw	61,9%	58,6%	63,9%	61,7%	64,6%	64,8%	62,7%
JRN	man	46,6%	50,0%	50,8%	47,9%	48,2%	48,0%	43,6%
	vrouw	53,4%	50,0%	49,2%	52,1%	51,8%	52,0%	56,4%
COM	man	40,6%	40,5%	40,5%	37,7%	40,3%	37,7%	38,5%
	vrouw	59,4%	59,5%	59,5%	62,3%	59,7%	62,3%	61,5%
SPH	man	18,0%	19,5%	19,9%	17,9%	17,3%	18,7%	20,4%
	vrouw	82,0%	80,5%	80,1%	81,1%	82,7%	81,3%	79,6%
MWD	man	21,2%	20,9%	22,8%	22,7%	21,9%	20,3%	20,1%
	vrouw	78,8%	79,1%	77,2%	77,3%	78,1%	79,7%	79,9%
TOTAAL CHE	man	30,1%	30,2%	31,0%	31,0%	31,4%	32,7%	31,2%
	vrouw	69,9%	69,8%	69,0%	69,0%	68,6%	70,0%	68,8%

Tabel 3.4 Verhouding man-vrouw
(bron: vereniging hogescholen)



Opleiding	2015
VP	4,9%
LBA	3,1%
GPW	49,4%
GL2e graad	51,6%
GL1e graad	37,5%
BKM	3,3%
HRM	2,6%
JRN	6,7%
COM	2,4%
SPH	4,2%
MWD	5,7%
TOTAAL CHE	4,1%

*Tabel 3.5 Marktaandeel instroom in % van de verschillende opleidingen
(bron: vereniging hogescholen)*

complexe problemen gaven de voorkeur aan persoonlijke begeleiding binnen de CHE. Studenten met meer complexe problematiek zijn doorverwezen naar gespecialiseerde hulpverlening. Naast deze individuele benadering functioneerde de cursus Persoonlijke Effectiviteit en de cursus Uitstelreductie als vangnet voor studenten. Voor deze cursussen bestond ook in 2015 grote belangstelling.

3.2.4 Profileringsfonds en Noodfonds

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. Het gaat bijvoorbeeld om gevallen van ziekte, functiestoornissen, bepaalde familieomstandigheden en lidmaatschap van een bestuur van een studentenvereniging of medezeggenschapsorgaan. In 2015 is € 25.564,73 uit het Profileringsfonds uitgekeerd aan 22 studenten. In het verslagjaar kwamen dertien nieuwe aanvragen binnen voor het Profileringsfonds. De meeste aanvragen komen van studenten die lid zijn van een bestuur van een studentenvereniging. De CHE heeft niet aan EER-studenten financiële ondersteuning uit het profileringsfonds verleend, zoals

bedoeld in artikel 7,51 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek.

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 2015 werd in totaal € 3.772 uit dit fonds uitgekeerd aan zes studenten.

3.3 Aansluiting vooropleiding met HBO

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. Het aantal mbo'ers ligt iets lager dan landelijk. Opvallend is dat ten opzichte van vorig jaar het aantal vwo'ers met meer dan 2% is gedaald en het aantal mbo'ers met meer dan 2% is gestegen.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Autochtoon	95,3%	95,4%	95,2%	95,3%	94,9%	95,0%	94,2%
Niet-westers	2,3%	2,3%	2,6%	2,4%	2,4%	2,5%	2,9%
Westers	2,4%	2,3%	2,2%	2,3%	2,7%	2,5%	2,9%

*Tabel 3.6 Etniciteit ingeschreven studenten in aantallen en percentages
(bron: vereniging hogescholen)*

	voor- opleiding	2008	2009	2010	2011	2013	2014	
CHE	havo	47,6	47,9	49,3	50,2	51,6	51,7	52,5
	mbo	25,4	27,7	25,0	22,5	25,0	25,7	28,0
	ho	3,9	4,4	6,9	8,7	8,3	10,3	9,2
	onbekend	4,9	3,9	3,6	0,3	0,3	0,2	0,1
	overig	2,7	2,2	3,3	6,1	2,1	1,9	2,1
	vwo	15,4	13,9	11,8	12,1	12,7	10,2	8,1
landelijk	havo	40,0	39,2	40,1	41,4	42,2	44,9	44,6
	mbo	28,8	29,4	28,3	27,1	27,9	29,4	28,7
	ho	6,6	6,5	11,0	10,3	11,9	9,1	9,8
	onbekend	5,7	5,6	3,8	3,9	3,6	4,3	4,5
	overig	10,0	10,0	8,3	9,3	7,2	5,4	5,8
	vwo	9,0	9,3	8,5	8,0	7,2	6,9	6,6

*Tabel 3.7 Instroom naar vooropleiding
(bron: vereniging hogescholen)*



HOOFDSTUK 4

Personeel

4.1 Ontwikkelingen personeelsbeleid

4.1.1 Resultaat & Ontwikkelgesprekscyclus (R&O)

In het verslagjaar is met 97% van de medewerkers die hiervoor in aanmerking komen een R&O-gesprek gevoerd. De gesprekken zijn gevoerd conform de geldende R&O-gesprekscyclus. Via het professionaliseringsaanbod worden workshops aangeboden waarmee medewerkers en leidinggevendenden zich kunnen voorbereiden op het R&O-gesprek.

4.1.2 Medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO)

In 2015 is er geen MTO uitgevoerd. De CHE houdt een MTO namelijk in de even jaren. Wel werd er voortgeborduurd op de actiepunten die voortkwamen uit de resultaten van het MTO 2014. Per academie en afdeling zijn waar nodig verbetertrajecten voortgezet op het gebied van bijvoorbeeld samenwerking en onderlinge communicatie. Ook is er hogeschool breed steeds meer aandacht voor interne mobiliteit en wordt bij vacatures eerst naar interne oplossingen gezocht. Deze zaken zullen als het goed is effect hebben op de werkbeleving en tevredenheid van medewerkers. In 2016 wordt er opnieuw een hogeschool breed MTO afgenomen.

4.1.3 Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

Jaarlijks besteedt de CHE 1,15% van de loonsom aan decentrale arbeidsvoorwaarden. Dit zijn arbeidsvoorwaarden die niet op landelijk niveau besproken en ingevuld worden, maar op decentraal niveau met iedere hogeschool afzonderlijk. De besteding wordt jaarlijks in een decentraal overleg zoals beschreven in de cao besproken. De uitputting is in het verslagjaar goed verlopen.

4.1.4 Participatiewet

De Participatiewet schrijft voor dat er in 2026 125.000 plaatsingen gerealiseerd moeten zijn van mensen die tot de doelgroep van de Participatiewet behoren. Dit zijn o.a. Wajongeren en mensen die 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. Eén plaatsing staat voor een dienstverband van 25,5 uur. De CHE investeert hierin. Aan het einde van het verslagjaar waren 3,6 plaatsingen gerealiseerd (5 personen). Een aantal heeft een vaste aanstelling gekregen. In 2016 wordt een strategisch plan gemaakt om uiteindelijk in 2026 te komen tot 18 plaatsingen in het kader van de Participatiewet.

Naast mensen die tot de doelgroep van de Participatiewet behoren streeft de CHE ernaar om ook andere mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben, een kans te geven. Denk aan mensen met een WIA-uitkering, of mensen die langdurig werkloos zijn en een tijdelijke werkervaringsplek of vrijwilligersplek krijgen.

4.1.5 Beleid ten aanzien van beheersing uitkering na ontslag

De CHE voert beleid om de uitkeringen bij ontslag te beheersen door preventieve actie te ondernemen. De CHE zet medewerkers zo lang en zo veel als mogelijk duurzaam in. Daar waar ontslag heeft plaats gevonden, wordt actief beleid gevoerd om de voor-

¹ Wet Sociale Werkvoorziening

	OP-formatie		AOP		Totaal	
Aantal fte per	31-12-2014	31-12-2015	31-12-2014	31-12-2015	31-12-2014	31-12-2015
man fte	135	137	49	48	184	185
vrouw fte	87	93	90	95	177	188
Totaal fte	222	230	139	143	361	373

Tabel 4.1 Overzicht van de personeelsformatie in fte

Aantal personeelsleden per	31-12-2011	31-12-2012	31-12-2013	31-12-2014	31-12-2015
OP	323	309	325	343	373
AOP	193	207	198	206	220
Totaal	516	516	523	549	593

Tabel 4.2 Aantal personen in dienst van de CHE 2011– 2015

	Totaal		Mannen		Vrouwen	
	Vast	Flex	Vast	Flex	Vast	Flex
OP	209,40	20,75	130,23	7,40	79,17	13,35
AOP	127,67	15,44	42,40	5,69	85,27	9,75
Totaal	337,07	36,19	172,63	13,09	164,44	23,10

Tabel 4.3 Verhouding mannen en vrouwen in dienst van de CHE per 31-12-2015 in fte

	Totaal	Man	Vrouw
College van Bestuur	2	2	0
Directeuren	8	6	2
Teamleiders en afdelingshoofden	27	14	13
Totaal	37	22	15

Tabel 4.4 Aantal leidinggevenden¹

¹ Deze tabel is exclusief zn. jaar laag- en onderwijscoördinatoren en ongeacht de fte omvang.

CHE				Landelijk HBO					
2011	2012	2013	2014	2015	2010	2011	2012	2013	2014
3,8	3,2	3,7	4,5	4,8	4,2	4,2	4,1	4,1	4,2

Tabel 4.5 Verzuim CHE en landelijke cijfers in % (exclusief verzuim langer dan twee jaar)



malige medewerker weer snel in het arbeidsproces te brengen. In een enkel geval is dit gebeurd door een ervaringsplek te geven binnen de hogeschool. De voormalige medewerkers worden actief gevolgd ten einde vast te kunnen stellen of de CHE niet ten onrechte aangeslagen wordt door uitkeringsinstanties voor de betaling van uitkeringen ter zake van ontslag. De ontslagen zijn de afgelopen jaren zeer beperkt gebleven. De lasten van de uitkeringen als gevolg van ontslag zijn fors lager dan wanneer de CHE zich had verzekerd tegen deze kosten.

4.2 Formatieontwikkeling

4.2.1 Totale formatie

In het verslagjaar is de omvang van de totale formatie toegenomen van 361 naar 373 fulltime equivalenten (fte). Het aantal medewerkers is gestegen van 549 naar 593. De gemiddelde fte-omvang is gedaald naar 0,63 fte (2014: 0,66).

4.2.2 Flexibele formatie

De flexibele formatie bestaande uit tijdelijke contracten vormt de flexibele schil. Deze is aan het eind van het verslagjaar 9,7%. Dit is exclusief ZZP'ers. Een flexibele schil tussen de 10–15% vindt de CHE een goede omvang om als organisatie voldoende wendbaar te kunnen zijn. Dit geeft de organisatie de mogelijkheid

het werkveld door middel van kleine flexibele contracten aan ons te verbinden. Daarnaast is het een omvang die op relatief korte termijn kan meekomen met de omvang van de studentpopulatie.

4.2.3 Beleid van werk naar werk

Bij aflopende contracten en bij ontbindingen van contracten biedt de CHE begeleiding om van werk naar werk door te stromen. Deze begeleiding bestaat onder andere uit loopbaan- en outplacementtrajecten. (Ex-)medewerkers die een WW-uitkering ontvangen worden actief benaderd en begeleid in het vinden van passend werk.

4.2.4 Leeftijd

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers aan de CHE was in het verslag 45,4 jaar, dit is nagenoeg gelijk gebleven aan de gemiddelde leeftijd van het voorgaande jaar.

4.2.5 Werving en selectie

In het verslagjaar zijn 45 vacatures uitgezet. Van deze vacatures ontstond tweederde binnen de academies. Het aantal vacatures is ten opzichte van vorig jaar gestegen. Van de vacatures is een deel (14 vacatures) intern vervuld. Dit is een lichte stijging ten opzichte van het voorgaande jaar. Dit past bij de intentie van de CHE om interne mobiliteit te



stimuleren. Gezien de ontwikkelingen binnen het hbo en de CHE zal interne mobiliteit in toenemende mate een belangrijk thema zijn. Ondersteund door de ontwikkeling van beleid worden afdelingen gestimuleerd om gebruik te maken van elkaars kwaliteiten.

4.2.6 Identiteit in personeelsbeleid

Medewerkers van de CHE zijn dragers van de identiteit van de hogeschool. Wij vragen van (nieuwe) medewerkers dan ook dat ze vanuit het christelijk geloof een positieve bijdrage leveren aan de uitgesproken manier waarop de hogeschool de identiteit vormgeeft in onderwijs, onderzoek, werkveldrelaties en de omgang met elkaar. Identiteit krijgt handen en voeten in het personeelsbeleid. Met dat beleid wil de CHE ruimte maken om als collega's onderling en in de ontwikkelgesprekken met elkaar te spreken over hoe medewerkers de christelijke identiteit vertalen naar professioneel handelen. Het is een wens dat medewerkers een voorbeeld zijn van de betrokken, reflectieve professional die de CHE opleidt. Dat betekent dat medewerkers willen blijven leren over zichzelf en over hun vakgebied. Een medewerker is bereid om verantwoordelijkheid te nemen voor zijn eigen ontwikkeling en geeft verantwoording over zijn werk. Collega's zijn in staat om samen te werken en waarderen elkaar als collega's door elkaars kwaliteiten te erkennen en met vertrouwen in te zetten.

4.3 ARBO en ziekteverzuim

4.3.1 Arbeidsomstandigheden

De veiligheid in en om het gebouw werd in het verslagjaar extra in de gaten gehouden in verband met de nieuw- en verbouw. Dit gebeurde door de facilitaire medewerkers en bedrijfshulpverleners (BHV-ers). Jaarlijks worden BHV-ers getraind om hun kennis en vaardigheden op peil te houden door middel van theorie- en praktijklessen en ontruimingsoefeningen. De preventiemedewerkers hebben in het verslagjaar 25 werkplekonderzoeken uitgevoerd. Door de invoering van het flexibele werken hebben medewerkers vaak geen eigen werkplek meer. Daardoor is het nog belangrijker dat medewerkers goed weten hoe ze hun werkplek moeten instellen. Er zijn per afdeling groepsinstructies en individuele instructies geweest. 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.

4.3.2 Verzuim

Het ziekteverzuim is in 2015 licht gestegen ten opzichte van 2014. In het verslagjaar zijn veel acties ingezet om het verzuim te laten dalen. Ondanks de totale stijging van het verzuimpercentage, was er een daling in het verzuim naarmate het verslagjaar vor-

derde. Jaarlijks wordt door P&O een nadere verzuim-analyse 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. Voor een deel lijkt de stijging van het ziekteverzuim verklaard te kunnen worden door omvangrijke wijzigingen in curricula bij diverse verschillende academies (met name Educatie, Journalistiek & Communicatie en Sociale Studies). Curriculumvernieuwing kan leiden tot een verhoogde beleving van de werkdruk. De begeleiding van de zieken gebeurt conform de Wet Verbetering Poortwachter.

4.4 Professionalisering

In 2015 is € 890.109,- uitgegeven aan professionalisering van medewerkers. Dit is vergelijkbaar met wat in het jaar ervoor is uitgegeven. In 2015 was er € 803.000,- begroot aan professionaliseringskosten, naast de uren die medewerkers voor professionalisering ontvingen.

De CHE Academy is het label waar CHE-medewerkers terecht kunnen voor hun professionalisering. In 2015 is er een makelaar geworven en aangesteld die vraag en aanbod aan elkaar koppelt en aanbod ontwikkelt en uitzet. Acht nieuwe collega's hebben de Opleiding voor Startende Docenten met succes doorlopen. Nieuw in het professionaliseringsaanbod is het traject dat leidt tot de Basiskwalificatie Examinering. In 2015 zijn 25 collega's aan dit traject begonnen. Tien van hen hebben het certificaat behaald, de overige collega's zullen hun portfolio nog ter toetsing voorleggen.

De investeringen in mastertrajecten zijn goed zichtbaar. Aan het eind van het verslagjaar had 75% van de docenten binnen de CHE minimaal een masteropleiding als hoogst genoten opleiding. In 2014 was dit nog 67%.

Naast bovengenoemde scholing zijn er nog veel ontwikkelactiviteiten uitgevoerd die niet specifiek in dit bestuursverslag benoemd worden.

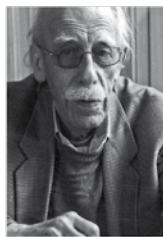
Totale uitgaven	Gerealiseerd 2015
Grondslag (getotaliseerde loonsom)	€ 20.946.628,-
Cao-norm (3% van getotaliseerde loonsom)	€ 628.399,-
Uitgaven totaal	€ 890.109,-
Saldo cao-norm minus totale kosten	€ 261.710,-

Tabel 4.6 totale uitgaven professionalisering

Uitgaven per kostensoort	Gerealiseerd 2015
Professionalisering algemeen	€ 617.135,-
Abonnementen	€ 120.969,-
Contributies	€ 108.982,-
Coaching en loopbaan	€ 43.023,-
Reiskosten en catering	p.m.
Totale kosten	€ 890.109,-

Tabel 4.7 uitgaven professionalisering per categorie

IJkpersonen die de CHE stimuleren



Willem Barnard



John Lennon



J.C. Bloem



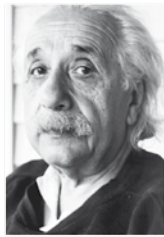
Annie M.G. Schmidt



Willem van Oranje



Abraham Lincoln



Albert Einstein



Aung San Suu Kyi



Barack Obama



Moeder Teresa



Golda Meir



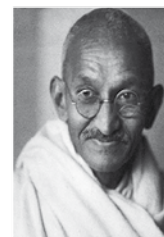
Abraham Kuyper



Maarten Luther



Anne Frank



Mahatma Gandhi



Gerrit Achterberg



Philippe Starck



Wubbe Ockels



Desmond Tutu



Willem Drees



G. Groen van Prinsterer



Marga Klompé



Neil Armstrong



Winston Churchill



Johannes Calvijn



Nelson Mandela



Steve Jobs



Margaret Thatcher



Martinus Nijhoff



Ellen Johnson Sirleaf

Deze foto's zijn te vinden op de wand Studentzaken

HOOFDSTUK 5

Lectoraten

5.1 Algemeen

De motor achter het praktijkgericht 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 2015 waren binnen de academies zes lectoraten actief.

De lectoren ontmoeten elkaar in de lectorenraad. De lectorenraad werkt langs verschillende lijnen aan een gemeenschappelijke onderzoeksagenda. Via het project Bakens van Hoop werken ze aan een visie op beroepspraktijken die past bij de identiteit van de hogeschool. Tevens wordt gewerkt aan de vorming van een zwaartepunt Service Innovation FoodValley waarin maximaal wordt aangesloten bij vragen uit het werkveld. Tenslotte onderzoeken de lectoraten hoe hun onderzoek past binnen de contouren van de Nationale Wetenschapsagenda. Streven is om deze verschillende sporen samen te voegen tot een gemeenschappelijk CHE-verhaal, met een scherpe focus. Een onderzoekssecretaris (drs. Eelco van den Dool) ondersteunt lectoren en academies bij de ontwikkeling van het onderzoeksbeleid en het beleid inzake de onderzoeksleerlijn.

Het onderzoeksprogramma Bakens van Hoop wordt geleid door dr. Jan van der Stoep. Centrale vraag van het onderzoeksprogramma is 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. Het houdt er ook rekening mee dat de werkelijkheid niet maakbaar is. Na een conceptuele verkenning van het begrip hoop in professionele praktijken (uitmondend in een pu-

blicatie medio 2016) is gestart met de voorbereiding om dit onderzoek voort te zetten in de verschillende werkvelden waar de CHE voor opleidt. Drie koppels van steeds twee lectoraten voeren dit empirisch onderzoek in de beroepspraktijk uit. Zo wordt onderzoek over de grenzen van academies gestimuleerd.

Om het zwaartepunt Service Innovation FoodValley verder vorm te geven hebben de lectoren in 2015 gewerkt aan het verder conceptualiseren van het begrip Service Innovation. De uitdaging daarbij was om dit typische managementbegrip ook voor andere academies relevant te maken. Door een gezamenlijke inspanning hebben de lectoren in dit denkproces belangrijke stappen gezet. Dat heeft geresulteerd in een gezamenlijke position paper. De doelstelling om dit productief te maken in een groot, interdisciplinair project gericht op voedingsgewoonten van ouderen is afgeslankt nadat een SIA RAAK Pro-aanvraag afgewezen. Dit project is als een SIA RAAK Publiek-project ingediend en ook afgewezen. Voor een aantal projecten uit het programma zijn inmiddels elders subsidies aangevraagd. Tevens wordt gezocht naar nieuwe financieringsmogelijkheden, bijvoorbeeld uit fondsen van de provincie Gelderland.

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). Ook wordt met betrekking tot het centrale onderzoeksprogramma verbinding gemaakt met de Stichting voor Christelijke Filosofie. Met de ZEG-partners is in november een gezamenlijke studiedag georganiseerd over onderzoekend leren. Daarnaast bewijst

de ZEG-samenwerking zijn nut in het (onder leiding van Driestar Educatief) gezamenlijk organiseren van de IAPCHE-conferentie 2016 en in de informele contacten tussen de ZEG-lectoren.

5.2 Lectoraat Educatie

Organisatie

Per 1 mei is het lectoraat 'Talenten en Opbrengsten' gestart met Hans Bakker PhD. als lector (0.4 fte), drs. Jan Kaldeway als associate lector (0.4 fte) en twee lectoraatsleden (ieder 0.2 fte). De officiële installatie was op 28 oktober. Aan het lectoraat zijn verder drie promovendi verbonden en twee onderzoekers bij de partnerschappen Radiant en Penta Nova.

Speerpunten 2015

In 2015 heeft het lectoraat zich gericht op de consolidering en uitbreiding van de Academische Opleidingsschool, waarbinnen een aantal basisscholen als academische basisschool opereert. Verder was de implementatie van de vastgestelde herziene onderzoekslijn in jaar 1 van het curriculum een speerpunt.

Ontwikkelingen 2015

In 2015 is het driejarig programma van start gegaan met vier academische basisscholen: De Hoeksteen (Nijkerk), De Klokbeker (Ermelo), De Fontein (Barneveld), De Vlinderboom (Ede). Met deze scholen zijn in het voorjaar 2015 onderzoeksprogramma's per school ontwikkeld binnen het overkoepelende thema 'Talenten en Opbrengsten'. De deelthema's per school zijn: Het verhaal van de lerende (De Hoeksteen), Samenwerkend leren (De Klokbeker), Onderzoekend leren (De Fontein) en Manieren van leren (De Vlinderboom). Per school werkt een professionele leergemeenschap (PLG) aan het onderzoeksthema. Een PLG bestaat uit mastergediplomeerde leerkrachten, 3e- en 4e-jaarsstudenten, en een docent-onderzoeker van de academie. De leden van het lectoraatsteam zijn allen verbonden aan een academische basisschool.

Eén collega heeft in 2015 zijn promotietraject over lerende organisaties afgerond. Twee collega's zijn gestart met een promotietraject over respectievelijk 'Taalontwikkeling in Tweetalig Primair Onderwijs' en 'Bevorderen van affectie van leerlingen voor Wetenschap en Technologie in het basisonderwijs'.

Vooruitblik

In 2016 vindt uitbreiding plaats met academische basisscholen in Ermelo en Nieuwerkerk. Een belangrijk thema in 2016 wordt de kennisdeling met

de partnerscholen: het toegankelijk maken van de activiteiten van het lectoraat en de opbrengsten van het onderzoek op de academische basisscholen voor het netwerk van partnerscholen van de academie. In het voorjaar 2016 wordt een verkenning uitgevoerd voor een onderzoeksproject over karakterontwikkeling, mede op basis van materiaal van Mark Pike, hoogleraar Onderwijs aan de universiteit van Leeds.

In samenwerking met de Universiteit Twente wordt een universitaire route voorbereid die vwo-studenten en hoog presterende havisten de mogelijkheid geeft in 5 jaar naast een pabo-bachelordiploma een masterdiploma te behalen.

5.3 Lectoraat Jeugd en Gezin

Organisatie

Het lectoraat Jeugd en Gezin bestaat uit dr. Martine Noordegraaf als lector, een associate lector, een senior onderzoeker, promotieonderzoekers (4) en projectonderzoekers (9). Het lectoraat wordt ondersteund door het academiebureau en door een adviseur die adviseert en ondersteunt bij beleidsontwikkeling, subsidiewerving, projectmanagement en communicatie.

Het basisbudget voor het lectoraat biedt ruimte aan 3,5 fte. Dat is exclusief subsidies en betaalde opdrachten en inclusief ondersteuning. In 2015 werd 4,74 fte besteed. Daarvan is 1,24 fte gefinancierd door extern geld (NWO-beurzen, netwerken voor groei, en betaalde opdrachten).

Speerpunten 2015

- Het lectoraat heeft een volgende stap gezet in het verzelfstandigen van onderzoeks domeinen tot zelfstandige associate lectoraten
- Het lectoraat heeft gewerkt aan het formuleren van een strategische kennisagenda met gemeente Ede
- Het lectoraat heeft actief geparticipeerd in de hogeschool brede ontwikkeling van een centrale onderzoeksagenda (Bakens van Hoop, Service Innovation)
- Het lectoraat heeft verhelderd vanuit welke waarden en methoden zij haar praktijkgericht onderzoek inricht.

Ontwikkelingen en resultaten

- In 2015 werd het project naar professioneel ouderschap in gezinshuizen afgerond. Met de afronding is een website gelanceerd met alle resul-



taten. Aan de resultaten werd aandacht besteed door: het Nederlands Jeugdinstituut, het Gezinspiratieplein en Jeugd en Co.

- De heer drs. Wim Dekker is per september 2015 als associate lector informele zorg aangesteld. Hij heeft een kenniskring samengesteld en komt tot een duidelijke focus van zijn lectoraat, gericht op het versterken van de dialoog tussen professionals en de hulpvrager en zijn/haar informele netwerk. Deze focus is gepresenteerd tijdens een dag met professionals. De ontvangst hiervan is zeer goed te noemen.
- De heer Jaap van der Meiden (domein contextuele hulpverlening) schrijft een rubriek in EO Visie over opvoeding vanuit contextueel perspectief. Ook sprak hij zich uit op het Christelijk Informatie Platform over de balans tussen gezin en schoonfamilie.
- Er werden gastcolleges gegeven in de bachelor en bij de master social work aan de HAN. Ook participeerden studenten in het onderzoek van het lectoraat.

Vooruitblik

Het lectoraat heeft een groei doorgemaakt van 1,25 fte in 2009 naar 4,74 fte in 2015. Daarbij is het lectoraat succesvol geweest in het binnenhalen van subsidies bij zowel SIA als het NWO. De hierdoor

opgedane ervaring en kennis wordt nu omgezet in een systematische werkwijze bij het doen van subsidieaanvragen. Ook zijn de onderzoekslijnen steeds sterker geworden en voorzien van eigenaar- en partnerschap. Het lectoraat wil graag doorgaan met de groei van domeinen tot zelfstandige associate lectoraten. De eerste ervaringen met een associate lectoraat zijn positief: het geeft focus en het bereik van het lectoraat wordt groter. Naast deze ontwikkeling wil de academie graag waar mogelijk samenwerken met andere lectoraten binnen.

5.4 Lectoraat Verpleegkundige beroepsethiek – Reflectie op goede zorg

Organisatie

Het lectoraat Verpleegkundige beroepsethiek wordt gevormd door drie kenniskringleden, de positie van lector is sinds 1 november 2014 vacant.

Speerpunten 2015

- Aanstelling nieuwe lector.
- Rol van ondersteuner in praktijkonderzoek aan de academie versterken.
- Samenwerking werkveld, onderzoek en onderwijs versterken, specifiek in de kennisplatforms:

- Eigenaarschap kwaliteitsindicatoren;
- Transitie in de zorg, oudere ouderen in de thuiszorg;
- Ouderen, voeding en gezondheid.
- Uitbreiding strategische relaties met het werkveld.
- Actief participeren in de hogeschool brede onderzoeksagenda (Service Innovation, Bakens van Hoop).

Ontwikkelingen en resultaten 2015

Het jaar 2015 is er door onderzoek in samenwerking met studenten en docentbegeleiders, gemonitord door kenniskringleden, gewerkt aan:

- Nieuwe kennis over de beleving van eigenaarschap van de verplichte verpleegkundige kwaliteitsindicatoren in de gezondheidszorg.
- Nieuwe kennis over de effecten van het programma 'Excellente Zorg' van de beroepsvereniging V&VN op eigenaarschap van kwaliteitsindicatoren.
- Nieuwe kennis over de beleving, behoeften en belemmeringen die mantelzorgers ervaren bij de zorgverlening aan dementerenden in intra en semimurale zorgsettings.
- Uitbreiding van kennis over de evaluatie van zorg in de thuiszorg en maatregelen ter stimulering van de evaluatie van zorg (aanpassing digitale systeem op basis van praktijkonderzoek).
- Nieuwe kennis over het stimuleren tot bewegen en voorkomen van vallen van ouderen in het ziekenhuis en de rol van de verpleegkundige daarin.

- Een artikel over Eigenaarschap kwaliteitsindicatoren (doorgaande lijn) is aangeboden ter publicatie.
- Verbinding met hogeschool onderzoek Bakens van Hoop door deelname van een kenniskringlid aan het empirische onderzoek naar hoop in professionele praktijken.
- Kenniskringlid mevrouw Ria den Hertog promoveerde in december op een onderzoek naar de patiëntvoorkeuren in de verpleegkundige besluitvorming.

Vooruitblik

- Na uitstel in 2015, is de intentie om de aanstelling van een nieuwe lector in 2016 te realiseren, plus groei naar beoogde verdubbeling van het lectoraat.
- Schrijven van een meerjarenplan door lector en kenniskring.
- Onderzoek aan de academie bevorderen: gebruik van en deelname aan (praktijk)onderzoek bij studenten en docenten, waar mogelijk ook het werkveld betrekken in deelname aan onderzoek.
- Oriëntatie op subsidies, en trainen van vaardigheden om aanvragen in te dienen.
- Verbinding van onderwijs en onderzoek op de academie Gezondheidszorg, in nauwe samenhang met vraagstukken in het werkveld.
- Proactieve kennisdeling met studenten, docenten en werkveld/andere kenniscentra.
- Verbonden blijven met hogeschool brede onderzoeksagenda's Bakens van Hoop en Service Innovation.





5.5 Lectoraat Media, Religie en Cultuur

Organisatie

Het lectoraat Media, Religie en Cultuur bestaat uit lector dr. ir. Jan van der Stoep en zeven kenniskring-leden. De Adviesraad van het lectoraat bestond in 2015 uit drie leden: dr. P. Ester, prof. dr. J.M.J.H. Hemels, en dr. C.A.P.G. van der Mast. Dr. Van der Mast heeft afscheid genomen en in de loop van 2015 is dhr. J. Schinkelshoek als adviseur aan het lectoraat verbonden.

Speerpunten 2015

Het lectoraat Media, Religie en Cultuur doet onderzoek naar verhalende journalistiek en waardengerichte organisatiecommunicatie. Daarnaast ondersteunt het lectoraat het onderwijs bij de ontwikkeling van de uitstroomprofielen binnen het nieuwe curriculum. In lopende projecten worden werkveld, onderwijs en onderzoek met elkaar verbonden. Tevens is het lectoraat actief betrokken bij de onderzoeksleerlijn en kennisontwikkeling rond Storytelling, Community building en Public trust.

Ontwikkelingen en resultaten 2015

- Ontwikkeling van enkele corporate stories (Riederborgh, Delphy, NPV).
- Adviestrajecten op het gebied van communicatie en organisatie (Riederborgh, Evangelische Omroep).
- Kennisontwikkeling inzake de betekenis van verhalen in journalistiek en communicatie.
- 3 wetenschappelijke publicaties, 16 vakwetenschappelijke presentaties, 8 vakwetenschappelijke papers en 2 vakwetenschappelijke publicaties.
- NWO-aanvraag voor een tweede promotietraject.
- Het boek "Tien journalistieke idealen" is voltooid door Johan Snel (Boom Amsterdam; verschijnt in april 2016).
- Deelname aan het project Bakens van Hoop.

Vooruitblik

- Het lectoraat heeft zich voor het kalenderjaar 2016 het volgende ten doel gesteld:
- Het uitspreken van een lectorale rede voor werkveld, externe relaties en CHE-collega's.

- Daaraan gekoppeld: het presenteren van een onderzoeksagenda en een nieuwe naam.
- Het onderzoek van kenniskringleden meer afstemmen op de uitstroomprofielen Mediaprofessional, Communicatie & Organisatie, Communicatie & Maatschappij, Schrijvende pers en Audiovisuele journalistiek.
- Onderzoek, onderwijs en partnerontwikkeling verder brengen op de inhoudelijke onderzoeksterreinen rond Public trust, Community building en Storytelling.

5.6 Lectoraat Mens & Organisatie

Organisatie

Het lectoraat en kenniskring van de academie Mens & Organisatie (M&O) bestaat uit lector dr. ir. Henk Kievit en drie kenniskringleden, die samen verantwoordelijk zijn voor het opstellen en uitvoeren van het onderzoeksplan.

Speerpunten 2015

Het lectoraat had als doelstelling in 2015 om:

- Vakthemagroepen (VTG) Bedrijfskunde, Management en Recht en Human Resource Management (verder) te ontwikkelen en aan te sluiten bij profielteams.
- Begeleiden promotietrajecten: 2 (concept)proefschriften.
- FoodValley regio: onderzoeksbijdrage aan database Foodbedrijven; artikel lerende regio FV.
- Onderzoeksleerlijn M&O, en onderzoekende houding faciliteren en verankeren in curriculum van de opleidingen M&O.
- Lectoraatsrede Dienstbaar Organiseren; publicatie met explicitering visie lectoraat M&O / onderzoeksagenda. (dienstbaar organiseren is uitwerking van Service Innovation binnen domein van academie M&O).
- Master Begeleidingskunde: rapport vooronderzoek haalbaarheid.
- Bijdrage leveren aan zwaartepuntontwikkeling CHE op thema Service Innovation Food Valley: notitie Service Innovation kennisagenda/onderwijs M&O; ingediende SIA Raak Pro aanvraag.
- Project HR en complexiteit; researchpaper/werkveldsessie focusgroep.

Ontwikkelingen en resultaten 2015

De bovengenoemde doelstellingen zijn vrijwel allen behaald. De onderzoeksbijdrage aan de database Foodbedrijven is slechts gedeeltelijk gerealiseerd. In maart 2015 vond de promotie plaats van kenniskringlid de heer M. de Ronde. Op 10 juni 2015 sprak

de lector zijn lectoraatsrede *Dienstbaar Organiseren* uit en presenteerde hij de onderzoeksagenda. Veel tijd en energie is gestoken in het onderzoek naar het ontwikkelen van het zwaartepunt Service Innovation binnen de CHE.

Vooruitblik

Het lectoraat heeft zich voor het kalenderjaar 2016 het volgende ten doel gesteld:

- Ondersteuning bij het ontwikkelen van het thema Dienstbaar Organiseren binnen de academie Mens & Organisatie. Concreet komt dit tot uitdrukking in de gesprekken tussen lector en profieltrekkers en betrokken docenten, het participeren tijdens de opleidingsmidweek en een bijdrage leveren aan het jaarlijkse M&O-Event.
- Het organiseren van vakthemagroepen. Voor de profielen internationale, commerciële en financiële bedrijfskunde (IBK, CBK en FBK) zal de inhoud zich toespitsen op het ontwikkelen van het actueel onderzoeksthema.
- Voorbereiden nieuwe pilots trialogisch leren: met vakdocenten, studenten en werkveldpartners door middel van de zogeheten rondetafelgesprekken.
- Het verder ontwikkelen van een Research & Methodology onderzoeksleerlijn binnen de verschillende onderwijsprogramma's en fases.
- Deelname aan project Bakens van Hoop.
- Uitvoeren onderzoek vacaturebehoefte ICT-functies in FoodValley regio ten behoeve organisatie van ICT-Valley netwerkorganisatie.

5.7 Lectoraat Geloven in context

Organisatie

De kenniskring van het lectoraat bestond in 2015 uit lector dr. Rene Erwich en vier kenniskringleden. In de loop van 2015 werd het associate lectoraat Christelijke Professie onder leiding van Simon Polinder MA geïnstalleerd inclusief een bijbehorende kenniskring.

Speerpunten 2015

- In het lopende jaar werd gewerkt aan de uitwerking van het nieuwe onderzoek 'geloven in context'.
- Het onderzoek vanuit en ten behoeve van de Academie Theologie verder doorontwikkeld.
- Het onderzoek richt zich vooral op de relatie tussen de culturele context en het beroep van de hbo-theoloog (professionele identiteit).
- Onderzoek werd uitgevoerd door middel van dataverzameling in de vorm van essays uit de verschillende beroepsdomeinen. Op deze manier



wordt concreet vormgegeven aan de relaties werkveld, onderwijs en onderzoek.

- Inzet van het onderzoek was tevens de versterking van eigenaarschap in het onderwijs en onder collegae docenten.
- De opzet van een project 'onderzoeksvaardigheden' samen met de theologieopleiding van hogeschool Windesheim.
- Het associate lectoraat ontwikkelde de eerste fase van onderzoek met kenniskring en interne en externe partners.

Tevens werd in samenwerking met andere lectoraten van de CHE gewerkt aan Bakens van Hoop en werd vorm gegeven aan de uitwerking van verschillende deelonderzoeken.

Met betrekking tot het onderwijs kwamen aan de orde:

- De verbinding van onderzoek en onderwijs door middel van versterking van de domeinprofielen (pastoraal-agogisch werk, gemeenteopbouw, missionaire presentie, docent godsdienst- en levensbeschouwing, voorganger).
- Verdieping en verrijking van onderwijs door toe-

passing van kennisopbrengsten praktisch-theologisch onderzoek.

- Versterking van de betrokkenheid van werkveldpartners bij trialogisch leren en onderzoek.

Ontwikkelingen en resultaten 2015

In 2015 werden de eerste onderzoeksdata uitgewerkt. Het onderzoek is sterk ingebed in de verschillende beroepsprofielen. Het associate lectoraat startte de onderzoeksactiviteiten en werd verder ingebed in de organisatie. Er is veel samenwerking met de diverse netwerkpartners rondom promoties en studietrajecten.

Vooruitblik

De komende periode (eerste helft 2016) staat in het teken van:

- Vastleggen tussenproduct essay-analyse in de publicatie *Grensgangers: pendelen tussen geloof en cultuur* (Uitgeverij Kok, Utrecht).
- Voorbereiding symposium en netwerkconferentie.
- Verdieping onderzoeksresultaten d.m.v. focusgroepen en ontwikkeling model professionele identiteit.



HOOFDSTUK 6

Transfer

6.1 Algemeen

CHE Transfer verzorgt masteropleidingen, post-hbo opleidingen, cursussen, trainingen (indien gewenst in-company), advieswerk en (praktijk)onderzoek. CHE Transfer is onderdeel van de CHE academies. Deze verankering in de academies zorgt ervoor dat de activiteiten van CHE Transfer het product zijn van de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en werkveld. CHE Transfer is CEDEO-erkend voor zowel Open Inschrijving als Maatwerk.

6.2 Transferactiviteiten per academie

6.2.1 Educatie

Algemeen

Transfer Educatie maakt onderdeel uit van de Academie Educatie en is als opleidingspartner actief binnen met name het basis- en voortgezet onderwijs. Transfer verzorgt:

- post-HBO opleidingen/Masters voor leerkrachten/docenten/aanstaande leidinggevendenden;
- biedt implementatietrajecten aan;
- en is partner in kennisontwikkeling (in samenwerking met het lectoraat).

Post-HBO opleidingen/Masters

Afstemming op de situatie van de klant wordt hoog gewaardeerd. Voorbeelden daarvan zijn de verschillende opleidingen voor leidinggevendenden (Middenmanagement, Opleiding schoolleider, Directeur primair onderwijs en de Master of Educational Leadership). Deze opleidingen worden aangeboden in samenwerking met de Marnix Academie, Hogeschool InHolland, Driestar-Educatief en Viaa (Penta Nova). Verder biedt CHE de Master 'Leren en Inno-

veren' aan in samenwerking met de Driestar Hogeschool en Viaa. Deze opleiding trekt cursisten uit alle geledingen van het onderwijs (van primair – hoger onderwijs). De leergang 'Vakbekwaam Bewegingsonderwijs via Pabo' levert tevreden en competente leerkrachten af.

Implementatie

Hoewel in mindere mate dan in voorgaande jaren verzorgt Transfer maatwerktrajecten die aansluiten bij de schoolontwikkeling. Hier komen onderwerpen zoals Engels leren, is Engels doen, Onderzoekend leren, en Handelingsgericht-, kwaliteitsgericht-, en opbrengstgericht werken aan de orde.

Partner in kennisontwikkeling

Transfer Educatie werkt verder geregeld samen met het werkveld en de opleiding tot leerkracht basisonderwijs. Pabo-studenten, basisscholen en CHE-medewerkers (Pabo, Transfer en Lectoraat) werken gezamenlijk aan onderwijsontwikkeling, doen onderzoek en delen de opgedane kennis. Deze projecten worden vanuit het Lectoraat 'Docent en Talent' ondersteund en gevolgd.

Verder is met twaalf basisschoolbesturen Opleiden In De School (OIDS) voortgezet. Transfer Educatie voert de zogenaamde mentorentrainingen uit. Op deze scholen wordt eerst een nulmeting uitgevoerd en aansluitend de visitatie om Erkend Leerbedrijf (SELECT) te kunnen worden. Veel 'partnerscholen' zijn inmiddels SELECT-gecertificeerd. Daarnaast versterken we de relatie met al onze overige klanten door systematisch aandacht te besteden aan het versterken van de kwaliteit.

Vooruitblik

Kennisdeling en kennisontwikkeling zal in de toekomst steeds meer gericht worden op post-hbo niveau. Een doorgaande lijn vanuit de academie naar de startende leerkracht is daarbij de bepalende visie in het kader van een leven lang leren. De samenwerking met partners in het beroepenveld zal een steeds grotere rol gaan vervullen in kennisdeling en kennisontwikkeling.

6.2.2. Sociale Studies*Algemeen*

Transfer Sociale Studies bestaat uit een vast transfer team met acht medewerkers. Transfer sociale studies verzorgt opleidingen, maatwerktrajecten en coaching en advies. De unitmanager Transfer valt onder de academiedirecteur van de academie en borgt onder andere de afstemming met het hbo-onderwijs en het onderzoek. Een groot deel van de bachelordocenten van de academie is betrokken bij het verzorgen van de opleidingen vanuit Transfer. Overige docenten komen uit het werkveld om daarmee veel praktijkervaring binnen te krijgen. Binnen Transfer Sociale Studies bestaat het Instituut Contextuele Benadering (ICB). Dit instituut herbergt een belangrijk deel van het opleidingsaanbod en heeft een goed verbinding met het lectoraat. Het ICB staat landelijk en ook internationaal goed bekend als kenniscentrum voor het contextuele gedachtengoed.

Ontwikkelingen en resultaten

Het jaar 2015 had voor Transfer Sociale Studies nadrukkelijk twee gezichten. Deze twee gezichten laten zich als eerste zien in de behaalde resultaten. De eerste twee trimesters van 2015 waren sterk verliesgevend, het derde trimester brak de trend en leverde een bescheiden winst op. Onder deze cijfers zit een goed geslaagd verbetertraject op het gebied van bedrijfsvoering. De eerste twee trimesters is stevig geïnvesteerd op het duurzaam beschikbaar maken van managementinformatie. Deze managementinformatie was essentieel voor een goede analyse van de bedrijfsvoering en in het vervolg daarop verbeteren van de sturing. Dit heeft veel opgeleverd voor Sociale Studies. In de loop van trimester 2 werd verbetering in het resultaat zichtbaar, die zoals gezegd in trimester 3 tot winst heeft geleid.

Door het op orde krijgen van het businessmodel, het stevig inzetten op de verkoop van maatwerk enerzijds en het verbeteren van het rendement op

het opleidingsportfolio anderzijds is er momenteel sprake van een goede basis. Deze basis zal er toe moeten leiden dat de afdeling in 2016 positief zal draaien. Het is op basis van de huidige situatie zeer waarschijnlijk dat deze doelstelling behaald wordt.

Belangrijke zaken waar in 2015 op is gestuurd:

- versterken van het relatiemanagement;
- versterken van de naar buiten gerichte focus (dit onder meer door het opheffen van de instituten Professioneel Begeleiden en Sociale Innovatie. Deze expertise wordt actief ingezet met name in maatwerk, zonder de naar binnen gerichte focus die een instituut met zich mee brengt);
- naar beneden brengen van de centrale en decentrale overheadkosten zodat een betere concurrentiepositie ontstaat;
- maken van keuzes in het productportfolio (zowel op inhoud als op rendement);
- werken met een gezonde winstmarge;
- versterken van marketing en communicatie;
- ontvlechting van de financiën van Transfer, waardoor meer overzicht ontstaat op het resultaat tot op projectniveau.

Speerpunten

Voor 2016 zijn er de volgende speerpunten voor Transfer:

- blijven sturen op bovengenoemde zaken;
- het doorzetten van de opgaande financiële lijn naar een duurzame winstgevendheid;
- het doorlopend onderhouden van de duurzame relaties met het werkveld;
- adequaat inspelen op vragen van de markt in het ontwikkelen van aanbod;
- integratie van Transfer en deeltijdonderwijs ten behoeve van organisatie en profilering naar buiten;
- het versterken van de samenwerking met andere CHE Transferafdelingen.

6.2.3 Transfer Gezondheidszorg*Organisatie*

Transfer bij de Academie Gezondheidszorg bestaat uit een interim transfermanager (0,3 fte) en een transfermedewerker vanuit het academiebureau (0,5 fte). De transfermedewerker is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken (backoffice); de transfermanager stuurt de coördinatoren aan, ontwikkelt beleid en is verantwoordelijk voor het bedrijfsmatig proces. De transfermanager neemt deel aan vergaderingen van het MT voor onderwerpen die voor hem relevant zijn. Hiermee kan



de afstemming met het hbo-onderwijs en het onderzoek geborgd worden. De opleidingen worden georganiseerd en aangestuurd vanuit een coördinator. Daarnaast is een relatiebeheerder werkzaam voor Transfer. Zij onderhoudt relaties met het werkveld, signaleert nieuwe ontwikkelingen en ondersteunt de transfermanager.

Docenten van de bachelor van de Academie Gezondheidszorg zijn betrokken bij het verzorgen van de opleidingen van Transfer. Overige docenten worden aangetrokken vanuit het werkveld met het oog op praktijkervaring.

Speerpunten, ontwikkelingen en resultaten

Binnen Transfer GZ zijn in 2015 2 opleidingen op het gebied van praktijkondersteuning gestart met totaal 38 cursisten.

- De POH-GGZ startte met 13 cursisten.
- De POH-AGZ startte met 25 cursisten.

Daarnaast zijn diverse maatwerk scholingen verzorgd voor onze partners in het werkveld. Zo werd o.a. voor Lelie Zorggroep een scholing in OMAHA

System verzorgd en werden woonbegeleiders en gastvrouwen van Cedrah geschoold.

In het najaar werden 2 symposia georganiseerd rond een thema in de Ouderenzorg. De beide avonden hadden een hoge opkomst. Daarnaast werd een scholing Ouderenzorg georganiseerd voor afgestudeerde Praktijkondersteuners. Het is de bedoeling dergelijke activiteiten in 2016 opnieuw te organiseren.

Vooruitblik

In 2016 zal steeds meer academie-overstijgend gewerkt gaan worden. Met name met de academie Sociale Studies wordt al regelmatig samengewerkt. Dit zorgt ervoor dat er meer klant-centraal gewerkt kan worden.

De focus zal liggen op:

- Relatieontwikkeling met een aantal strategische partners.
- De opleidingen POH en POH-GGZ.
- Start van 2 nieuwe post-hbotrajecten, Bestrijding Mensenhandel en International Public Health.
- Scholing in het Omaha System.

6.2.4 Transfer Journalistiek & Communicatie

Organisatie

Transfer Journalistiek en Communicatie (J&C) van de Christelijke Hogeschool Ede kreeg in 2015 geen prioriteit. Er vonden slechts enkele reeds geplande masterclasses en workshops plaats in de eerste maanden van het jaar.

Speerpunten, ontwikkelingen en resultaten

In focus voor J&C lag in 2015 op de ontwikkeling van het onderwijs en de activiteiten van het lectoraat. Met het oog op de verbinding tussen werkveld, onderwijs en lectoraat is het loket externe relaties ingericht en is er formeel per 1 september een relatiemanager benoemd. Wanneer de nieuwe curricula zijn geïmplementeerd en afstudeerprofielen goed zijn ingericht, wil de academie een strategie ontwikkelen om een en ander ook commercieel aan te bieden.

We vermoeden dat er meerdere mogelijkheden en kansen voor Transfer J&C zijn om aanwezige kennis en expertise via masterclasses, workshops en (post-hbo) cursussen en trainingen te delen. Tevens zijn we in staat om maatwerk te bieden op het terrein van videoproductie en communicatieadviestrategieën. We hopen op termijn (2017) te komen tot een stevig in onderwijs en lectoraat verankerd aanbod, waarmee:

1. J&C de positionering verstevigt als kennisinstelling en aantoonst dat de academie aan de frontlinie staat van de ontwikkeling van nieuwe, voor het werkveld relevante kennis.
2. Docenten ervaring opdoen en leren van de interactie met het werkveld.
3. Binding met de achterban (o.a. alumni) wordt verstevigd, omdat een divers aanbod van masterclasses, cursussen en trainingen bijdraagt aan een continue contact met het werkveld.

Vooruitblik

Met ingang van cursusjaar 2016-2017 wordt Transfer J&C speerpunt en komt er een nieuw beleid. De implementatie daarvan zal zo spoedig mogelijk plaatsvinden. Per cursusjaar 2017-2018 zal er een gestructureerd en goed doorwrocht aanbod zijn.

6.2.5 Transfer Mens & Organisatie

Organisatie

Transfer Mens & Organisatie (M&O) bestaat uit de unitmanager en een team docenten (die tevens actief zijn in het regulier onderwijs). Ze zijn verant-

woordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het Transferaanbod. Dit aanbod bestaat uit een post-HBO leergang, maatwerktrajecten en de in ontwikkeling zijnde één- en tweedaagse trainingen. De transfercollega's worden in praktische zin ondersteund door het secretariaat Transfer, onderdeel van het academiebureau.

Speerpunten, ontwikkelingen en resultaten

De transferunit bood in 2015 evenals in de jaren ervoor een Post-HBO Management leergang aan. Daarnaast waren we actief met een aantal cursussen voor het Leger des Heils. Vanuit de Transferunit werden ook opdrachtgevers voor projecten in het reguliere onderwijs geworven. Opnieuw kreeg Transfer M&O te maken met een wisseling van de wacht. De unitmanager Transfer liet weten per 1 januari 2016 niet meer beschikbaar te zijn. Dit leidt tot een herbezinning op de positie van Transfer en de rol van de unitmanager.

Vooruitblik

In 2016 richt de academie zich op de uitvoering van de reeds geplande activiteiten en daarnaast op de ontwikkeling van een nieuwe strategie voor Transfer M&O. Dit doen we in verbinding met Transfer J&C, waarbij we zoeken naar optimale samenwerking en integratie van de ondersteuning. Mogelijk leidt dit tot een herinrichting van de unit. Overigens werkt M&O via het partneroffice gestaag door aan de ontwikkeling van ons partnernetwerk dat ook in nauwe verbinding staat met de activiteiten van Transfer.

6.2.6 Transfer Theologie

Organisatie

Transfer Theologie is beperkt in omvang, gezien de specifieke situatie van het werkveld van de academie. Het aanbod sluit zoveel mogelijk aan op de bestaande onderwijsprofielen in ontwikkeling en uitvoering.

Speerpunten, ontwikkelingen en resultaten

In 2015 heeft Transfer 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.

Vooruitblik

In 2016 bieden we de volgende post hbo-opleidin-



gen aan: Ouderenpastoraat, Pastorale zorg rond echtscheiding en Jeugdpastoraat.

6.3 Kosten en baten totaal

Net als in 2014, is bij de academies Sociale Studies en Gezondheidszorg in 2015 gewerkt aan het verdienmodel van Transfer om zicht te krijgen op de winstgevendheid van de aangeboden cursussen en opleidingen en om mede aan de hand van de winstgevendheid de richting te bepalen van Transfer. Dit heeft er toe geleid dat in de tweede helft van 2015 de winstgevendheid van deze afdelingen toenam en gelijktijdig het onderwijsaanbod is vernieuwd. Het totale transferresultaat was nog wel licht negatief over 2015 met een verlies van € 56.000 - waardoor de totale stand van de reserve gedaald is naar € 1.015.000 per ultimo 2015. De kentering lijkt echter bestendig en voor 2016 wordt dan ook een positief resultaat verwacht.

6.4 Publieke middelen en private middelen

Bij het ontwikkelen en verzorgen van het aanbod van CHE-Transfer (private activiteiten) maakt de CHE doorgaans gebruik van de deskun-

digheid van eigen medewerkers, afkomstig uit het initieel onderwijs. Transfer huurt ze intern in vanuit 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, zijn er contacten met externe deskundigen. Bovendien heeft CHE-Transfer ook medewerkers die uitsluitend binnen Transfer werkzaam zijn. Zij hebben geen binding met het initieel 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. Dat biedt de zekerheid dat het resultaat juist weergegeven is, 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.



LCC INTERNATIONAL
UNIVERSITY

LCC TARIFFS



HOOFDSTUK 7

Internationalisering

7.1 Beleid en ontwikkelingen

Internationalisering is ingebed in het curriculum van de academies op de school. Een samenleving waarin globalisering en digitalisering aan de orde van de dag zijn, vraagt om ontwikkeling van internationale competenties. Deze competenties worden op verschillende manieren ontwikkeld. Zo kunnen studenten voor een stage of een studieblok naar het buitenland. Ook verzorgen academies 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 2015 kende de volgende ontwikkelingen:

- Acht internationale studenten hebben een cursus aan de CHE gevolgd door het inzetten van hun NFP-beurs, drie studenten op basis van een Erasmusuitwisseling, één studenten met een Soroptimist-beurs, vier studenten op basis van een Memorandum of Mutual Understanding (MOU) en twee zelfbetalers.

Dat is op de volgende wijze onderverdeeld:

- 3 Zuid-Koreaanse studenten namen deel aan een internationale cursus bij de academie Mens & Organisatie.

- De academie Sociale Studies mocht 7 studenten ontvangen uit de volgende landen : Kenia, Indonesië, Zimbabwe, Ethiopië, Tsjechië en Georgië.
- De academie Journalistiek en Communicatie heeft 2 cursussen verzorgd en in totaal 8 internationale studenten ontvangen uit de volgende landen: Hongarije, Indonesië, Ghana, Bhutan, Nigeria, Zuid-Afrika en Amerika.
- In 2015 is er een nieuwe cursus gestart voor internationale studenten: Global Journalism.
- In 2015 heeft de CHE voor het eerst gewerkt met de Holland Scholarship. Deze beurs is geïnitieerd vanuit het Ministerie van OC&W en geeft studenten die buiten de EER willen studeren of stage lopen de gelegenheid in aanmerking te komen voor een tegemoetkoming. In 2015 zijn er 4 beurzen uitgereikt aan CHE-studenten.

7.2 Internationale onderwijsprogramma's

In 2015 bood de CHE de volgende internationale onderwijsprogramma's aan:

- International Corporate Communication
- Business Administration & HRM
- Social Work in the Netherlands I en II
- Language Learning in Primary Education (afgepast)
- Global Journalism

Kengetallen Internationale mobiliteit CHE 2015

Uitgaande/terugkerende studenten met een CHE-beurs	70
Uitgaande studenten met een Holland Scholarship-beurs	4
Uitgaande/terugkerende studenten met een Erasmus-beurs	15
Uitgaande/terugkerende docenten met een Erasmus-beurs	11
Inkomende studenten	23

(NFP/Erasmusbeurs, zelf betalend, uitwisseling of sponsoring)

Mobiliteit Uitgaand Academies zonder bekostiging van een beursprogramma

Academie Gezondheidszorg	2 docenten
Academie Mens & Organisatie	6 docenten + 6 studenten
Academie Theologie	4 docenten
Academie Sociale Studies	4 docenten + 21 studenten
Academie Journalistiek & Communicatie	3 docenten + 51 studenten
Academie Educatie	1 docent + 120 studenten



- 1) *Hoe hoog zijn ze en hoe zwaar?*
Hoogte 250 cm, gewicht totaal ca. 250 kg.
- 2) *Van welk materiaal?*
Polyester.
- 3) *Op welke datum zijn ze geplaatst?*
Maandag 19 oktober 2015.

HOOFDSTUK 8

Materiële Voorzieningen

De CHE is gehuisvest aan de Oude Kerkweg 100 te Ede. Het jaar 2015 stond vooral in het teken van de feestelijke opening en ingebruikname van het nieuwe gebouw 'Prisma' in maart 2015 en het vernieuwde hoofdgebouw '**Spectrum**' in oktober 2015. Beide gebouwen zijn met elkaar verbonden via een loopbrug. Daarmee is het één locatie geworden. Het (ver)nieuw(d)e gebouw heeft een frisse, moderne en open uitstraling en geldt als blikvanger in de Kenniscampus. De realisatie van de bouw- en verbouwwerkzaamheden maakte paviljoen Zuid overbodig. Dit gebouw is dan ook in de zomer van 2015 verkocht.

Met het afronden van de (ver)bouwwerkzaamheden, is het flexwerken volgens de principes van Goed Gebruik Gebouw hogeschool breed geïmplementeerd. De ruimtes in de hogeschool zijn zo ingericht en toegerust dat ze ontmoetingen tussen studenten, medewerkers en externe partners faciliteren en samenwerking stimuleren en medewerkers de beschikbare ruimte efficiënt gebruiken.

Het Studiecentrum heeft na de verbouwwerkzaamheden een nieuwe plaats in het 'Spectrum' gekregen. Mediatheek en Onderwijswerkplaats zijn door de nieuwe inrichting nu volledig geïntegreerd. Daarnaast is uitlening via selfservice mogelijk gemaakt. Hiervoor moesten alle fysieke uitleenmiddelen worden getagd.

In 2015 is een facilitaire benchmark uitgevoerd met verschillende andere deelnemende hbo-instellingen. Jaarlijkse deelname aan deze benchmark zorgt ervoor dat er een goed beeld ontstaat over de facilitaire dienstverlening van de CHE ten opzichte van

vergelijkbare hogescholen. Het zorgt ook voor zicht op de trends binnen de eigen facilitaire dienstverlening. In 2015 is het facilitair dashboard verder ontwikkeld. Hierin staan gegevens die de hogeschool gebruikt als sturingsinformatie op facilitair gebied.

8.1 Huisvesting & Beheer

In 2015 stond voor Huisvesting & Beheer (H&B) met name de voortgang van het onderwijsproces centraal, terwijl de bouwwerkzaamheden gaande waren. Verbouwen terwijl de winkel open is, vraagt de nodige aandacht en inzet. Met veel waardering voor de inzet van het team H&B, kijkt de CHE terug op een geslaagde operatie. Er was begrip en medewerking van de gebruiker, zowel student als medewerker. De accommodatie waarbinnen de gebruikers werken, leren en leven, is weer eigentijds en aansprekend. Nog belangrijker: de ruimte die ter beschikking staat aan het onderwijs is functioneel.

Binnen het team van H&B is in 2015 een start gemaakt om vanuit klantgerichte dienstverlening te ontwikkelen naar gastvrije dienstverlening. Met name de rol van de gastvrouw is hierbij belangrijk. Door bewustwording en een gerichte aanpak levert het team een bijdrage aan een positieve, professionele uitstraling van de hogeschool. Die uitstraling is niet alleen richting de studenten belangrijk, maar ook naar de gasten, zoals het werkveld of andere strategische partners. In het jaar 2016 krijgt binnen de afdeling het concept van gastvrijheid verder sterke aandacht.

In 2015 is de CHE ook gestart met een nieuw cateringconcept. Samen met Zo-Vital als partner is de dienstverlening ingericht. De eerste resultaten zijn

veelbelovend. De waardering voor de nieuwe aanpak is hoog. Het is de uitdaging voor 2016 om de ingezette lijn te continueren en waar mogelijk te verbeteren.

Naast de afgesproken plannen in de verbouw heeft H&B samen met eigen leveranciers aan het einde van het jaar een aantal ruimten sterk verbeterd. De keuze voor deze aanpak ligt in efficiëntieredenen. De afdeling sorteert hiermee voor op de aanpak van de resterende ruimten in de CHE. Deze aanpak leidt ertoe dat de aangepaste ruimten geschikt zijn om het concept Goed Gebruik Gebouw op een goede manier vorm te geven.

8.2 Duurzaamheid

Duurzaamheid blijft in de bedrijfsvoering een belangrijk uitgangspunt. Bij een nieuwe uitvraag aan leveranciers of bij het opvragen van offertes is duurzaamheid een vast onderdeel. Inkoop en H&B hebben zich ook in 2015 ingespannen om goede mogelijkheden of alternatieven toe te passen binnen de CHE. De CHE heeft de centrale reproductie afdeling gesloten. Veel gaat nu digitaal. Wat er nog nodig is

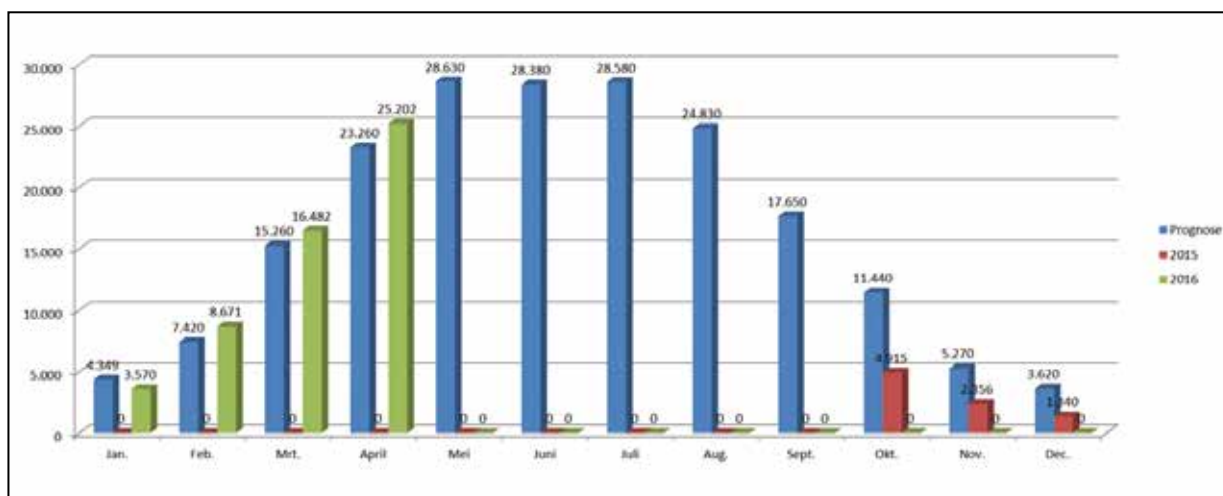
aan de productie van readers vindt in samenwerking met onderwijspartners op Kenniscampus Ede daar plaats. De WKO-installatie is in gebruik genomen waardoor verwarming en koeling van gebouw Spectrum geheel duurzaam plaatsvindt. De verlichting in de gangen is vervangen voor LED-verlichting en de verlichting in de ruimten is voorzien van TL5 type waardoor een reductie gerealiseerd is in het elektriciteitsgebruik. Op gebouw Spectrum zijn 440 en op Prisma zijn 528 zonnepanelen geplaatst. Hiermee gaat de CHE jaarlijks ruim 200.000 kWh per jaar zelf opwekken.

8.3 ICT-Beheer

In de eerste maanden van 2015 zijn de laatste werkzaamheden voor de infrastructuur van het nieuwe pand uitgevoerd. Het draadloze netwerk is getest en operationeel gemaakt. Vanwege het feit dat alles in het pand aanwezig moet zijn wat van invloed kan zijn op wifi, kon pas tot uitvoering worden overgegaan vlak voor de oplevering.

Volgens medewerkers en studenten is het wifi netwerk uitstekend.





*Resultaat twee installaties, te weten bestaand gebouw 440 zonnepanelen en nieuwbouw 528 zonnepanelen.
Bestaand gebouw functioneren vanaf oktober 2015. Nieuwbouw functioneren sinds begin januari 2016.
Getallen zijn in Kwh.*

Vrijwel direct na oplevering van het nieuwe pand is gestart met de verbouwing van het hoofdgebouw. Ook daarvoor heeft de afdeling ICT veel werkzaamheden verricht zoals het mogelijk maken van videobewaking, aanleg van zonnepanelen, een operationeel wifi-netwerk opleveren tijdens alle bouwwerkzaamheden en het vervangen van alle verouderde netwerkbekabeling.

Halverwege 2015 is er in nauwe samenwerking met Informatiemanagement een app gelanceerd voor studenten om roosters, cijfers en afwezigheidsinformatie te tonen. Informatiemanagement heeft het projectmanagement voor haar rekening genomen en de afdeling ICT-beheer heeft de data ontsloten uit de verschillende systemen.

Er zijn beleidsafspraken gemaakt met de organisatie over het gebruik van de digitale middelen. Aangezien de CHE vanaf 2015 flexibel is gaan werken, veranderde ook de wens aangaande de digitale werkplek. Een CHE-medewerker heeft geen vaste werkplek meer en de ommekeer van vaste pc naar laptops is in dat concept dan ook een logisch gevolg.

Na de zomervakantie is het project afgerond om de Active Directory (AD) te vervangen. De AD zorgt voor het inloggen en machtigen van de medewer-

kers op hun pc en laptop. Omdat de support van Microsoft stopte en er aanpassingen gedaan moesten voor een nieuw wachtwoordbeleid, is de AD vervangen. Dit project is rond de herfstvakantie met succes afgerond.

Direct na afronding van het AD-project is gestart met twee nieuwe, uitgebreide projecten. De vervanging van Exchange voor een nieuwe versie. Exchange zorgt voor de afhandeling van de mail. Dit project is uitgebreid vanwege koppelingen van interne systemen met het mailsysteem. Daarnaast is gestart met de inrichting en beheer van de CHE-werkplekken. Laptops zullen niet altijd op de CHE aanwezig zijn en het is daarom ingewikkeld nieuwe software op de laptops te installeren. In dit project worden nieuwe mogelijkheden bekeken om het beheer op afstand te kunnen regelen.

De infrastructuur is in 2015 erg stabiel geweest, ondanks de vele verbouwingen en aanpassingen. De uitval van het netwerk, of van de diverse applicaties of servers is over het algemeen beperkt gebleven tot het geplande onderhoud. Een mooi resultaat, aangezien daar de afgelopen jaren veel tijd in is geïnvesteerd.



HOOFDSTUK 9

Financiën en continuïteit

9.1 Financieel resultaat 2015

De exploitatierekening is in 2015 afgesloten met een klein negatief resultaat van € 17.000 ofwel 0,0% rendement op de baten (resultaat in 2014: € 1.682.000, rendement 4,7%). Het begrote resultaat over 2015

was een verlies € 527.000. De solvabiliteit kwam uit op 36,3% (2014: 36,0%) bij een norm van 25%, de liquiditeit (current ratio) op 0,72 (2014: 1,59) bij een norm van 1,0.

Genormaliseerd resultaat		
Resultaat over 2015		-17
Herhuisvesting		-54
Openingskosten gebouw	116	
Juridische koste en extern advies	38	
Externe inhuur (fotografie, receptie, communicatie)	87	
Marketing kosten (gifts, kaarten etc.)	32	
Overige kosten herhuisvesting	34	
Extra huur tijdelijke ruimte	48	
Extra kosten catering	70	
Minder afschrijving agv later gebruik	-196	
Boekwinst Zuid	-283	
Andere posten		0
Rijksbijdrage- extra vanwege loonakkoord	-223	
Boekwinst gestolen apparatuur	-91	
Restproblematiek GZ honorering	90	
Vrijwillige vertrekregeling ATH	100	
Voorziening verhoging cao lonen	124	
Genormaliseerd resultaat		-71
Genormaliseerd resultaat % Baten		-0,2%

Voor een nadere toelichting op het resultaat wordt verwezen naar de jaarrekening.

Figuur 1: Analyse resultaat 2014

Voor een analyse van het resultaat wordt verwezen naar tabel 1. De afronding van het herhuisvestingsproject in 2015 gaf eenmalige kosten zoals het openingsfeest bij de ingebruikname, het naar voren halen van sommige onderhoudsactiviteiten gedurende de bouw etc. Het gerealiseerde verlies is beduidend lager dan begroot door met name de boekwinst die gerealiseerd is op de verkoop van pand Zuid.

9.2 Treasury-management

In december 2013 is een financieringsovereenkomst getekend met het ministerie van Financiën met een hoofdsom van € 13 miljoen – af te lossen in 20 jaarlijkse termijnen vanaf december 2016. Het rentepercentage is 2,58% over gehele looptijd. De hoofdsom is in 2014 en 2015 geheel ontvangen. Het herhuisvestingsproject is gerealiseerd in 2015. Belangrijk is voorts de verkoop van pand Zuid geweest voor de liquide middelen. De current ratio is uitgekomen op 0,72 en is daarmee onder onze norm. Dat is niet verrassend en ook als zodanig begroot. Door de sterke vrije kasstroom van de CHE zal de liquiditeit de komende jaren beheerst toenemen tot de norm van 1,0. Daarnaast heeft de hogeschool een kredietfaciliteit bij het Ministerie van Financiën voor een bedrag van ca. € 3 miljoen 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 vindt bij het Rijk – middels schatkistbankieren – is de CHE verplicht haar tegoeden daar eveneens aan te houden. De door het Rijk gehanteerde rentevergoeding is geba-

seerd op EONIA fixing per dag. Gedurende het jaar 2015 was de rentevergoeding nihil voor dagelijks opvraagbare tegoeden. Ter illustratie, het 12-maands tarief was 0,06% terwijl de kapitaalmarkrente per ultimo 2015 varieerde van 0% - voor de looptijd van 1 tot 4 jaar – tot 0,85% voor een 10-jaarslening. Kortom, de rentebaten zijn nagenoeg nihil en dat zal 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.

De solvabiliteit voldoet met 36,3% ruim aan de norm van 25%. Deze zal de komende jaren op dit niveau blijven.

9.3 Kengetallen en meerjarenperspectief

Kengetallen

Voor een toelichting op de kengetallen wordt verwezen naar de toelichting op het meerjarenperspectief.

Meerjarenperspectief

De CHE stelt in het voorjaar de kaderbrief op en bereidt in het najaar de begroting voor. Daarbij herijkt onze hogeschool het meerjarenperspectief aan de

	2015	2016	2017	2018
Aantal studenten	4063	4083	3935	3800

Tabel 2: Studentenontwikkeling

Personele bezetting in FTE	2015	2016	2017	2018
Bestuur/Management	10,0	10,0	9,0	9,0
Personeel primair proces	230,0	227,0	224,0	221,0
Ondersteunend personeel	133,0	131,0	130,0	128,0
Totaal	373,0	368,0	363,0	358,0

Tabel 3: FTE per 31/12

Resultatenrekening CHE Totaal Bedragen * € 1000	2015 Realisatie	2016 Begroting	2017 Perspectief	2018 Perspectief
Rijksbijdragen	26.936	25.222	24.084	24.546
College-, cursus- en of examengelden	7.366	7.314	7.660	7.431
Baten werk in opdracht van derden	1.688	1.960	1.818	1.818
Overige baten	1.776	2.026	1.291	1.291
Totale baten	37.766	36.521	34.853	35.086
Personele lasten	29.642	29.624	27.598	27.155
Afschrijvingen	2.128	2.519	2.568	2.568
Huisvestinglasten	1.172	1.020	1.075	1.075
Overige lasten	4.517	3.927	3.993	3.993
Totale lasten	37.459	37.091	35.234	34.790
Saldo Baten en Lasten gewone bedrijfsvoering	307	570-	380-	296
Saldo financiële bedrijfsvoering	324-	330-	313-	296-
Totaal resultaat	17-	900-	693-	0-

Tabel 4: Meerjaren exploitatieoverzicht

Balans CHE per 31/12 Bedragen * € 1000	2015 Realisatie	2016 Begroting	2017 Perspectief	2018 Perspectief
Materiele vaste activa	29.600	27.981	26.313	24.745
Totaal vaste activa	29.600	27.981	26.313	24.745
Vorraden	-	-	-	-
Vorderingen	920	919	919	919
Liquide middelen	6.260	5.999	6.323	7.241
Totaal vlottende activa	7.180	6.918	7.242	8.160
Totaal activa	36.780	34.899	33.555	32.905
Eigen vermogen 1/1	13.367	13.350	12.450	11.757
Resultaat lopend boekjaar	17-	900-	693-	0-
Eigen vermogen	13.350	12.450	11.757	11.757
Voorzieningen	1.043	843	843	843
Langlopende schulden	12.350	11.700	11.050	10.400
Kortlopende schulden	10.037	9.906	9.906	9.906
Totaal passiva	36.780	34.899	33.555	32.905
Liquiditeit (current ratio)	0,72	0,70	0,73	0,82
Solvabiliteit (EV/TV)	36,3%	35,7%	35,0%	35,7%
Privaat Vermogen	1.015	1.015	1.015	1.015
Algemene publiek reserve	12.335	11.435	10.742	10.742
Eigen Vermogen 31/12	13.350	12.450	11.757	11.757

Tabel 5: Meerjaren balans

hand van de instroom- en bekostigingsgegevens. Zowel de parameters als de output van het gebruikte model worden besproken met het CvB en de directeuren. Op deze wijze wordt consistentie verkregen in de verwerking en presentatie van het financiële meerjarenperspectief. Bovendien kunnen beleidsbeslissingen tot op academie- en dienstniveau doorgerekend worden. Het meerjarenperspectief is weergegeven in de tabellen 4 en 5.

Toelichting bij de kengetallen en het meerjarenperspectief

De studentinstroom was afgelopen jaar behoorlijk lager dan de jaren daarvoor. Het jaar daarvoor was eveneens lager en dat heeft zijn effect op de totale studentaantal van de komende jaren. Een deel van de daling heeft te maken met de afname van het aantal studenten in de sectoren waarvoor de CHE opleidt, in tegenstelling tot technische opleidingen. Dit noodzaakt de CHE om te investeren in een vernieuwd deeltijd concept - mede als antwoord op de maatschappelijke noodzaak om het Leven Lang leren vorm te geven – en te investeren in nieuwe opleidingen. Ook wordt flink geïnvesteerd in de ontwikkeling van de curricula van de opleidingen en de kwaliteit van de medewerkers. Deze investeringen in combinatie met teruglopende studentaantallen zetten de financiën van de CHE onder druk. Niettemin ziet de CHE voldoende mogelijkheden om te blijven investeren – ook met het oog op de te verwachten opbrengsten uit het sociaal leenstelsel. De baten zullen de komende jaren teruglopen als gevolg van de dalende studentinstroom. Het bedrag per student dat van het Rijk ontvangen wordt, zal min of meer gelijk blijven. Ook verwacht de CHE niet dat er gekort wordt op de rijksbijdrage in verband met de prestatieafspraken, omdat de CHE deze afspraken gehaald heeft. De verwachte baten van de investeringen in deeltijd en nieuwe opleidingen zullen vanaf 2018 zichtbaar worden vanwege onder meer het T-2 effect.

De afname in de studentaantallen kan slechts voor een klein deel gecompenseerd worden door de private activiteiten. Wel merkt de CHE een aantrekkelijke markt en gecombineerd met een steviger verdienmodel zal de neergang in de private activiteiten omgebogen worden in 2016 en daarna. Ook vanuit de private middelen zullen investeringen plaats blijven vinden in productontwikkeling zoals nieuwe masters en post-hbo opleidingstrajecten, waardoor het private vermogen de komende jaren ongeveer gelijk zal blijven ten opzichte van ultimo 2015. De personele kosten zullen in 2017 en 2018 afnemen

– geholpen door pensioneringen en het niet verlengen van tijdelijke contracten – vanwege de afname van de studentaantallen de komende jaren.

In 2015 is het herhuisvestingsproject afgerond, waardoor de focus weer helemaal op onderwijs en onderzoek gericht kan worden. Investerings in vastgoed en inventaris kunnen daarmee de komende jaren op relatief laag niveau blijven, waardoor de vrije kasstroom van de CHE de komende jaren – ondanks druk op de financiële resultaten – hoog blijft.

9.4 Risico's en onzekerheden

Hieronder wordt ingegaan op de risico's en kansen die de CHE ziet voor de komende jaren.

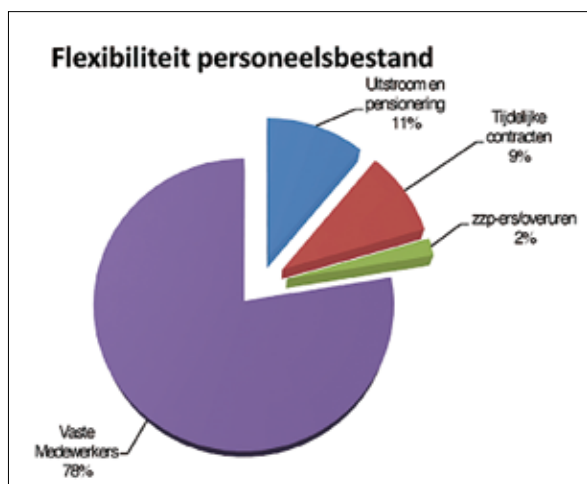
Sociaal Leenstelsel

Voor de toekomst ziet de CHE een risico voor de instroom als het gaat om de invoering van het sociaal leenstelsel. Nieuwe opleidingen en geactualiseerde curricula van bestaande opleidingen, inclusief deeltijd, zullen de studentinstroom moeten laten stijgen. Social media zullen actiever ingezet moeten worden. Daartoe worden initiatieven genomen en de website wordt vernieuwd.

Het effect van eventuele baten uit het sociale leenstelsel zijn niet meegenomen in het meerjarenperspectief vanwege de onzekerheid over de omvang. De baten van het Rijk nemen langzaam toe vanaf 2018, omdat er de komende jaren nog maar weinig afstudeerders zijn onder het nieuwe stelsel. We rekenen hier dan ook bewust voorzichtig. Ondanks dat neemt de CHE het risico om nu te investeren in onderwijskwaliteit als voorschot op de baten uit het sociaal leenstelsel.

Leven Lang Leren/Deeltijd

Om meer deeltijd en duale studenten te trekken, wordt het deeltijdonderwijs per 1 september 2016 vernieuwd en geheel modulair opgezet, waar bij de start van het ontwerp reeds meegenomen wordt, dat de onderwijsuitvoering substantieel goedkoper moet. Het nieuwe deeltijd platform geeft kansen om in de toekomst nieuwe opleidingen daarop te enten onder gelijke condities van goede onderwijskwaliteit bij goedkoper – want efficiëntere – uitvoering waarbij de student eerder verworven competenties kan inbrengen, zodat een verkorting van de studieduur tot de mogelijkheden behoort. In de business case wordt gerekend met de lagere financiering zoals dit geldt voor het regime van de voucherfinanciering.



Figuur 1: Opbouw personeelsbestand met verwachte pensioneringen tot en met 2019

Rijksbijdrage

De CHE heeft de prestatieafspraken gehaald en zal daarmee niet gekort worden op de toekomstige rijksbijdragen. Ook een eventuele meevaller is niet meegenomen.

De academie Educatie verwacht vanaf 2017 ca. € 250K compensatie uit een verwachte compensatieregeling die in verband van de Vereniging Hogescholen in samenwerking met het Ministerie van OCW gemaakt wordt. Voor het jaar 2016 wordt geen compensatie verwacht. Deze compensatie is niet in het meerjarenperspectief meegenomen, omdat de compensatie ten laste komt van andere opleidingen – dus ook CHE opleidingen. Het bedrag per student zal ongeveer gelijk blijven.

Personele mobiliteit en flexibele schil

De huidige flexibele schil (=flexibele formatie plus pensioneringen komende jaren) op de CHE is 15%, bestaande uit tijdelijke contracten en tijdelijke uitbreidingen. De groep zzp'ers is in tegenstelling tot vorig jaar niet meer meegeteld, omdat volgend jaar vanwege wetgeving zzp'ers feitelijk niet meer werkzaam kunnen zijn in het onderwijs en daarmee kunnen ze ook niet meer dienen als flexibele schil. Kwantitatief is de CHE echter met het oog op de komende jaren behoorlijk flexibel. Tot en met 2019 is ca. 80 fte ofwel zo'n 22% van de formatie flexibel als gevolg van aanstaande pensionering, eventueel niet verlengen van jaarcontracten en/of niet verlengen tijdelijke contractuitbreidingen (zie figuur 1). De volgende punten zijn niet meegenomen bij de berekening van de flexibele schil, hoewel dit wel meegewogen dient te worden in de beoordeling:

1. Natuurlijk verloop los van pensioneringen en niet verlengen van contracten.
2. Zwangerschapsvervangings. De zwangere medewerkster wordt niet altijd één op één vervangen, zodat in dat geval de ontvangen UWV vergoeding niet gebruikt wordt voor extra personeel.
3. In 2016 is er voor ca. 7 fte vacatures opgenomen in de begroting. Deze zullen deels met eigen mensen ingevuld kunnen worden.

Een personeelskrimp als gevolg van dalende studentaantallen kan dus goed worden opgevangen mits medewerkers voldoende intern mobiel zijn. De interne mobiliteit was de achterliggende jaren gering als het ging om docentfuncties. Bij het vervullen van de vacatures in 2016 zal vroegtijdig gezocht moeten worden naar het vervullen vanuit het huidige medewerkersbestand. Behalve een kwantitatief toereikende flexibiliteit zal deze de komende jaren ook kwalitatief van voldoende niveau moeten zijn om instroomwijzigingen op te vangen. Bij een sterk aantrekkende arbeidsmarkt kan het lastig zijn in sommige gebieden voldoende deskundige docenten te werven onder andere op het terrein van medische kennis en bedrijfskunde. Ook hier zal op gewerkt blijven worden mede via het ontwikkelen van mobiliteitsopties.

Kortom, het geïntensiveerde beleid van het CvB voor 2016 en de jaren daarna inzake de personeelsformatie is dat:

1. De huidige 15% een passende omvang is, maar niet moet dalen.
2. Zo veel mogelijk interne herbezetting van functies plaats vindt door activerend mobiliteitsbeleid inclusief gebruik maken van het interne opleidingsinstituut, de CHE Academy.
3. Ontwikkeling en toepassing van specifiek mobiliteitsbeleid voor krimpacademies nodig is.
4. Via een door de P&O afdeling periodieke vloot-schouw en een actieve 'mobiliteitstafel' van directieleden wordt de mobiliteit van medewerkers verder vergroot. Ook is als onderdeel van de arbeidsvoorwaardenmiddelen meer budget vrijgemaakt voor verkenning van externe loopbaanmogelijkheden voor medewerkers.

9.5 Governance, intern toezicht en risicomanagement

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

Intern toezicht vindt plaats door viermaandelijke rapportages van de academie- en dienstdirecteuren 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 academies en diensten. Acties worden gedefinieerd en daarbij wordt gekeken hoe het CvB kan faciliteren, ondersteund door de diensten. De resultaten worden eveneens viermaandelijks besproken in de audit commissie en de RvT en met de medezeggenschapsraden.

Voor de mate waarin het toezichthoudend orgaan aangeeft op welke wijze zij het bestuur ondersteunt en/of adviseert over de beleidsvraagstukken en de financiële problematiek, wordt verwezen naar paragraaf 1.4.1 – Governance Raad van Toezicht.

De accountant rapporteert in de management letter 2015 dat de organisatie zich bewust is van de uitdagingen naar de toekomst toe en de goede inrichting van de planning en control cyclus zorgt ervoor dat de organisatie slagvaardig kan handelen. De interim controle 2015 bevestigt het beeld uit voorgaande jaren dat de interne beheersing van hoog niveau is, aldus de accountant.

Ook in 2015 is als onderdeel van het begrotingsproces een stresstest uitgevoerd met het oog op de herhuisvesting en de effecten van een mogelijke daling van de studentinstroom. De resultaten zijn opgenomen in de begroting 2016 en besproken met de audit commissie en de RvT.

In 2016 zullen aanpassingen gemaakt worden als het gaat om de governance rondom CHE-brede projecten waaronder met name de strategische projecten, om zodoende de portfolio beter te kunnen monitoren en daarop te sturen. Een belangrijke verandering die in 2015 geïnitieerd is, maar in 2016 en daarna geïmplementeerd zal worden, is de vorming van basisteams in het onderwijs en domeinen (clusters van opleidingen, onderzoek en bijbehorende staf) met een daarbij passende besturingsfilosofie. Uiteraard zal de planning en control daarop aan moeten sluiten.

De omvang van de organisatie zorgt ervoor dat goede functiescheiding mogelijk is in het betaalproces en de verwerking van de financiële gegevens. De controller heeft een onafhankelijke positie en staat los van de administratieve verwerking. Hier is geborgd dat geen ongewenste sturing plaats vindt op de verwerking van de feiten. Bij de verwerking is veel aandacht voor de volledigheid en tijdigheid van de gegevens. Het grootboekrekeningschema en de management rapportage is zo ingericht dat altijd aansluiting zichtbaar is met de personeelsadminis-

tratie 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 is geborgd is. Daar waar inschattingen gemaakt zijn door controller en management, wordt dit zichtbaar vastgelegd.

De prognose voor het kalenderjaar wordt opgenomen in de management rapportage, die iedere rapportageperiode besproken wordt met de audit commissie. Na bespreking gaat deze – met de besprekingspunten van de audit commissie – 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 academie- en dienstdirecties met het College van Bestuur plaats vinden, vindt een gesprek plaats van de academie c.q. dienst directeur met de controller en de financieel adviseur van de respectieve academie c.q. dienst om er zeker van te zijn de rapportage qua inhoud en resultaat juist en volledig is.

De management rapportage bevat tevens de risico paragraaf: de risico's en kansen zoals benoemd in de begroting worden hierin geactualiseerd en nieuwe kansen en risico's met de beheersmaatregelen worden gerapporteerd. Iedere academie en dienst benoemt in zijn management rapportage eveneens de risico's en kansen – niet alleen op financieel gebied, maar juist ook met betrekking tot het primaire proces zoals de 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 management rapportage aan de hand van verwachte ontwikkelingen in met name studentaantallen en bekostiging. Daaraan ten grondslag ligt een model dat de actuele studentaantallen en de verwachte instroom bevat en dat geregeld geactualiseerd wordt om de verwachte ontwikkeling van resultaat, liquiditeit en solvabiliteit te kunnen monitoren voor de komende vier jaar. Scenario analyses worden hier op uitgevoerd en de resultaten gedeeld met directie en Raad van Toezicht. Waar nodig wordt het beleid bijgesteld om de doelstellingen voor de langere termijn niet in gevaar te brengen.

De beheersmatige verwerking activiteiten vinden



deels plaats binnen de academies en deels binnen de diensten. Vastlegging vindt echter altijd plaats in de basissystemen door de diensten. 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.

In 2015 is als onderdeel van het herhuisvestingsproject een nieuwe aanbesteding geweest voor de catering. Hierbij is het risico van de catering – inclusief die van de (winkel)voorraad – ondergebracht bij de cateraar. Dit vermindert het operationele risico in de geld-goederenbeweging voor de CHE.

Groot belang hecht het College van Bestuur aan de aanbestedingsrichtlijnen – zowel Europees als nationaal. In de periodieke management rapportage van Inkoop wordt een leveranciersanalyse gemaakt ten einde te bepalen welke leveranciers in het vizier komen voor aanbesteding. Hiertoe is geïnvesteerd in een applicatie om deze analyses betrouwbaar, volledig en efficiënt uit te voeren. Daarnaast worden alle contracten centraal opgeslagen en beheerd door de inkoop.

De afgelopen jaren heeft de CHE gewerkt aan het

in kaart brengen van de fiscale risico's op het gebied van loonbelasting en btw. Dit heeft op sommige punten geleid tot een aanscherping van de procedures, ten einde te voldoen aan de fiscale wet- en regelgeving. Voor de vennootschapsbelasting wordt op dit moment de positie bepaald naar aanleiding van veranderende wet- en regelgeving ter zake.

De investeringen in de herhuisvesting zijn in 2015 afgerond. Voor de controle van de facturen die betrekking hadden op dit project is iedere factuur nadat deze door de bouwbegeleider geautoriseerd is in een separate projectomgeving, betaalbaar gesteld. Per rapportage periode werd de financiële administratie zichtbaar aangesloten met deze projectomgeving ten einde volledigheid te borgen.

Omdat er op één locatie gewerkt wordt, de lijnen kort zijn en directie met het College van Bestuur periodiek de resultaten bespreken, geeft het administratief proces van vastlegging tot rapportering geen verrassingen. Dat wil de CHE graag continueren. De hogeschool ziet het verbeteren van de management rapportage als een continue proces.

De werking van de administratieve organisatie en interne controle wordt niet alleen intern gecontroleerd, maar jaarlijks onderzoekt de accountant de werking en brengt daarvan verslag uit in de ma-



nagement letter. Zoals hiervoor reeds gezegd, blijkt hieruit dat de organisatie goed in control is en de interne beheersing van hoog niveau is.

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

9.6 Verantwoording Notitie Helderheid

In het hoofdstuk over de Transferactiviteiten – hoofdstuk 6 – is aangegeven hoe de hogeschool omgegaan is 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 staat per thema een verantwoording.

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.

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. In 2015 is hard gewerkt aan het professionaliseren van de examinatoren en is verder invulling gegeven aan de aanbevelingen van de commissie Vreemde Ogen Dwingen.
4. *Bekostiging van buitenlandse studenten* De CHE heeft geen buitenlandse studenten. 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. In 2016 zijn hier veranderingen voorzien als het gaat om het vernieuwde deeltijdonderwijs.
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 College van Bestuur (CvB) bestaande uit twee personen, namelijk drs. H.J. van Wijnen (voorzitter) en mr. drs. A. Bestebreur MPA (lid). Het CvB functioneert als een collegiaal bestuur 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. De primaire aandachtsvelden zijn tussen de individuele leden van het CvB verdeeld.

Bezoldiging College van Bestuur

Het CvB ontving in jaar 2015 de navolgende bezoldiging.

	De heer H.J. van Wijnen 01-01 t/m 31-12	De heer A. Bestebreur 01-01 t/m 31-12
	€	€
Representatiekosten	0	0
Reiskosten binnenland	0	7.364*
Reiskosten buitenland	0	0
Overige kosten	330	146
Totaal	330	7.510

* Dit bedrag is inclusief de verstrekking van een OV-jaarkaart.

Naam bestuurder	Voorzitters-clausule van toepassing	Ingangsdatum dienstverband ²	Einddatum dienstverband	Omvang in FTE	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Vorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband
					€	€	€	€
Bestuurders								
De heer H.J. van Wijnen	ja	1-1-2015	31-12-2015	1,0	147.881	4.200	15.673	0
De heer A. Bestebreur	nee	1-1-2015	31-12-2015	1,0	129.789	3.492	15.283	0



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 Stichting. De heer Bestebreur heeft de beschikking over een OV-jaarkaart. De kosten hiervoor bedragen € 7.189,00 per jaar (de kaart heeft een geldigheidsduur van 1 mei 2015 tot en met 30 april 2016). Overige onkosten door de leden 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.

2. Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) ziet 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.

Samenstelling Raad van Toezicht

De samenstelling van de RvT in 2015 was als volgt:

1. Dhr. R.C. Robbertsen – voorzitter RvT, voorzitter remuneratiecommissie
 - Geboortedatum: 6 oktober 1948

- Beroep: bestuurder en toezichthouder
- Nevenfuncties: voorzitter Raad van Toezicht Stichting Philadelphiapzorg, 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'
- Aftredend per 31 december 2019 en herbenoembaar

3. Dhr. drs. B.P. Hidding RA – voorzitter auditcommissie

- Geboortedatum: 06-08-1963
- Beroep: Adviseur & interim bestuurder/eigenaar Etiam consultancy
- Nevenfuncties: lid bestuur Stichting Administratiekantoor OIM Nederland te Assen, lid Raad van Toezicht Meerwegen Scholengroep te Amersfoort, voorzitter Raad van Commissarissen Stichting Cedindin te Drachten, lid Raad van Toezicht GGNet te Apeldoorn, lid Raad van Toezicht Stichting Stimenz te Apeldoorn, lid Raad van Toezicht Stichting Red een Kind te Zwolle.
- Aftredend per 31 december 2018 en statutair niet herbenoembaar



4. Dhr. mr. drs. J.L. Burggraaf – Lid auditcommissie
- Geboortedatum: 13-01-1964
 - Beroep: Advocaat/compagnon Allen & Overy LLP
 - Nevenfuncties: lid Raad van Bestuur De Persgroep S.A., lid Raad van Toezicht van Stichting VU – Vumc, lid Raad van Toezicht Stichting VUmc, 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: toezichthouder bij RefSVO, t.b.v. passend onderwijs in het voortgezet onderwijs, supervisor en coach medewerkers in onderwijs en zorg
 - Aftredend per 31 december 2016 en eenmaal herbenoembaar

De RvT ontving in 2015 de navolgende honorering:

	Voorzitters- clausule van toepassing	Ingangs- datum dienst- verband	Einddatum dienst- verband	Om- vang in FTE	Beloning	Belast- bare vaste en variabele onkostenver- goedingen	Voorzie- ningen beloning betaalbaar op termijn	Uitkeringen wegens beëindiging van het dienst- verband
					€	€	€	€
Toezi chthouders								
De heer R.C. Robbertsen	ja	1-1-2015	31-12-2015	n.v.t.	9.315	37	o	o
De heer J.L. Burggraaf	nee	1-1-2015	31-12-2015	n.v.t.	6.520	78	o	o
De heer R.Bisschop	nee	1-1-2015	31-12-2015	n.v.t.	6.520	o	o	o
De heer B.P. Hidding	nee	1-1-2015	31-12-2015	n.v.t.	6.520	36	o	o
Mevrouw M. van den Berg	nee	1-1-2015	31-12-2015	n.v.t.	6.520	31	o	o

BIJLAGE 2

Overzicht bachelor- en masteropleidingen

De CHE verzorgt de volgende bacheloropleidingen:

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

CHE-Transfer heeft een breed aanbod van post-HBO opleidingen, cursussen en trainingen. Tevens wordt aan diverse HBO Masters gewerkt, waaronder de Master Begeleidingskunde.

BIJLAGE 3

Lijst met afkortingen

AD	Associate Degree
AKO	Afdelingskernoverleg
ANW	Algemene Nabestaanden Wet
AOP	Algemeen Ondersteunend Personeel
BAS	Bindend Afwijzend Studieadvies
BO	Beleidsoverleg
BPU	Best Practice Unit
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CCCU	Council for Christian Colleges and Universities
CCMO	Christelijk Centrum voor Multicultureel Onderwijs
CFI	Centrale Financiën Instellingen
CIS	Centrum voor Israël studies
CHE	Christelijke Hogeschool Ede
CHOICE	Centrum Hoger Onderwijs Informatie voor Consument en Expert
CPOV	stichting Christelijk Primair Onderwijs Veenendaal en omgeving
CRM	Customer Relationship Management
CROHO	Centraal Register Opleidingen in het Hoger Onderwijs
CvB	College van Bestuur
CVR	Cardio Vasculair Risicomanagement
DMO	Dienstmanagersoverleg
DBU	Docent Belastingssuur
EBB	Employee Benefits Bureau
EBS	Evangelische Bijbel School
ECTS	European Credit Transfer System
ETF	Evangelische Theologische Faculteit, Leuven
ETH	Evangelische Theologische Hogeschool
EVC	Erkenning van Verworven Competenties
FB	Facilitair Bedrijf
FUWASYS	Functiewaarderingssysteem
GL	Godsdienstleraar
GPW	Godsdienst Pastoraal Werk
HBO	Hoger Beroepsonderwijs
HEO	Hoger Economisch Onderwijs
HGO	Hogeschool Georganiseerd Overleg
HGZO	Hoger Gezondheidszorg Onderwijs
HPO	Hoger Pedagogisch Onderwijs



HSAO	Hoger Sociaal Agogisch Onderwijs
I&H	Informatievoorziening en Huisvesting
IAPCHE	International Association for the Promotion of Christian Higher Education
ICO	Interne Coach Opleiders
ICT	Informatie- en Communicatie Technologie
IP 2008	Strategisch Instellingsplan CHE 2008
IP	Invalideitpensioen
J&C	Journalistiek en Communicatie
KWTG	Kenniscentrum voor Wetenschap & Techniek Gelderland
LVSb	Landelijke Vereniging voor Supervisie en andere Begeleidingsvormen
MER	Management Economie en Recht
MO	Managementoverleg
MR	Medezeggenschapsraad
MWD	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening
NET	Stichting Network Education Theology Foundation
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OC&W	Onderwijs, Cultuur & Wetenschap
ODV	Opleidingsdocentenvergadering
OKO	Opleidingskernoverleg
OMO	Opleidingsmanagersoverleg
OP	Onderwijzend Personeel
O&K	Onderwijs en Kwaliteitszorg
P&A	Personeel en Arbeid
Pabo	Pedagogische Academie Basisonderwijs
PHBO	Post Hoger Beroepsonderwijs
POB	Persoonlijk ontwikkelbudget volgens de CAO

POP	Persoonlijk Ontwikkelingsplan
PPP	Pedagogische proefpraktijken
LBA	Leraaropleiding Basisonderwijs
PAGO	Periodiek Arbeidsgezondheidsonderzoek
PEMBA	Premiedifferentiatie en Marktwerving bij arbeidsongeschiktheidsverzekeringen
PF&B	Personeel, Financiën en Beheer
RSI	Repetitive Strain Injury
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
SLB	Studieloopbaanbegeleiding
SIS-SVS	Student Informatie Systeem, Student Volg Systeem
SOP	Seniorenregeling Onderwijspersoneel
STAGG	Stichting voor Ambulante Geestelijke Gezondheidszorg
SPH	Sociaal Pedagogische Hulpverlening
THGB	Theologische Hogeschool van de Gereformeerde Bond
VBI	Visiterende en Beoordelende Instantie
VKO	validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek
VP	Verpleegkunde
WAO	Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering
WBEAA	Wet Bevordering Evenredige Arbeidsdeelname Allochtonen
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek



BIJLAGE 4

Jaarrekening 2015

A Inleiding**B Jaarrekening**

- B1 Grondslagen
- B2 Balans per 31 december 2015 (Na resultaatbestemming)
- B3 Exploitatierekening 2015
- B4 Kasstroomoverzicht
- B5 Toelichting op de onderscheiden posten van de balans
- B6 Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen
- B7 Toelichting op de exploitatierekening

C Overige gegevens

- C1 Controleverklaring
- C2 Gebeurtenissen na balansdatum
- C3 Voorstel bestemming exploitatiesaldo

D Bijlagen

- D1 Gegevens van de rechtspersoon
- D2 Model G
- D3 Financiële Specificatie Rijkssubsidies
- D4 WNT

E Diversen

- E1 Overzicht resultaat CHE-transfer per afdeling

A. Inleiding

De exploitatierekening sluit met een negatief resultaat van - € 17.000 (Resultaat 2014 € 1.682.000). Het begrote resultaat over 2015 bedroeg - € 527.000.

De solvabiliteit is uitgekomen op 36,3% (2014: 36,0%).

De liquiditeit (current ratio) is in 2015 uitgekomen op 0,72 (2014: 1,59).

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

In de jaarrekening is in de nummering van jaarrekeningposten aansluiting gezocht bij de model jaarrekening in de Brochure "Richtlijn Jaarverslaggeving Onderwijs" (bijstellingsversie april 2015) van het Ministerie van OCW.

B. Jaarrekening

B1 Grondslagen

Algemeen

De activiteiten van de Stichting voor Christelijk Hoger Beroepsonderwijs op gereformeerde grondslag bestaan uit het opleiden van studenten via 10 opleidingen. Daarnaast worden post-HBO opleidingen verzorgd en vinden trainingen plaats van mensen die werkzaam zijn in de werkvelden van de stichting.

De rapporteringsvaluta is Euro. De jaarrekening wordt in duizend-tallen 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 geschatte vorderingen worden als 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 balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, 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 2014 opgenomen.

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 berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname.

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de kosten van groot onderhoud ineens bij aanvang van het gebruik van dat actief als afzonderlijke componenten aangemerkt. Deze afzonderlijke componenten van het actief worden vervolgens afgeschreven in de periode tot aan het moment van uitvoeren van het groot onderhoud.

Voorraden

Voorraden handelsgoederen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden.

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.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor verplichtin-

gen die op de balansdatum als waarschijnlijk of vaststaand bestaan en waarvan de afwikkeling leidt tot een uitstroom van middelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, met uitzondering van de voorziening jubileumgratificatie die wordt gewaardeerd tegen de 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 risicodragers voor de uitkeringen uit hoofde van de wettelijke en bovenwettelijke regelingen. De bedragen zijn bepaald aan de hand van de maximale betalingsverplichting berekend conform de vigerende regelingen. De voorziening is gewaardeerd tegen de nominale waarde.

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 2015 bedraagt 1,36% (ultimo 2014: 1,27%).

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 ziek uit dienst

Deze voorziening is gevormd voor personeelsleden die ziek uit dienst zijn gegaan of binnen één maand na het einde van het dienstverband alsnog ziek zijn geworden. De extra gedifferentieerde premie voor de werkhervattingskas (Whk) wordt opgenomen in de voorziening.

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 opgenomen conform de brief van de sociale partners dat de middelen in 2015 zijn geoormerkt voor loonruimte.

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.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

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.

Pensioenlasten

De instelling kent een Pensioen- en Flexibele Uittredingsregeling voor huidige en voormalige werknemers. De pensioenen zijn ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds ABP en de Flexibele Uittreding bij Stichting Flexibel Uittreden Onderwijs. Beide regelingen zijn te karakteriseren als zogeheten toegezegd-pensioenregelingen, waarbij de pensioenuitkering gebaseerd is op de lengte van het dienstverband en het gemiddelde salaris van de werknemer gedurende dit dienstverband, een zogenoemde middelloonregeling. De pensioenregelingen kunnen worden aangemerkt als 'multi-employer funds'. De aan de pensioenuitvoerder te betalen premie wordt als last in de staat van baten en lasten verantwoord. Te betalen premie dan wel de vooruitbetaalde premie per jaareinde wordt als overlopend passief respectievelijk overlopend actief verantwoord. De regeling is conform het verplichtingstelsel en de richtlijnen van de jaarrekening opgenomen. De beleidsdekkingsgraad van de pensioenen, die bij het ABP ondergebracht zijn, bedraagt

per jaareinde 98,7%. Vorig jaar bedroeg de beleidsdekkingsgraad 104,7%. (bron: kwartaalverslag ABP 1e en 4e kwartaal 2015). Toezichthouder DNB stelt de minimaal vereiste dekkingsgraad op 104,2%.

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

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens

B2 Balans per 31 december 2015 (Na resultaatbestemming)

1. Activa			
	31 december 2015		31 december 2014
	x € 1.000		x € 1.000
Vaste activa			
1.2 Materiële vaste activa	29.600		21.376
Totaal vaste activa	29.600		21.376
Vlottende activa			
1.4 Voorraden	0		31
1.5 Vorderingen	920		921
1.7 Liquide middelen	6.260		14.793
Totaal vlottende activa	7.180		15.745
Totaal activa	36.780		37.121

2. Passiva			
	31 december 2015		31 december 2014
	x € 1.000		x € 1.000
2.1 Eigen vermogen	13.350		13.367
2.2 Voorzieningen	1.043		948
2.3 Langlopende schulden	12.350		12.900
2.4 Kortlopende schulden	10.037		9.906
	23.430		23.754
Totaal passiva	36.780		37.121

B3 Exploitatierekening 2015

	Resultaat 2015	Begroting 2015	Resultaat 2014
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	26.936	26.651	25.451
3.3 Collegegelden	7.366	7.208	7.257
3.4 Baten werk i.o.v. derden	1.688	1.817	1.669
3.5 Overige baten	1.776	995	1.578
	<u>37.766</u>	<u>36.671</u>	<u>35.955</u>
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	29.642	29.461	27.666
4.2 Afschrijvingen	2.128	2.324	1.422
4.3 Huisvestingslasten	1.172	1.074	1.137
4.4 Overige lasten	4.517	4.020	3.887
	<u>37.459</u>	<u>36.879</u>	<u>34.112</u>
Saldo Baten en Lasten	307	-208	1.843
5 Financiële baten en lasten	-324	-319	-161
TOTAAL RESULTAAT	-17	-527	1.682



B4 Kasstroomoverzicht

	2015	2014
	x € 1.000	x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	307	1.843
<i>Aanpassing voor:</i>		
Afschrijvingen	2.128	1.422
Mutaties voorzieningen	95	-391
Winst / verlies afstoting van materiële vaste activa	-234	0
<i>Verandering in vlottende middelen:</i>		
Vorraden	31	-3
Vorderingen	1	-173
Kortlopende schulden (excl. investeringen MVA ultimo boekjaar nog niet betaald)	363	21
Totaal Kasstroom uit bedrijfsoperaties	2.690	2.719
Ontvangen interest	7	15
Betaalde interest	-331	-176
	-324	-161
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	2.366	2.558
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen in materiële vaste activa (ultimo 2015 betaald)	-12.072	-8.409
Desinvesteringen in materiële vaste activa	1.073	0
Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-10.999	-8.409
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Opname lening Ministerie van Fin.	100	12.900
Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten	100	12.900
Mutatie liquide middelen	-8.533	7.049
Beginstand liquide middelen	14.793	7.744
Mutatie liquide middelen	-8.533	7.049
Eindstand liquide middelen	6.260	14.793

B5 Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

1 Activa									
1.2 Materiële vaste activa									
		Aanschaf- prijs 01-01-15	Afschr. cumulatief 01-01-15	Boek- waarde 01-01-15	Inves- teringen 2015	Desinves- teringen 2015	Afschr. 2015	Boek- waarde 31-12-15	Afschrij- vings- percentage
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	%
1.2.1	Gebouwen en terreinen								
1.2.1.1	Gebouwen	17.047	9.786	7.261	15.752	771	1.160	21.082	3,33-25
1.2.1.2	Terreinen	3.278	124	3.154	56	4	23	3.183	0-25
		20.325	9.910	10.415	15.808	775	1.183	24.265	
1.2.2	Inventaris en appa- ratuur	4.014	2.004	2.010	4.285	57	937	5.301	6,67-50
1.2.3	Wagenpark	23	16	7	42	7	8	34	25
1.2.4	In uitv. en vooruitbet.	8.944	0	8.944	-8.944	0	0	0	
		12.981	2.020	10.961	-4.617	64	945	5.335	
Totaal		33.306	11.930	21.376	11.191	839	2.128	29.600	

Specificatie investeringen

	Bruto investeringen 2015	Vooruitbetaald t/m 2014	Netto investeringen 2015	Begroting 2015
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<i>Gebouwen en terreinen</i>				
Verbouwingen en installaties	15.752	-8.753	6.999	4.967
Terreinen	56	0	56	40
	15.808	-8.753	7.055	5.007
<i>Inventaris en apparatuur</i>				
Inventaris en apparatuur	4.285	-158	4.127	3.664
	4.285	-158	4.127	3.664
<i>Wagenpark</i>				
Wagenpark	42	-33	9	0
	42	-33	9	0
	20.135	-8.944	11.191	8.671

De investeringen die vooruitbetaald waren tot en met 2014 zijn verwerkt in bovenstaande overzicht. Er is gedurende 2015 voor € 2.520.000 meer geïnvesteerd in materiële vaste activa dan begroot. Het project herhuisvesting – met de in 2015 gerealiseerde scope aangevangen in 2012 – heeft geresulteerd in een overschrijding met € 710.000 op het totale project. Daarnaast is er in 2015 meer geïnvesteerd op het gebied van verduurzaming. Dit is terug te zien in de investering in een WKO-installatie (€ 920.000), extra zonnepanelen (€ 140.000) en duurzame verlichting (€ 100.000). De investering in de WKO-installatie was niet begroot, deze is gedaan vanwege de gunstige toekomstige exploitatielasten in vergelijking met huur van de installatie. De hogere investering in zonnepanelen en duurzame verlichting zal zichzelf naar verwachting in de toekomst terugverdienen. Door de vertraging van het project herhuisvesting is een groot deel van de inventaris in 2015 geïnvesteerd in plaats van 2014 wat resulteert in een overschrijding (€ 220.000) in 2015. Als gevolg van een inbraak is er voor € 160.000 aan nieuwe apparatuur aangeschaft en extra geïnvesteerd in de beveiliging (€ 75.000).

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

	31-12-2015 x € 1.000	31-12-2014 x € 1.000
1.4 Voorraden		
1.4 Voorraden	0	31
	0	31
1.5 Vorderingen		
1.5.1 Debiteuren	235	226
1.5.4 Andere deelnemingen	51	55
1.5.5 Studenten	68	54
1.5.7 Overige vorderingen	15	17
1.5.8 Overlopende activa	560	574
1.5.9 Af: Voorzieningen wegens oninbare debiteuren	-9	-5
	920	921



Uitsplitsing vorderingen		
	31-12-2015	31-12-2014
	x € 1.000	x € 1.000
1.5.7 Overige vorderingen		
1.5.7.1 Personeel	15	15
1.5.7.2 Overige	0	2
	15	17
1.5.8 Overlopende activa		
1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten	427	408
1.5.8.2 Verstrekte voorschotten	0	5
1.5.8.3 Overige overlopende activa	133	161
	560	574
1.5.9 Voorzieningen wegens oninbare debiteuren		
1.5.9.1 Stand per 1 januari	-5	0
1.5.9.2 Onttrekking	5	0
1.5.9.3 Dotatie	-9	-5
	-9	-5
1.7 Liquide middelen		
1.7.1 Kasmiddelen	2	2
1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	6.528	14.791
1.7.3 Deposito's	0	0
	6.260	14.793

Toelichting voorraden

De winkelvoorraden zijn na gereedkomen van het nieuw- en verbouwproject overgedragen aan Zo-Vital, de nieuwe exploitant van de CHE winkel (Mox) en CHE-kantine (CHEw).

Toelichting vorderingen

1.5.4 Andere deelnemingen

De vordering op andere deelnemingen betreft een vordering op Stichting Technodiscovery. De CHE is vertegenwoordigd in het bestuur van de stichting. De baten en lasten van de stichting worden ontvangen en betaald door de CHE, en geboekt in een rekening-courant verhouding met de Stichting. De vordering op de Stichting is het gevolg van een negatieve uitkomst van de exploitatie in 2013 t/m 2015.

In 2015 is een subsidie ontvangen ter dekking van de negatieve exploitatie over 2013. In 2016 is een subsidie ontvangen ter dekking van de negatieve exploitatie over 2014 en 2015. Daarmee is de vordering in 2016 door de Stichting volledig afgelost.

Toelichting Liquide middelen

1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen

Ten laste van één van onze bankrekeningen is een bankgarantie van € 121.000 afgegeven ten gunste van één van de leveranciers van de CHE. Voor dit bedrag staan ultimo 2015 de tegoeden niet ter onmiddellijke beschikking van de CHE. In 2016 is deze bankgarantie ingetrokken vanwege het gereed komen van het nieuw- en verbouwproject.

De tegoeden op bank- en girorekeningen zijn ultimo 2015 € 8.533.000 lager dan ultimo 2014. Dit is het gevolg van besteding van deze tegoeden voor het nieuw- en verbouwproject van de CHE.

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.

2 Passiva				
	Saldo 1-1-2015	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Saldo 31-12-2015
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
2.1 Eigen vermogen				
2.1.1 Algemene reserve (publiek)	12.293	42	0	12.335
2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)	0	0	0	0
2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)	1.074	-59	0	1.015
2.1.4 Bestemmingsfonds (publiek)	0	0	0	0
	13.367	-17	0	13.350
<i>Uitsplitsing bestemmingsreserve (privaat)</i>				
2.1.3.1 Bestemmingsreserve CHE-Transfer	1.071	-56	0	1.015
2.1.3.2 Bestemmingsreserve Noodfonds	3	-3	0	0
	1.074	-59	0	1.015

Toelichting Eigen vermogen

Algemene reserve (publiek)

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

Bestemmingsreserve CHE-Transfer

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. Dit fonds is in het verleden gevormd met privaat vermogen.

2.2 Voorzieningen								
	Saldo 01-01-15	Dotaties 2015	Onttrek- kingen 2015	Vrijval 2015	Rente mu- tatie (cw) 2015	Saldo 31-12-15	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 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
2.2.1.1 Wachtgeld	147	20	-57	-110	0	0	0	0
2.2.1.2 Sociaal flankerend beleid	137	242	-47	0	0	332	268	64
2.2.1.3 Jubileumgratificatie	305	108	-54	0	-2	357	32	325
2.2.1.4 Voorziening langdurig zieken	156	96	-16	-140	0	96	41	55
2.2.1.5 Voorziening loonruimteakkoord	0	100	0	0	0	100	100	0
2.2.3 Overige voorzieningen	203	0	-45	0	0	158	158	0
Totaal voorzieningen	948	566	-219	-250	-2	1.043	599	444

Toelichting voorzieningen

2.2.2.1 Voorziening wachtgeld

De vrijval van de voorziening wachtgeld is m.n. het resultaat van het vervallen van het recht op een WW-uitkering vanwege verblijf in het buitenland.

2.2.1.2 Sociaal flankerend beleid

De dotatie in 2015 is het gevolg van gemaakte afspraken met enkele individuele personeelsleden die de CHE vroegtijdig verlaten.

2.2.1.3 Jubileumgratificatie

De dotatie in 2015 is onder meer het gevolg van beschikbaar komen van informatie over de eerste datum van indiensttreding bij een overheidsinstelling. Hierdoor tellen aan de CHE voorafgaande dienstverbanden alsnog mee voor het bepalen van het moment dat een medewerker recht heeft op een uitkering i.v.m. dienstjubileum. De extra kosten voor de opbouw van de voorziening zijn in 2015 als last genomen.

2.2.1.4 Voorziening langdurig zieken

De vrijval in 2015 is het resultaat van een gewijzigde inschatting van de revalidatiekans van een drietal medewerkers die ultimo 2014 langdurig ziek waren.

2.2.1.5 Voorziening loonruimteakkoord

De dotatie 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.

2.3 Langlopende schulden							
	Saldo 01-01-15	Aan- gega- lene- ningen	Aflossin- gen	Saldo 31-12-15	Looptijd > 1 jaar < 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	12.900	100	-650	12.350	2.600	9.750	2,58
Totaal	12.900	100	-650	12.350	2.600	9.750	

Toelichting Langlopende schulden

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 € 14.952.000. 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		31-12-2015	31-12-2014
		x € 1.000	x € 1.000
2.4.1	Kredietinstellingen (kortlopend deel)	650	0
2.4.3	Crediteuren	909	1.691
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.220	1.172
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	320	358
2.4.9	Overige kortlopende schulden	26	24
2.4.10	Overlopende passiva	6.912	6.661
		10.037	9.906

Toelichting kortlopende schulden

2.4.1 Kredietinstellingen (kortlopend deel)

In 2016 wordt er op de nieuwe langlopende lening bij de Staat der Nederlanden voor het eerst afgelost.

2.4.3 Crediteuren

De stand van de crediteuren is ultimo 2015 fors lager dan ultimo 2014. In de crediteurenstand ultimo 2014 is een bedrag begrepen van € 869.000 aan facturen van de aannemer in verband met het nieuw- en verbouwproject.

2.4.10 Overlopende passiva

De overlopende passiva zijn ultimo 2015 € 251.000 hoger dan ultimo 2014. Opvallende afwijkingen zijn de vooruitontvangen college- en les gelden (+ € 107.000), hogere vooruitontvangen subsidies (+ € 72.000), een toename van met name de reservering van overuren (+ € 169.000) en een lager bedrag aan nog te betalen kosten van het nieuw- en verbouwproject (- € 112.000).

Uitsplitsing kortlopende schulden		
	31-12-2015	31-12-2014
	x € 1.000	x € 1.000
2.4.7	<i>Belastingen en premies sociale verzekeringen</i>	
2.4.7.1	Loonheffing	1.210
2.4.7.2	Omzetbelasting	10
	1.220	1.172
2.4.9	<i>Overige kortlopende schulden</i>	
2.4.9.1	Werk door derden	6
2.4.9.2	Overige	20
	26	24
2.4.10	<i>Overlopende passiva</i>	
2.4.10.1	Vooruitontvangen college- en les gelden	3.165
2.4.10.2a	Vooruitontvangen subsidies OCW geoormerkt	100
2.4.10.2b	Vooruitontvangen subsidies OCW niet-geoormerkt	699
2.4.10.2c	Vooruitontvangen subsidies NWO	153
2.4.10.5	Vakantiegeld en –dagen en overuren	1.676
2.4.10.6	Accountants- en administratiekosten	29
2.4.10.7	Rente/bankkosten	16
2.4.10.8.1	Vooruitontvangen studiemateriaal	155
2.4.10.8.2	CHE-Transfer	566
2.4.10.8.5	Nieuw- en verbouwproject	0
2.4.10.8.6	Catering	29
2.4.10.8.7	Betaalautomaten CHE pas	17
2.4.10.8.8	Huur	15
2.4.10.8.9	Energie	15
2.4.10.8.10	Internationalisering	43
2.4.10.8.11	Inzet externen	64
2.4.10.8.12	Kies-op-maat	36
2.4.10.8.13	Overige overlopende passiva	134
	6.912	6.661

B6 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 2015 heeft de CHE 10 meerjarige contracten lopen inzake Meubilair, Afbouwwerkzaamheden, ICT Hardware, Gas, Elektra, Catering, Schoonmaak, Reproductie, Onderwijssoftware en Arbodienstverlening. De totale waarde van deze contracten bedraagt € 2.315.000. Twee van deze contracten zijn voor onbepaalde tijd afgesloten. De expiratedatum van de andere contracten varieert van 31-03-2016 tot 01-02-2030.

De bijbehorende exploitatielast voor 2016 wordt geschat op ca. € 643.000.

WKO

In 2014 is er een contract afgesloten voor de betaling van het vastrecht en het gebruik van de WKO installatie. De 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.

B7 Toelichting op de exploitatierekening

Analyse werkelijk ten opzichte van begroot 2015

Het exploitatieresultaat in 2015 bedraagt -€ 17.000 en is daarmee € 510.000 hoger dan het begrote resultaat van -€ 527.000. Hieronder geven wij een nadere toelichting op de verschillen tussen werkelijk en begroot.

Baten

Rijksbijdrage

De rijksbijdrage is € 285.000 hoger dan begroot voor 2015. In het najaar werd € 223.000 ontvangen aan extra middelen vanwege de Loonruimte overeenkomst 2015-2016 voor de publieke sector. Daarnaast werden er extra subsidies van het Rijk verantwoord als opbrengst.

Collegegelden

De opbrengst uit collegegelden is € 158.000 hoger dan begroot. Het aantal studenten was in de begroting voorzichtig ingeschat en verder werd van een aantal studenten het hogere instellingscollegegeld (€ 7.250) ontvangen. Hiermee was in de begroting geen rekening gehouden.

Baten werk i.o.v. derden

De baten werk i.o.v. derden waren € 129.000 lager dan begroot. Een aantal begrote maatwerktrajecten vond geen doorgang en de start van enkele transferopleidingen werd geannuleerd vanwege onvoldoende inschrijvingen.

Overige baten

De overige baten zijn € 781.000 hoger dan begroot. Dit is met name het resultaat van:

- * de gerealiseerde boekwinst van € 279.000 op de verkoop van het pand aan de Zandlaan 29a;
- * niet begrote omzet ad € 104.000 van de kantine die tijdens het nieuw- en verbouwproject tijdelijk door de CHE werd geëxploiteerd;
- * een ontvangen uitkering van de verzekering ad € 136.000 i.v.m. de diefstal van inventaris;
- * extra inkomsten voor academies ad € 151.000 vanwege o.a. Kies-op-maat en vergoedingen voor werkzaamheden van het lectoraat.

Lasten

Personeelslasten

De personeelslasten vormen 78,5% van de totale baten (begroot 80,3%). De personeelslasten zijn € 181.000 hoger dan begroot.

De afwijkingen die gezamenlijk tot de hogere personeelslasten leiden, zijn:

- * er werd in 2015 voor € 349.000 aan de personele voorzieningen gedoteerd;
- * in de overige personele kosten is een reservering voor overuren opgenomen van € 146.000; deze was niet begroot.
- * de pensioenlasten waren daarentegen € 229.000 lager dan begroot vanwege verlaging van de pensioenpremie door het ABP in 2015;
- * er werd verder voor € 112.000 extra van het UWV ontvangen voor uitkeringen vanwege zwangerschaps- en bevallingsverlof;

Afschrijvingen

De afschrijvingen waren € 196.000 lager dan begroot. De nieuwbouw werd twee maanden later in gebruik genomen dan oorspronkelijk was gepland.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn € 98.000 hoger dan begroot. Dit betrof extra kosten voor vervangende lokalen, schoonmaak en energie vanwege het nieuw- en verbouwproject.

Overige lasten

De overige lasten zijn € 497.000 hoger dan begroot. Dit wordt o.a. veroorzaakt door:

- * Extra lasten van de kantine-exploitatie die gedurende het nieuw- en verbouwproject ten laste van de CHE kwamen (€ 191.000);
- * Extra marketingkosten vanwege het nieuw- en verbouwproject, waaronder de viering van de opening (€ 148.000);

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. Per 1 januari 2015 was reeds een bedrag van € 12,9 mln. opgenomen ten behoeve van het nieuw- en verbouwproject, in december 2015 werd de laatste opname van € 100.000 ontvangen. Op de lening is een rentepercentage ontvangen 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		2015	2014
		x € 1.000	x € 1.000
3.1 Rijksbijdragen			
3.1.1 Rijksbijdragen OCW		26.631	25.175
3.1.2 Overige subsidies OCW		305	276
		26.936	25.451
Uitsplitsing Rijksbijdragen			
<i>Overige subsidies OCW</i>			
3.1.2.1 Geoomerkte subsidies OCW		134	147
3.1.2.2 Niet-geoomerkte subsidies OCW		171	129
		305	276
3.3 Collegegelden			
3.3.3 Ontvangen collegegelden		7.366	7.257
		7.366	7.257
3.4 Baten in opdracht van derden			
3.4.1 Contractonderwijs		1.688	1.669
		1.688	1.669
3.5 Overige baten			
3.5.1 Verhuur		44	73
3.5.2 Detachering personeel		136	131
3.5.6.1 Studentgelden		370	486
3.5.6.2 Beurzen en subsidies		300	301
3.5.6.3 Overige		926	587
		1.776	1.578

4 Lasten			
		2015	2014
		x € 1.000	x € 1.000
4.1	Personeelslasten		
4.1.1	Lonen en salarissen	27.128	25.932
4.1.2	Overige personele lasten	2.514	1.734
		29.642	27.666
Uitsplitsing personeelslasten			
<i>Lonen en salarissen</i>			
4.1.1.1	Brutolonen en salarissen	21.875	20.564
4.1.1.2	Sociale lasten	2.488	2.367
4.1.1.3	Pensioenpremies	2.765	3.001
		27.128	25.932
<i>Overige personele lasten</i>			
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	315	-79
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	1.390	1.027
4.1.2.3	Overig	809	786
		2.514	1.734

4.1.a	Aantal FTE's per 31 december		
		2015	2014
		<i>fte</i>	<i>fte</i>
	Personeel in loondienst	371	359
	College van Bestuur	2	2
		373	361

		2015	2014
		x € 1.000	x € 1.000
4.2	Afschrijvingen		
4.2.2	<i>Materiële vaste activa</i>		
4.2.2.1	Gebouwen en terreinen	1.183	715
4.2.2.2	Wagenpark	8	1
4.2.2.3	Inventaris en apparatuur	937	706
		2.128	1.422
4.3	Huisvestingslasten		
4.3.1	Huur	148	220
4.3.2	Verzekeringen	26	22
4.3.3	Inventaris en apparatuur	191	218
4.3.4	Energie en water	273	226
4.3.5	Schoonmaakkosten	402	324
4.3.6	Heffingen	101	94
4.3.8	Overige huisvestingslasten	32	33
		1.172	1.137
4.4	Overige lasten		
4.4.1	Administratie en beheer	1.542	1.339
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	297	288
4.4.4.1	Reis- en verblijfkosten	169	176
4.4.4.2	Studentenvoorzieningen	94	139
4.4.4.3	Internationalisering	138	136
4.4.4.4	Accountantskosten	51	43
4.4.4.5	Public Relations	814	811
4.4.4.6	Restauratieve voorzieningen	463	260
4.4.4.7	Extern advies	653	496
4.4.4.8	Boekverlies verkoop Materiële Vaste Activa	46	0
4.4.4.9	Overige	250	199
		4.517	3.887

Uitsplitsing Overige lasten

<i>Accountantskosten</i>			
De accountantskosten kunnen als volgt worden gesplitst:			
4.4.4.4.1	Controle van de jaarrekening (incl. bekostigingscontrole)	46*	33
4.4.4.4.2	Overige controle opdrachten	5	6
4.4.4.4.3	Fiscale adviezen	0	0
4.4.4.4.4	Overige advies opdrachten	0	4
		51	43

* In het bedrag van € 46.000 is mede begrepen een aanvullende nota voor de controle van de jaarrekening 2014 van € 4.000.

5 Financiële baten en lasten		2015	2014
		x € 1.000	x € 1.000
5.1	Rentebaten	7	15
5.5	Rentelasten (-/-)	331	176
		-324	-161

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 betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2015 van Stichting voor Christelijk Hoger Beroepsonderwijs op Gereformeerde Grondslag te Ede gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2015 en de staat van baten en lasten over 2015 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het college van bestuur

Het college van bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. Het college van bestuur is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het 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 fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle, als bedoeld in artikel 2 van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015. Dit vereist dat wij voldoen aan voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan alsmede in het kader van de financiële rechtmatigheid voor de naleving van die relevante wet- en regelgeving, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden.



Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en van de redelijkheid van de door het college van de stichting gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting voor Christelijk Hoger Beroepsonderwijs op Gereformeerde Grondslag per 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2015 in alle van materieel belang zijnde aspecten voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3 Jaarverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

Utrecht, 15 juni 2016

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. M.A. Brandhorst MSc RA

C2 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen van belang zijnde gebeurtenissen na balansdatum geweest.

C3 Voorstel bestemming exploitatiesaldo

Statutaire regeling resultaatbestemming

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

	2015
	x € 1.000
Exploitatiesaldo	-17
<i>Bestemmingsreserve (privaat)</i>	
Ten laste van de bestemmingsreserve CHE-Transfer	-56
Ten laste van bestemmingsreserve Noodfonds	-3
	-59
Ten gunste van de algemene reserve (publiek)	42

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 25 BA *Naam* Christelijke Hogeschool Ede *Sector* HBO

D2 Model G

G1 OCW Niet-geoordeelde subsidies					
Omschrijving	Kenmerk	Datum toewijzing	Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond?
			x € 1.000	x € 1.000	Ja/Nee
Opleiden in de School	BEK-10/27658	01-04-10	2.050	2.050	Nee
Opleiden in de School verlenging	720312-1	27-11-15	2.040	170	Nee
Versterking samenwerking lerarenopleiding en scholen	LERO/p/006	18-12-13	848	636	Nee
Lerarenbeurzen 2014-2015	602064-1	div. data	61	61	Ja
Lerarenbeurzen 2015-2016	709208-1	div. data	130	130	Nee
Totaal			5.129	3.047	

D3 FSR Financiële Specificatie Rijkssubsidies

OCW											
Uitvoeringsinstantie	Naam subsidie	Projectnr. subsidiegever	Totaal projectbudget		Looptijd begin	Looptijd einde	Stand 1-1-2015	Mutaties	Stand 31-12-2015	Voorschot	Status
			x € 1.000	x € 1.000							
CFI	Opleiden in de School	BEK-10/27658	2.050	2.050	01-09-2009	01-06-2015	259	-82	177	2.050	Lopend
CFI	Opleiden in de School verlenging	720312-1	2.040	2.040	01-09-2015	31-08-2021		170	170	170	Lopend
OCW	Versterking samenwerking lerarenopleiding en scholen	LERO/p/006	848	848	20-12-2013	01-07-2017	325	5	330	636	Lopend
SIA	RAAK - Professioneel ouderschap	2012-14-4P	299	209	01-11-2012	30-04-2015	50	-50	-	209	Vast te stellen
SIA	Netwerken voor groei	NVG-32-2012-14-4P	15	15	01-05-2015	30-04-2016	15	-14	1	15	Lopend
			5.252	5.162			649	29	678	3.080	

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 01-01-2015 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 31-12-2015 is opgenomen het saldo van de op het betreffend 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 - professioneel ouderschap":

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

Inzake de kennistoeleveranciers is het uurtarief gehanteerd dat bij de betreffende consortiumpartner gebruikelijk is. Van de verantwoorde subsidie in 2015 ad. € 50.000 komt een bedrag van € 40.000 ten gunste van de Christelijke Hogeschool Ede en een bedrag van € 10.000 ten gunste van de externe kennistoeleveranciers.

De cofinanciering van project 2012-14-4P is niet verwerkt in de mutaties zoals opgenomen in het FSR-overzicht.

In 2015 is een cofinanciering gerealiseerd voor een bedrag van € 22.000. De Christelijke Hogeschool Ede heeft hiermee de vereiste minimale cofinanciering á 30% gerealiseerd. Inzake het budget voor overige materiële kosten ad. € 15.000 zijn er gedurende het boekjaar 2015 voor € 3.000 aan kosten gemaakt.

D4 WNT

2015								
	Voorzittersclausule van toepassing	Ingangsdatum dienstverband	Einddatum dienstverband	Omvang in FTE	Beloning €	Belastbare vaste en variabele onkosten-vergoedingen €	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn €	Uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband €
Bestuurders								
De heer H.J. van Wijnen	ja	1-1-2015	31-12-2015	1,0	147.881	4.200	15.673	0
De heer A. Bestebreur	nee	1-1-2015	31-12-2015	1,0	129.789	3.484	15.283	0
Toeziethouders								
De heer R.C. Robbertsen	ja	1-1-2015	31-12-2015	n.v.t.	9.315	37	0	0
De heer J.L. Burggraaf	nee	1-1-2015	31-12-2015	n.v.t.	6.520	78	0	0
De heer R. Bisschop	nee	1-1-2015	31-12-2015	n.v.t.	6.520	0	0	0
De heer B.P. Hidding	nee	1-1-2015	31-12-2015	n.v.t.	6.520	36	0	0
Mevrouw M. van den Berg	nee	1-1-2015	31-12-2015	n.v.t.	6.520	31	0	0
2014								
	Voorzittersclausule van toepassing	Ingangsdatum dienstverband	Einddatum dienstverband	Omvang in FTE	Beloning €	Belastbare vaste en variabele onkosten-vergoedingen €	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn €	Uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband €
Bestuurders								
De heer H.J. van Wijnen	ja	1-1-2014	31-12-2014	1,0	138.673	4.200	22.659	0
De heer A. Bestebreur	nee	1-1-2014	31-12-2014	1,0	119.600	3.484	22.401	0
Toeziethouders								
De heer R.C. Robbertsen	ja	1-1-2014	31-12-2014	n.v.t.	9.000	46	0	0
De heer J.L. Burggraaf	nee	1-1-2014	31-12-2014	n.v.t.	6.300	145	0	0
De heer E. Dijkgraaf	nee	1-1-2014	31-12-2014	n.v.t.	6.821	92	0	0
De heer B.P. Hidding	nee	1-1-2014	31-12-2014	n.v.t.	6.300	18	0	0
Mevrouw M. van den Berg	nee	1-1-2014	31-12-2014	n.v.t.	6.300	126	0	0

Toelichting WNT

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) van kracht. Specifiek is voor de CHE de OCW-regeling 2015 van toepassing. Het bezoldigingsmaximum in 2015 voor de onderwijssector is € 178.000. Specifiek voor RvT-leden bedraagt het bezoldigingsmaximum in 2015 voor de voorzitter en gewone RvT-leden respectievelijk 15% en 10% van het bezoldigingsmaximum. De CHE blijft binnen deze normen zoals uit bovenstaande tabel blijkt.

In 2014 ontving de heer E. Dijkgraaf een eenmalige extra vergoeding van € 521 i.v.m. zijn afscheid.

E Diversen

E1 Overzicht resultaat CHE-Transfer per afdeling

Resultaat CHE-Transfer		
	2015	2014
	x € 1.000	x € 1.000
Totaal baten	1.757	1.784
Totaal lasten	1.813	1.894
	-56	-110

Overzicht resultaat CHE-Transfer per afdeling							
	Algemeen	Gezondheidszorg	Educatie	Sociale studies	Mens & Organisatie	Journalistiek & Communicatie	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<i>Baten</i>							
Contractonderwijs	0	388	322	804	168	6	1.668
Overige Baten	6	0	0	63	0	0	69
Baten	6	388	322	867	168	6	1.757
Lasten	0	392	329	925	152	15	1.813
Resultaat	6	-4	-7	-58	16	-9	-56
<i>Rentabiliteit</i>	0,0%	-1,0%	-2,2%	-6,7%	9,5%	-150,0%	-3,2%
Stand reserve 01/01/15	445	264	149	156	42	15	1.071
Overige mutaties	0	0	0	0	0	0	0
Bestemming resultaat	6	-4	-7	-58	16	-9	-56
Saldo reserve 31/12/15	451	260	142	98	58	6	1.015

Colofon

Teksten

Christelijke Hogeschool Ede

Ontwerp

Torendruk Nijkerk

Fotografie

Gerda Budding

Els Jacobi

Pieter Plug

Christelijke Hogeschool Ede

Illustraties

Bernd van Dam

Jan Noorlandt