

Stichting "De Kempel"
CONCEPT JAARVERSLAG 2024

BESTUURSVERSLAG

1.	ALGEMEEN.....	4
	Voorwoord	5
	Verslag van de Raad van Toezicht.....	6
	De organisatie	10
	Governance	11
2.	ONDERWIJSPRESTATIES EN ONDERWIJSKUNDIGE ZAKEN	19
	Onderwijs	20
	Nascholing	25
	Onderzoek	28
3.	KWALITEITSAFSPRAKEN.....	35
	Oordeel over de realisatie van projecten per thema.....	38
	Besteding van middelen 2018-2024 per thema.....	52
	Reflectie Hogeschoolraad	53
4.	NPO-GELDEN	56
	Steun op vier onderdelen.....	57
	Overleg met medezeggenschap	57
	Bewaking voortgang activiteiten.....	57
	Beschikbare middelen.....	58
	Samenvattend overzicht besteding middelen uit de corona-enveloppe 2021-2024	61
5.	BEDRIJFSVOERING	62
	Financiën	63
	Toekomstverwachtingen.....	64
	Personeel.....	68
	Huisvesting	72
	Duurzaamheid	72
6.	JAARREKENING	73
	Balans na verwerking voorstel resultaatbestemming.....	74
	Staat van baten en lasten.....	75
	Kasstroomoverzicht.....	76
	Algemene toelichting	77
	Toelichting op de onderscheiden posten van de balans.....	81
	Financiële Vaste Activa	82
	Vorderingen	84
	Effecten	85
	Liquide middelen.....	85
	Eigen vermogen	86
	Vorzieningen & Schulden.....	88
	Kortlopende schulden.....	90

WNT	92
Model G Verantwoording subsidies.....	94
Deelnemingen.....	95
Toelichting staat van baten en lasten	96
Overheidsbijdragen.....	96
Andere baten	97
Lasten.....	98
Financieel en buitengewoon.....	101
Financiële kengetallen	101
7. OVERIGE GEGEVENS	102
Statutaire regeling inzake resultaatbestemming	103
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	104
Bijlage I – Rechtspersoon	105

BESTUURSVERSLAG

1. ALGEMEEN

- Voorwoord
- Verslag van de Raad van Toezicht
- De organisatie
- Governance



Voorwoord

Verschil maken, daar doen wij het voor. Verschil maken voor onze studenten, de leerlingen in het basisonderwijs en voor onze collegae.

En dit verschil maken begint bij onze collegae. Collegae die in hun kracht staan doordat zij staan voor onze visie, autonomie ervaren en daar waar mogelijk worden ondersteund en/of ontzorgd. Bevlogen collegae, die op hun beurt de student raken. Niet alleen met het aanbieden van een gedegen kennisbasis, maar ook door de student te herkennen en erkennen en ze de mogelijkheid te bieden hun eigenheid verder uit te bouwen.

De doorontwikkeling van ons curriculum sluit hier naadloos bij aan. Een nieuw curriculum dat de sterke kanten van ons vorige curriculum koestert en hier nieuwe mogelijkheden aan toevoegt. In concreto betekent dit voor de eerste twee jaren een aanbod dat is gericht op het opdoen van een stevige kennisbasis waarna in de jaren 3 en 4 de mogelijkheid wordt geboden te profileren en specialiseren.

Een doorontwikkeling die plaatsvindt terwijl 'de winkel open is'. Dat vraagt veerkracht en doorzettingsvermogen, veel veerkracht en doorzettingsvermogen. Des te knapper dat wij voor de 10^e keer op rij te zijn uitgeroepen tot de beste Pabo van Nederland!

Deze mooie resultaten kunnen alleen worden gerealiseerd met elkaar; de collegae, studenten, het werkveld en al onze overige partners. Wij willen eenieder van harte bedanken voor de betrokkenheid, passie en vertrouwen. En vooral ook het plezier dat wij (met elkaar) hebben.

Helmond, 25 juni 2025

College van Bestuur

Marcel Lemmen en Robert Verbruggen

Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur en staat dit college met raad ter zijde. De Raad van Toezicht is conform de WHW in ieder geval belast met:

- a. het benoemen, schorsen, ontslaan en vaststellen van de beloning van de leden van het College van Bestuur;
- b. het goedkeuren van het bestuurs- en beheersreglement;
- c. het goedkeuren van de begroting, de jaarrekening, het bestuursverslag en het instellingsplan;
- d. het toezien op de naleving door het College van Bestuur van wettelijke verplichtingen en de omgang met de branchecode;
- e. het toezien op de rechtmatige verwerving en op de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen van de hogeschool;
- f. het aanwijzen van een accountant, die verslag uitbrengt aan de raad;
- g. het toezien op de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg; en
- h. het jaarlijks afleggen van verantwoording over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden in het bestuursverslag van de hogeschool.

Visie en werkwijze

In dit verslag legt de Raad van Toezicht verantwoording af over de uitvoering van haar taken en de uitoefening van haar bevoegdheden.

De raad heeft de overtuiging dat een kleine zelfstandige hogeschool voor de grote regio Helmond een belangrijke bijdrage levert aan kwalitatief goede leraren voor het basisonderwijs. Een bijdrage die wordt vormgegeven middels initiële en post initiële activiteiten waarbij de publieke en private geldstromen gescheiden zijn.

Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht haar eigen functioneren. Met de invoeging van nieuwe leden is gekozen om de evaluatie in 2024 in september te laten plaatsvinden met begeleiding van een extern deskundige. Deze bijeenkomst heeft een vervolg gekregen in december en in februari 2025 waarbij het formuleren van ijkpunten, ten behoeve van het toezicht houden vanuit maatschappelijke waarden, centraal staat.

In de zelfevaluatie is gesproken over de RvT als team, de onderwerpen op de agenda, de voorbereiding op de bijeenkomsten en de jaargesprekken met de leden CvB. Geconstateerd is dat de ingeslagen weg van toegevoegde waarde is en wordt gecontinueerd. In concreto betekent dit:

- Jaargesprekken met leden CvB; voor meer diepgang in de gesprekken is in 2023 gestart met het door de individuele CvB-leden laten ophalen van feedback in alle lagen van de organisatie. Dit is een goede basis voor het gesprek en wordt voortgezet.
- Voorbereiding bijeenkomsten; de RvT continueert het in gezamenlijkheid voorbereiden op de vergadering met het CvB.
- Agenda onderwerpen; het proactief agenderen van onderwerpen vanuit RvT wordt gecontinueerd.
- In het overleg met de Hogeschoolraad worden voor dit gremium relevante thema's geagendeerd naast lopende zaken.
- Het hanteren van gezamenlijk vastgestelde, maatschappelijk relevante ijkpunten bij het bespreken van de onderwerpen op de agenda bij elke vergadering.
- RvT als team; de professionele samenwerking verloopt naar tevredenheid.

De individuele leden van de raad houden hun deskundigheid op peil door het volgen van cursussen en het delen van de opgedane inzichten.

De Raad houdt toezicht op de strategie en de daarbij behorende risico's. Dit betekent dat de Raad vroegtijdig als klankbord betrokken wil zijn bij het opstellen/wijzigen van de strategie, de ontwikkeling van resultaten en het risicomanagement monitort.

Daarnaast is de Raad ook werkgever en vanuit deze hoedanigheid worden, in overleg met de bestuurders, te behalen doelen geformuleerd en besproken.

De Raad maakt gebruik van een dashboard om de prestaties van de bestuurders en de organisatie te kunnen volgen. Dit dashboard bestaat een mix van inspanningen en resultaten. Jaarlijks wordt de bruikbaarheid van dit dashboard geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

In 2024 is de Raad van Toezicht zesmaal bijeengekomen. Daarnaast bezochten leden van de Raad enkele (digitale) bijeenkomsten en activiteiten van De Kempel. De Raad van Toezicht heeft de onderstaande onderwerpen op de agenda gehad.

Onderwijs

In het verslagjaar is stil gestaan bij de doorontwikkeling van het curriculum van de bacheloropleiding. Een doorontwikkeling die wordt gekenmerkt door de overgang naar één curriculum waarin verschillende doelgroepen een eigen route kunnen volgen. Een curriculum ook dat meer flexibiliteit biedt door de mogelijkheid om verschillende profileringskeuzes te maken.

Voor de masteropleidingen is gesproken over de nog beperkte instroom en hoe deze instroom kan worden verhoogd. Hierbij is in het kader van doelmatigheid afgesproken dat een masteropleiding vijf jaar de tijd krijgt om zich te ontwikkelen en minimaal een instroom van 15 studenten per jaar moet genereren. Indien dit niet lukt wordt de masteropleiding gestopt.

De evaluatie van de voortgang van de kwaliteitsafspraken heeft voor de laatste maal op de agenda gestaan middels een presentatie van de projectleider; de meeste projecten zijn conform (al eerder aangepast) schema afgerond.

De Raad kijkt tevreden terug op de uitvoering van de kwaliteitsafspraken. Niet alleen zijn -in overleg- de juiste onderwerpen opgepakt maar is gaandeweg de uitvoeringsperiode ook uitgebreid gesproken (met de Hogeschoolraad, het CvB en tijdens de bijeenkomsten RvT uitgenodigde collegae) over de (tussen) opbrengsten, doorgevoerde bijstellingen en de redenen hiervoor. Hiermee zijn de opbrengsten duidelijk van meerwaarde voor De Kempel en haar studenten.

Financiën

Zowel de jaarrekening 2023 als de begroting 2025 en de meerjarenraming 2025-2027 zijn na bespreking in de auditcommissie met een positief advies voorgelegd aan de voltallige raad en zijn goedgekeurd.

Voor de komende jaren wordt een negatief resultaat geprognostiseerd. Dit is bewust en passend gegeven het aanwezige bovenmatig Eigen Vermogen en de keuze om dit gericht te gebruiken voor extra inzet van menskracht tot 2030. In 2030 dient de begroting weer in evenwicht te zijn.

Andere thema's

ICT wordt steeds belangrijker in het onderwijs. Met het toenemende belang en toenemende mogelijke dreigingen wordt het veiligheidsvraagstuk steeds belangrijker. Daarom is dit ook onderwerp van gesprek geweest in de RvT. Dit vraagstuk is binnen Radiant, en met behulp van Surf, opgepakt middels het gebruik van het NBA-normenkader. Deze wordt de komende jaren uitgewerkt waarbij minimaal niveau 3 van het NBA-normenkader wordt nagestreefd.

Jaarlijks wordt de voortgang in de voorgenomen verduurzaming besproken. De vorderingen gaan gestaag door met als uitzondering het plaatsen van zonnepanelen; de regionale netwerkcapaciteit is onvoldoende om te kunnen terug leveren op het net. Uitbreiding van het netwerk lijkt pas realiseerbaar op een termijn van zo'n 3-5 jaar en tot die tijd is het plaatsen van zonnepanelen economisch niet haalbaar. Daarom is het plaatsen ervan voorlopig uitgesteld.

De gebouwen en inrichting zijn up-to-date. De bezettingsgraad van de gebouwen is hoog en zit tegen het maximaal haalbare aan, zelfs na de uitbreidingen van de afgelopen jaren. De Raad heeft gevraagd jaarlijks inzicht te krijgen in mogelijke scenario's om een eventuele verdere groei op te vangen.

Rechtmatigheid en doelmatigheid

De Raad van Toezicht geeft het toezicht op rechtmatigheid en doelmatigheid vorm door met het College van Bestuur de afwegingen te bespreken die worden gemaakt bij de besteding van middelen; komen de voorgenomen bestedingen het onderwijs ten goede, staan de opbrengsten in verhouding tot de kosten en kan het doel met minder kosten worden bereikt? Ter onderbouwing van deze vragen wordt onder meer gebruik gemaakt van marktanalyses en het inkoopbeleid. Daarnaast worden duidelijke doelen geformuleerd, waarvan de voortgang periodiek wordt besproken.

Samenstelling

De samenstelling van de Raad van Toezicht is zodanig dat de toezichtstaak adequaat ingevuld kan worden. De leden nemen allen een onafhankelijke positie in ten opzichte van Hogeschool de Kempel. Op geen van de leden is 'de melding van strijdige belangen' van toepassing. Ook voor het College van Bestuur is naar het oordeel van de Raad 'de melding van strijdige belangen' niet van toepassing en zijn geen transacties bekend waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het College van Bestuur hebben gespeeld.

De Raad van Toezicht bestond in 2024 uit de volgende personen: Irene van Geel, Lucie Martijn, Irma van Nieuwenhuijsen, Cathalijne Dortmans, Frank Swinkels en André Gehring. Van Frank Swinkels hebben wij helaas wegens gezondheidsredenen voor het aflopen van zijn benoemingstermijn afscheid moeten nemen.

Nadere gegevens over de leden van de Raad en de bezoldiging zijn in de bijlagen terug te vinden. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft periodiek overleg met de voorzitter van het College van Bestuur.

De commissies

De Raad van Toezicht kent twee commissies: de auditcommissie en de selectie- en remuneratie commissie. Bewust is niet gekozen voor een commissie onderwijs omdat onderwijs de kernactiviteit vormt van Hogeschool de Kempel en uitdien hoofde met de voltallige raad wordt besproken.

De auditcommissie

De auditcommissie is in 2024 tweemaal bijeengeweeest. De jaarrekening 2023 is in het bijzijn van de externe accountant besproken en vervolgens voor de juni vergadering van de Raad ter goedkeuring geagendeerd. In december heeft de auditcommissie de begroting 2025 en de meerjarenraming 2025-2027 besproken en met een positief advies aan de Raad voorgelegd.

In 2025 zal de auditcommissie separaat met het College van Bestuur de managementletter voorvloeiend uit de interim controle bespreken en de externe accountant vragen om een toelichting bij de controle van de jaarrekening 2024. Voor zover nu te overzien zijn de begroting 2026, de meerjarenraming 2026-2028 en de besteding van het bovenmatig eigen vermogen de belangrijkste agendapunten voor 2025.

De selectie- en remuneratiecommissie

De selectie- en remuneratiecommissie heeft eind 2023 de werkgeversgesprekken met de leden van het College van Bestuur gevoerd op basis van de uitkomsten van de intern gevraagde feedback op het functioneren van de leden van het College van Bestuur. Dit gesprek is de basis geweest voor de herbenoeming in 2024 van beide leden van het College van Bestuur. Met de herbenoemingen wordt -in het organisatiebelang- afgeweken van de branchecode 'goed bestuur en toezicht in het hbo'. In 2023 is in de jaargesprekken met de leden van het CvB door de RvT aangegeven dat de branchecode vanaf nu jaarlijks wordt besproken in relatie tot de zittingstermijn van de CvB leden en de toekomst. Januari 2025 heeft het jaarlijkse werkgeversgesprek plaatsgevonden.

De bezoldiging van de leden van het College van Bestuur vallen binnen de Wet Normering Topinkomens en bevatten geen vooraf afgesproken variabele componenten, geen regelingen inzake een versnelde pensioenopbouw, geen regelingen inzake dichting van eventuele pensioengaten en geen financiële dekkingen voor afvloeiingsregelingen.

Honorering Raad van Toezicht

De huidige beloning van de leden van de Raad Van Toezicht is in overeenstemming met de beloningscode. De afspraak is dat ingaand per 2023 een keer per vier jaar een evaluatie van de hoogte van de vergoeding zal plaatsvinden. De vergoedingen zijn in de bijlagen terug te vinden.

Hogeschoolraad

De Raad van Toezicht heeft in 2024 tweemaal vergaderd met de Hogeschoolraad. Tijdens deze vergaderingen is onder meer gesproken over het jaarverslag 2023 van de Hogeschoolraad, de doorontwikkeling van het curriculum en de voortgang van de kwaliteitsafspraken. Voor 2025 wordt in overleg vastgesteld welke onderwerpen als leidraad kunnen dienen voor het goede gesprek.

Dankwoord

De Raad is trots op de medewerkers van Hogeschool de Kempel en dankt hen voor de grote inzet, betrokkenheid en wederom uitstekende resultaten in 2024. Resultaten die alleen kunnen worden bereikt door een uitstekende samenwerking zowel binnen de Kempel-organisatie, als ook met de diverse externe partners.

Helmond, 25 juni 2025

Namens de Raad van Toezicht,

Irma van Nieuwenhuijsen, voorzitter

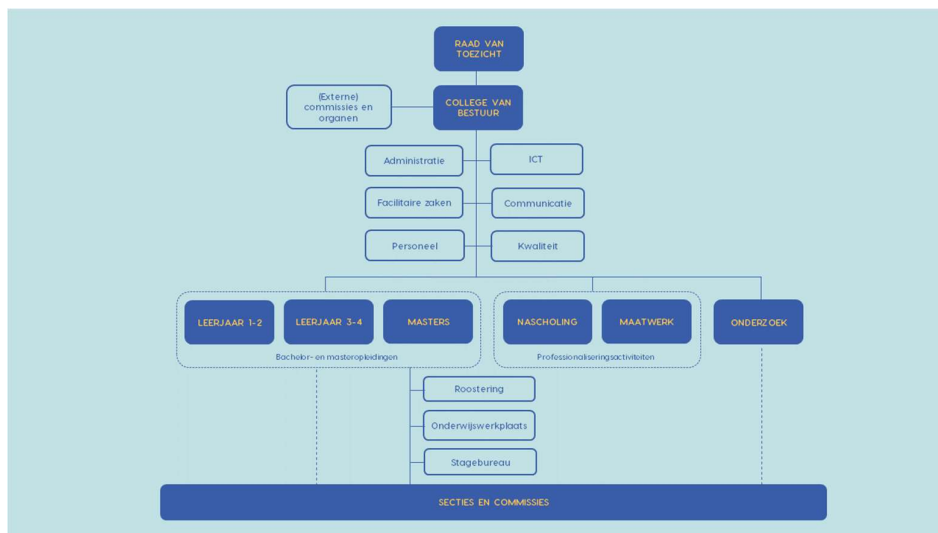
De organisatie

Hogeschool de Kempel richt zich volledig op de leraar basisonderwijs door het aanbieden van de opleiding tot leraar basisonderwijs en voortgaande professionalisering voor de leraren basisonderwijs. Met zo'n 1100 studenten en 112 medewerkers zijn we een kleine hogeschool en een (middel)grote pabo. Door ons relatief kleinschalige karakter voelt de student zich snel thuis. Ook de parkachtige campus en open sfeer in het gebouw dragen hieraan bij. De indeling en moderne faciliteiten zorgen ervoor dat je prettig kunt leren en werken.

Mensen verbinden die leren een warm hart toedragen is ons mission statement, ons fundament. Wij geloven in het positieve effect van de verbinding tussen mensen onderling en tussen mens en wereld waarbij als onderlegger de katholieke-christelijke traditie wordt ingezet.

De hogeschool is 'plat' georganiseerd waardoor de verbinding centraal staat. Hierbij past het gegeven dat het tweehoofdige College van Bestuur niet alleen strategisch bestuurlijk verantwoordelijk is, maar ook betrokken is bij keuzes en beslissingen op tactisch niveau. De drie opleidingsmanagers en de coördinator onderzoek vormen de directe schakel naar de dagelijkse praktijk door hun betrokkenheid bij en verantwoordelijkheid voor zowel tactische als operationele werkzaamheden. De koersdagen die minimaal twee keer per jaar worden georganiseerd, de tweezijdige gesprekken en ook de gesprekken in de personeelskamer getuigen van de overtuiging dat wij alleen door verbinding de kwaliteit kunnen realiseren die wij beogen.

Organogram



Organogram Hogeschool de Kempel

Stichting Hogeschool de Kempel is een zelfstandige stichting. Een juridische structuur is hiermee niet aanwezig.

Sinds 2017 participeert De Kempel in het samenwerkingsverband Radiant Lerarenopleidingen. Radiant Lerarenopleidingen bestaat uit acht hogescholen.

Kerngegevens

	2024	2023	2022
Studenten			
Inschrijvingen	1099	1033	999
Instroom propedeuse	367	304	333
Afgestudeerden	181	177	164
Medewerkers			
Aantallen	112	112	107
FTE	87,7	88,9	83,0
Ziekteverzuim	3,7%	4,3%	3,9%
Financieel resultaat (bedragen *€1000)			
Operationeel resultaat	-90	-422	-354
Totaal resultaat	123	-324	-394

Kerngegevens Hogeschool de Kempel

	2024	2023	2022
Totaal aantal medewerkers	112	112	107
Mannen	39	43	40
Vrouwen	73	69	67
Onderwijspersoneel	73	75	70
Ondersteunend personeel	39	37	37
Totaal aantal arbeidsplaatsen (fte)	87,9	88,9	83,0
Mannen	34,6	36,9	33,5
Vrouwen	53,3	52,0	49,5
Onderwijspersoneel	57,4	59,6	55,3
Ondersteunend personeel	30,5	29,3	27,7
Ratio OP-OBP	1,9	2,0	2,0
Leeftijdsopbouw			
24 jaar en jonger	0	0	1
25 - 34 jaar	12	12	9
35 - 44 jaar	32	36	39
45 - 54 jaar	34	35	28
55 jaar en ouder	34	29	30

Kerngegevens personeel Hogeschool de Kempel

Governance

Hogeschool de Kempel staat als onderwijsinstelling midden in de maatschappij en wil zich naar belanghebbenden op transparante wijze presenteren op zowel het vlak van dialoog als het vlak van verantwoording. Hiermee is De Kempel in staat haar betekenis voor de samenleving te behouden en verder te versterken.

Het toezicht op het bestuur van De Kempel is ingericht conform de Branchecode goed bestuur en toezicht in het hbo.

College van Bestuur

Het College van Bestuur van Hogeschool de Kempel bestaat uit twee personen. Zij zijn verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstelling van de stichting uitgewerkt in missie, visie, strategisch beleid en doelstellingen. De taken en bevoegdheden van (de leden van) het College van Bestuur zijn vastgelegd in statuten en een bestuursreglement.

De samenstelling en taakverdeling van het College van Bestuur per 31 december 2024 is als volgt; *De heer drs. R.J.G.M. Verbruggen MBA*, Voorzitter College van Bestuur. Portefeuilles: financiën, huisvesting, facilitaire zaken, personeel, ICT, externe contacten, public relations, medezeggenschap en informatievoorziening.

De heer drs. M.J.J. Lemmen, Lid College van Bestuur. Portefeuilles; initieel en post initieel onderwijs, onderzoek, kwaliteitszorg, externe contacten en public relations.

Raad van Toezicht

De taak van de Raad van Toezicht is het houden van toezicht op het College van Bestuur van De Kempel en de algemene gang van zaken betreffende De Kempel. De taken, bevoegdheden en profielkenmerken zijn vastgelegd in statuten, het reglement bestuursraad en de toezichtvisie.

Medezeggenschap

De medezeggenschap is vastgelegd in een reglement, dat voldoet aan de hiervoor geldende wettelijke eisen. De Hogeschoolraad bestaat uit vier personeelsleden en vier studenten. Gegeven de grootte van de organisatie is ervoor gekozen de opleidingscommissie te integreren met de Hogeschoolraad.

De Hogeschoolraad heeft zich in 2024 met name beziggehouden met toetsing, studentenstatuut, OER, begroting 2025, meerjarenraming 2025-2027, jaarverslag 2023, het personeelsbeleid, de kwaliteitsafspraken en de invoering van het nieuwe curriculum.

Horizontale verantwoording

De Kempel kent vele vormen van dialoog en verantwoording. Horizontale verantwoording vindt met name plaats via de veldcommissie schoolbesturen (doen wij de goede dingen?), de werkveldcommissie (doen wij de dingen goed?), bijeenkomsten voor bijvoorbeeld mentoren en uiteraard ook via individuele contacten en nieuwsbrieven.

De Kempel participeert in het traject Studie in Cijfers. Dit betekent dat op landelijk niveau per opleiding een zestal kerncijfers op gestandaardiseerde wijze worden gepubliceerd. Cijfers die een aankomend student de mogelijkheid geven zinvolle vergelijkingen tussen opleidingen te maken.

Klachten en beroep

Onderdeel van de governance is de mogelijkheid tot indienen van klachten, melding van misstanden en contact met vertrouwenspersonen.

In 2024 hebben 4 studenten en 7 collega's contact gezocht, voor een of meerdere gesprekken, met een van de drie vertrouwenspersonen (twee interne en een externe vertrouwenspersoon).

In 2024 is 1 klacht ingediend door een student tegen een beslissing van de examencommissie. En 1 keer is een beroep aangetekend tegen een beslissing van de examencommissie. Zowel de klacht als het beroep zijn op inhoudelijke gronden afgewezen en daarmee afgehandeld.

Risicomanagement

De belangrijkste mogelijke risico's zijn in kaart gebracht en hiervoor zijn beheersmaatregelen genomen en verantwoordelijkheden benoemd. Geregeld wordt de stand van zaken hieromtrent doorgenomen.

Hogeschool de Kempel staat voor kwaliteit en dat brengt met zich mee dat de mate van risicobereidheid beperkt is. Onderwijs wordt vormgegeven en ontwikkeld vanuit een gedegen,

bewezen insteek en de ondersteuning is hierbij passend. Risico's worden met verzekeringen afgedekt indien mogelijk en doelmatig. Goed 'huisvaderschap' is leidend in het handelen.

De vier belangrijkste risico's zijn;

Risico 1: Ontwikkeling studentenaantallen

Met een beperkt opleidingsaanbod kan een substantiële daling dan wel stijging van het aantal studenten een grote impact hebben op de bedrijfsvoering.

Na een periode waarin het arbeidsmarktperspectief van afgestudeerden beperkt was is het tij in sneltreinvaart gekeerd en is in de regio sprake van krapte en lijken tekorten voor de deur te staan. Hiermee is het nu starten met een opleiding tot leraar basisonderwijs aantrekkelijk, overigens in een markt met een afname van het aantal jongeren (ontgroening). Per saldo groeit De Kempel en daarmee ontstaat druk op de huisvesting. Door in scenario's te denken is het mogelijk adequaat te reageren op structurele veranderingen in de instroom.

Tegelijkertijd leidt deze krapte tot een scherpere afweging voor leraren basisonderwijs voor het al dan niet invullen van voortgaande professionalisering en dat betreft met name lange(re) scholingstrajecten.

De Kempel streeft naar verbondenheid van de medewerkers en uitdien hoofde naar een beperkte flexibele schil. Bijna alle medewerkers hebben een contract voor onbepaalde tijd, 6 medewerkers hebben een contract voor bepaalde tijd waarvan 4 met uitzicht op een contract voor onbepaalde tijd.

Risico 2: Goede naam en faam

Met de keuze voor een focus op alleen (de opleiding tot) de leraar basisonderwijs is de goede naam van De Kempel -gebaseerd op kwaliteit en gemeenschapszin- zeer belangrijk. Een goede naam die in de afgelopen jaren is opgebouwd en leidt tot een (redelijk) constante stroom van studenten in zowel de opleiding tot leraar basisonderwijs als de voortgaande professionalisering.

Deze goede naam kan op meerder manieren in het geding raken. Hierbij kan worden gedacht aan (kwaliteits)incidenten in het curriculum en bij toetsing (bewaking vindt plaats via accreditatie en het in gebruik zijnde kwaliteitssysteem, waarbij ook gebruik wordt gemaakt van externe deskundigen) en aan ICT-afhankelijkheid en -veiligheid (bewaking hiervan vindt plaats via zorgvuldige beveiliging en implementatie en actualisatie van bestaande wetgeving zoals de AVG).

Risico 3: Krediet- en renterisico

Het rente- en kasstroomrisico is beperkt doordat de instelling niet over rentedragende schulden beschikt. Voor het beperken van kredietrisico zijn procedures en gedragslijnen beschikbaar. Bij het niet nakomen van betaalverplichtingen door een tegenpartij blijven eventuele verliezen beperkt tot de marktwaarde van het desbetreffende instrument.

Voor potentieel oninbare vorderingen wordt een voorziening gevormd.

De primaire verantwoordelijkheid voor de doelen, en daarmee mogelijk gepaard gaande risico's, ligt bij het management. Door continue dialoog, in gezamenlijkheid vaststellen van de doelen op korte en langere termijn en het monitoren van de voortgang van de gestelde doelen wordt deze verantwoordelijkheid gestructureerd ingevuld. Het management wordt hierbij ter zijde gestaan door medewerkers HR, Financiën, ICT, privacy en kwaliteit die gegeven de grootte van de organisatie zowel een ondersteunende als kritische rol vervullen. Deze dubbelrol vraagt continu aandacht en vraagt kwalitatief goede medewerkers die staan voor hun vakgebied.

Risico 4: Onvoorziene gebeurtenissen

De laatste belangrijke categorie risico's betreffen risico's waar wij geen of beperkte invloed op kunnen uitoefenen. Dit betreft bijvoorbeeld risico's als brand, nieuwe vormen van bekostiging en sinds kort ook het risico van een pandemie (Covid-19). Risico's die grote invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering en waar het denken in scenario's behulpzaam is om, indien het risico plaatsvindt, snel te kunnen acteren en de gevolgen zo beperkt mogelijk te houden. Risico's ook, waarvoor mede met behulp van de samenwerkingsverbanden Vereniging Hogescholen, Surf en Radiant handreikingen worden gemaakt die behulpzaam zijn indien deze risico's zich voordoen. En risico's ook die daar waar mogelijk en nuttig zijn verzekerd.

De Raad van Toezicht en ook de accountant en het NVAO vervullen in het risicomanagement een kritische externe rol.

Integrale veiligheid

De Kempel heeft in 2024 haar integrale veiligheidsbeleid verder doorontwikkeld. Dit integrale beleid kent een drietal thema's; sociale veiligheid, kennisveiligheid en informatiebeveiliging & privacy. Sociale veiligheid betreft de mate waarin studenten en medewerkers zich beschermd voelen en ook daadwerkelijk beschermd zijn tegen onwenselijk menselijk gedrag en handelen. Sociale veiligheid is onderdeel van onze cultuur, dat neemt niet weg dat ter voorkoming hiervan een aantal zaken zijn ingeregeld; vertrouwenspersonen, gedragsregels, studentenstatuut en een klachtenregeling. Kennisveiligheid betreft het voorkomen van overdracht van kennis en technologie welke kan leiden tot een bedreiging voor de nationale veiligheid. De Kempel heeft hiertoe in 2023 een risicoanalyse uitgevoerd en op basis hiervan op passende wijze de Nationale Leidraad Kennisveiligheid geïmplementeerd.

Informatiebeveiliging & privacy tenslotte betreft het verkleinen van het risico van cyberdreiging door het treffen van afdoende beveiligingsmaatregelen en aandacht voor privacy. Dit krijgt vorm via de implementatie van het NBA-normenkader waarbij het (landelijk) streven is om hier gemiddeld minimaal niveau 3 te behalen. Ook in 2024 hebben wij stappen gezet die hebben geleid tot een verdere verhoging van het veiligheidsniveau.

Notitie 'helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs'

De Kempel past de notitie 'helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' toe. Dit betekent dat De Kempel:

1. geen onderwijs heeft uitbesteed;
2. alleen investeringen doet in commerciële activiteiten die een relatie hebben met de kernactiviteiten onderwijs, onderzoek en kennisoverdracht;
3. studenten alleen in aanmerking laat komen voor een getuigschrift indien hier tegenover substantiële inspanningen van De Kempel staan;
4. geen buitenlandse studenten kent die in het kader van uitwisseling voor bekostiging in aanmerking worden genomen. Er zijn sowieso geen uitwisselingsovereenkomsten;
5. geen studenten kent die niet zelf hun collegegeld hebben betaald dan wel via een afgegeven machtiging derden hun collegegeld hebben laten betalen;
6. geen studenten kent die een of enkele modules volgen die niet gericht zijn op het behalen van het bachelorsdiploma;
7. geen studenten heeft die een andere opleiding volgen dan waarvoor is ingeschreven;
8. geen maatwerktrajecten verzorgt anders dan voor nascholing. Cursisten vallend onder nascholing worden nooit ingeschreven als student en betalen een kostendekkend cursusgeld.

- De grootste afnemers van nascholing zijn besturen po en hebben ieder op zich een beperkt aandeel in de omzet waardoor onafhankelijk kan worden geacteerd;
9. niet van doen heeft met bekostiging van kunstonderwijs.

Delen van het Kloostergebouw worden structureel en kostendekkend verhuurd aan twee onderwijsorganisaties waarmee inhoudelijke samenwerking wordt nagestreefd.

In het verslagjaar zijn geen publiek-private arrangementen afgesloten en is ook geen sprake van het doorlopen van eerder afgesloten arrangementen. De Kempel kent meerdere private activiteiten, waaronder zij-instroom en contractonderwijs. De activiteiten van de private activiteiten worden in een aparte administratie geboekt. Het resultaat van deze administratie wordt ten laste of ten gunste gebracht van de private reserve.

Vanuit de beleidsregel 'Investerings met publieke middelen in private activiteiten' moet worden getoetst of de genoemde activiteiten voldoen aan de voorwaarden opgesomd in de beleidsregel. In deze beleidsregel wordt gesteld dat private activiteiten in lijn moeten zijn met de wettelijke taak van de bekostigde instelling en dat de investering niet mag leiden tot oneerlijke concurrentie. Daarnaast moet de private activiteit aantoonbaar meerwaarde opleveren voor de bekostigde wettelijke taak. Conform de Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten, zoals vastgesteld in artikel 3, voldoen al onze private activiteiten aan de gestelde voorwaarden.

Het contractonderwijs van Hogeschool De Kempel is een verdere verdieping in alle facetten van de opleiding tot leraar basisonderwijs en ligt daarmee in het verlengde van de bekostigde opleiding. De lessen worden verzorgd door docenten die ook bekostigd onderwijs geven. Door de verdieping van de activiteiten, is dit ook bevorderend voor de kennis en kunde van deze docenten. Door de cursisten uit het werkveld die deelnemen aan de nascholing, komt er andere input naar voren en worden ervaringen uit het werkveld gedeeld. Dit zorgt voor een andere dynamiek waardoor de docenten voeling houden met het werkveld. Deze ervaring wordt meegenomen naar de reguliere opleiding.

Net als onze hoofdtaak is ook nascholing altijd in beweging. De private activiteiten worden voortdurend verder geoptimaliseerd en waar nodig aangepast, zodat deze blijven voldoen aan de gestelde voorwaarden. De discussie die gaande is omtrent welke activiteiten onder private activiteiten en welke onder publieke activiteiten vallen wordt aandachtig gevolgd.

	Baten	Kostprijs	Overhead kosten	Resultaat
Events	5.068	2.569	-	2.499
HBO (zij-instroom)	273.859	258.857	9.463	5.539
Maatwerk	242.921	192.659	83.936	-33.674
Post-HBO	458.866	290.545	158.392	9.929
Trainingen	94.763	63.802	32.370	-1.409
Totaal	1.075.477	808.432	284.161	-17.116

Conform artikel 7.51 WHW heeft De Kempel een studentenondersteuningsfonds. Deze regeling beschrijft op welke wijze en onder welke voorwaarden een student hiervoor in aanmerking kan komen. Een verzoek wordt via de decaan ingediend bij de commissie financiële ondersteuning studenten, die hieromtrent het College van Bestuur adviseert. In 2024 is geen verzoek gedaan voor een tegemoetkoming uit het studentenondersteuningsfonds en was ook geen sprake van uitkering(en) op basis van een eerdere jaren gedaan verzoek

Overzicht uitkeringen Profileringsfonds

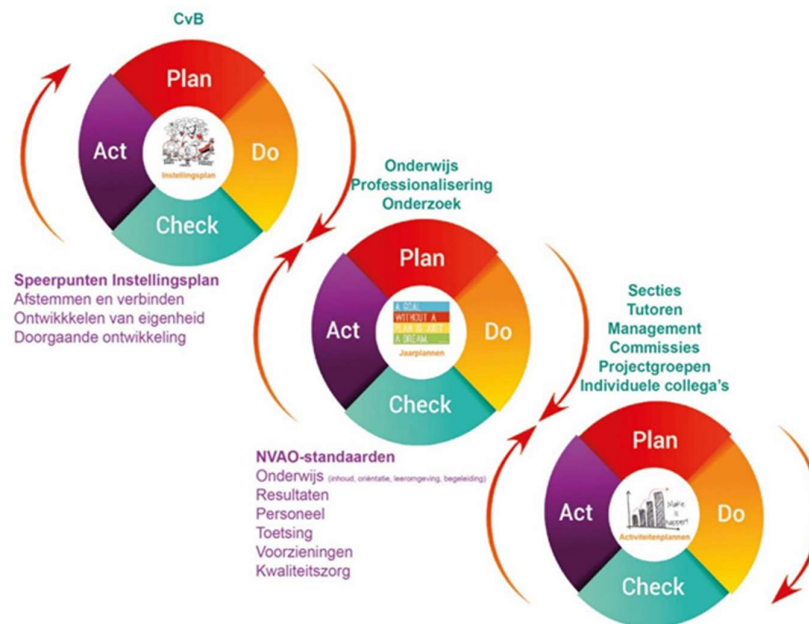
Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmachtssituaties Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet- studeerbare opleidingen	Aanvragen0..... Toewijzingen0.....	€ 0,-	€ 0,-	n.v.t.
Bestuurders van studie- of studenten- verenigingen of MR	Aanvragen0..... Toewijzingen0.....	€ 0,-	€ 0,-	n.v.t.
Overige categorieën Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.	Aanvragen0..... Toewijzingen0.....	€ 0,-	€ 0,-	n.v.t.

Planning- & controlcyclus

Binnen het systeem van kwaliteitszorg onderscheiden we plannen op drie niveaus:

- het instellingsplan, niveau College van Bestuur,
- de jaarplannen, niveau opleidingsmanagement en
- de activiteitenplannen, niveau secties en commissies.

Jaarlijkse kwaliteitscyclus Hogeschool de Kempel



Het instellingsplan *Le(ra)ren voor morgen*

In december 2022 is het nieuwe instellingsplan voor 2023-2027 vastgesteld en gepubliceerd. Voorafgaand aan de totstandkoming van dit instellingsplan zijn actuele ontwikkelingen in kaart gebracht die het opleiden en professionaliseren van leraren direct of indirect beïnvloeden, zoals

het 'Actieplan duurzaam werken in het onderwijs', het 'Bestuursakkoord flexibilisering leraren-opleidingen', het advies 'Taal en rekenen in het vizier' van de Onderwijsraad' en het 'Masterplan Basisvaardigheden' van het ministerie van OC&W.

Ambities ten aanzien van leven lang ontwikkelen (LLO) doen een beroep op het in lijn brengen van opleiden en nascholen en van het praktijkgerichte onderzoek wordt verwacht dat het meer dan nu gaat dienen als kennisversneller door een sterkere inbedding van het onderzoek in de praktijk en regio.

Tijdens studiedagen met het voltallig team is -met als basis de bestaande speerpunten (realiseren van afstemming en verbinding, ontwikkelen van eigenheid en gerichtheid op ontwikkeling)- de actuele ontwikkelingen vertaald naar een viertal uitdagingen voor De Kempel:

1. ontwikkelen van een flexibel opleidings- en nascholingsprogramma;
2. (uit)bouwen en versterken van duurzame samenwerking met het beroepenveld;
3. zorgen voor stabiele instroom en behouden van een goede door- en uitstroom binnen de bacheloropleiding en vergroten van deelname door (startende) leraren aan nascholingsaanbod;
4. actualiseren van het onderwijs- en nascholingsaanbod op basis van nieuwe inzichten en actueel onderwijsbeleid.

Bovenstaande uitdagingen pakken we op door beheerst om te gaan met veranderingen en vooral door voort te bouwen op bestaande en bewezen fundamenten: ons mission statement "mensen verbinden die leren een warm hart toedragen" en de overtuiging dat 'de basis' op orde moet zijn.

Jaarplannen

In jaarplannen worden opdrachten/projecten geformuleerd op organisatieniveau en gepresenteerd in een overzichtstabel met de volgende informatie:

- NVAO-standaard; koppeling van de opdracht, c.q. het project aan een standaard uit het (uitgebreide) accreditatiekader van de NVAO;
- Verantwoordelijk orgaan; toebedeling van de opdracht, c.q. het project aan geleiding uit het management, vaksecties, tutores, commissies of projectgroepen;
- Beoogde opbrengst; formulering van de verwachte, c.q. beoogde opbrengst;
- Verantwoordelijk persoon; naam van de persoon die verantwoordelijk is voor uitwerking van de opdracht, c.q. het project in een activiteitenplan;
- Relatie met instellingsplan; relatie tussen de opdracht, c.q. het project en indicator(en) uit het instellingsplan;
- Kwaliteitsafspraken; relatie tussen de opdracht, c.q. het project en een thema van de kwaliteitsafspraken.

De jaarplannen worden opgesteld door het management voorafgaand aan de start van een studiejaar en iedere opdracht/project wordt toegewezen aan een verantwoordelijk orgaan (en verantwoordelijk persoon). Dit orgaan is verantwoordelijk voor de operationalisering van de opdracht.

Activiteitenplannen

In een activiteitenplan wordt een opdracht/project, inclusief beoogde opbrengst, geoperationaliseerd in een SMART-doel en bijbehorende inspanningen. Aan het eind van het

studiejaar evalueert het verantwoordelijk orgaan proces en product (check) en worden voorstellen geformuleerd voor doorontwikkeling of verduurzaming. Deze voorstellen vormen input voor het opstellen van een nieuw jaarplan door het management.



Beheersbaarheid risico's

De geringe omvang van De Kempel begrenst de mogelijkheden tot het volledig beheersen van alle onderscheiden risico's. Een zorgvuldige vormgeving en uitvoering van governance biedt een goede basis voor risicomanagement en het College van Bestuur is dan ook van mening dat Hogeschool de Kempel een afdoende effectief systeem van risicobeheersing tot stand heeft gebracht in relatie tot de doelstellingen van de hogeschool.

2. ONDERWIJSPRESTATIES EN ONDERWIJSKUNDIGE ZAKEN

- Onderwijs
- Nascholing
- Onderzoek



Onderwijsprestaties en onderwijskundige zaken

Hogeschool voor leraren

Als hogeschool leiden we studenten op tot startbekwame leraren, verzorgen we nascholingsaanbod voor leraren die zich verder willen bekwamen en voeren we praktijkgericht onderzoek uit samen met basisscholen, andere opleidingen en universiteiten. Deze drie organisatieonderdelen (de bacheloropleiding, de nascholing en het onderzoekscentrum) kennen hun eigenheid maar staan ook in elkaars verlengde en versterken elkaar. Waar studenten in de bachelor zich binnen een of meerdere thema's profileren, kunnen leraren zich in de nascholing op een breed aanbod specialiseren. Het onderzoekscentrum ontwikkelt vanuit de onderzoekende leraar aanpakken binnen de bacheloropleiding. Ook voert het onderzoekscentrum onderzoek uit naar hoe collectieve acties, gericht op het versterken van het sociaal kapitaal, bijdragen aan de duurzame ontwikkeling van de onderwijspraktijk in zowel de opleiding als de basisschool.

In de volgende paragrafen beschrijven we met voorbeelden hoe de drie organisatieonderdelen, in samenhang, bijdragen aan de realisatie van ons mission statement en de speerpunten uit ons instellingsplan.

Mission statement

Onze missie, het opleiden en nascholen van bekwame leraren, realiseren we door mensen te verbinden die leren een warm hart toedragen. Voortbouwend op het katholieke fundament van onze organisatie willen we zo bijdragen aan een betere en hoopvolle wereld. Een wereld waarin rechtvaardigheid, medemenselijkheid en verantwoordelijkheid voor elkaar en voor de wereld centraal staan.

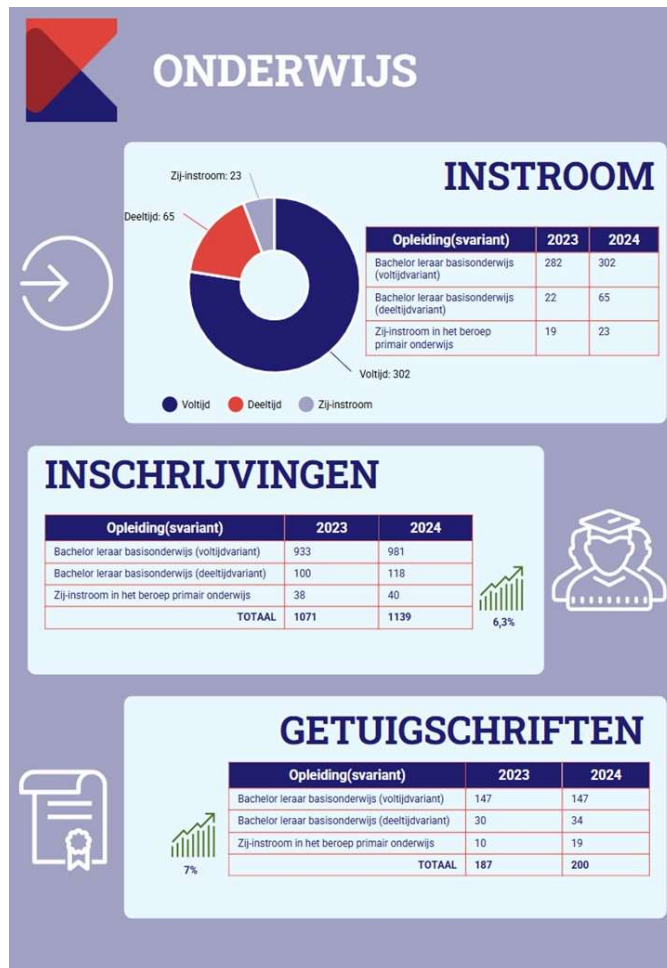


Onderwijs

De 'onderwijscijfers' van De Kempel zijn op de volgende bladzijde op hoofdlijnen weergegeven.

In 2024 stond de 'doorontwikkeling' van ons opleidingsprogramma centraal en is fase 2 van de implementatie gerealiseerd. In het studiejaar 2024-2025 zijn we gestart met:

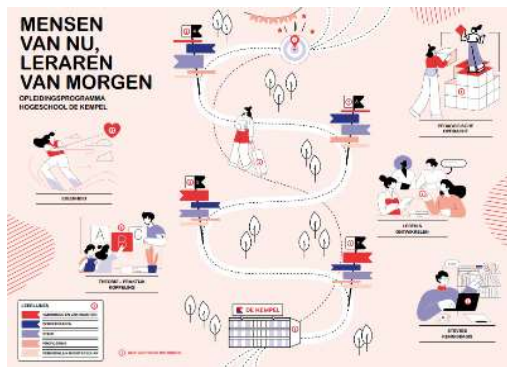
- leerjaar 2 en 4 in de voltijd variant;
- leerjaar 1 van het vierjarig- en driejarig traject binnen de deeltijdvariant en;
- leerjaar 1 van de route zijnstroom in het beroep.



Naast de speerpunten uit ons instellingsplan gaven ook de landelijke afspraken uit het [Bestuursakkoord Flexibilisering Lerarenopleidingen](#) inkleurung aan deze doorontwikkeling. Doel van het bestuursakkoord is dat iedereen die leraar wil en kan worden een passend opleidingstraject krijgt, maar ook voor de werkende leraar die zich van startbekwaam wil ontwikkelen tot expert op zijn vakgebied. Voor de bacheloropleiding is deze ambitie vertaald naar onderstaand hoofddoel en onderliggende subdoelen.

Hoofddoel

Een nieuw opleidingsprogramma waarin meer ruimte is voor het ontwikkelen van eigenheid, de leermogelijkheden van de werkplek optimaler worden benut en het opleidingsprogramma door zowel studenten als docenten als meer samenhangend wordt ervaren.



De afgelopen jaren heeft De Kempel haar opleidingsprogramma, in nauwe samenwerking met het werkveld, verder doorontwikkeld. We hebben een programma opgebouwd dat gericht is op de mensen van nu, de leraren voor morgen. Er is [een visual](#) ontwikkeld die laat zien hoe De Kempel, samen met het werkveld, de aanstaande leraren voorbereidt op de beroepspraktijk. In de visual worden de uitgangspunten toegelicht die aan de basis liggen van het opleidingsprogramma en wordt een overzicht

gegeven van de opbouw en inhoud van het programma per leerjaar. De visual en toelichting kunnen helpen bij het spreken van dezelfde taal, de begeleiding van de studenten en bij het gezamenlijk opleiden van de mensen van nu, de leraren voor morgen.

Subdoelen

Onze studenten krijgen binnen het nieuwe opleidingsprogramma meer ruimte om te ontdekken wie ze zijn en te ontwikkelen wie ze willen zijn, zodat ze zich ontwikkelen tot leraren met lef.

Een voorbeeld hiervan is het werken met beroepstaken. Beroepstaken zijn betekenisvolle taken zoals deze in alle complexiteit in de werkelijkheid door een beroepsprofessional wordt uitgevoerd en hebben meestal betrekking op meerdere bekwaamheden tegelijk. In het vernieuwde opleidingsprogramma is gekozen om binnen ieder semester twee beroepstaken te formuleren. Deze beroepstaken beschrijven de werkelijke praktijk van een leerkracht in het basisonderwijs, op het gebied van pedagogisch en didactisch handelen. Door te werken met beroepstaken vergroten we de verbinding tussen het studeren aan de opleiding en het werkplekleren. Binnen de beroepstaken krijgen studenten de ruimte om hun eigen beroepspraktijk in te zetten als context waarbinnen de beroepstaken uitgevoerd worden. Door de beroepstaken zo open en contextonafhankelijk mogelijk te formuleren, bieden we studenten tegelijkertijd de mogelijkheid om hun eigenheid te ontdekken en te ontwikkelen binnen de beroepspraktijk.



We realiseren een optimale ontwikkeling en begeleiding van aanstaande leraren door het studeren aan de opleiding en het werkplekleren van de student zoveel mogelijk op elkaar aan te laten sluiten. In het nieuwe opleidingsprogramma vormt het leren op de werkplek, net als in het huidige opleidingsprogramma, één van de belangrijkste leeromgevingen voor de studenten. We vormen een

driehoek van student, school(opleider) en opleiding (instituuopleider), waarbinnen we synergie realiseren. Alle betrokkenen weten wat ze van elkaar kunnen verwachten, hebben helder voor ogen wat hun eigen rol is en welke rol de anderen vervullen. Er is aandacht voor persoonlijke leerdoelen van de student én de specifieke mogelijkheden die de stagecontext biedt. Daardoor wordt de koppeling tussen theorie en praktijk verstrekt. Op de netwerkdagen in 2024 hebben instituutsoopleiders en schoolopleiders elkaar ontmoet en heeft uitwisseling plaatsgevonden over:

- ✓ het begrippenkader Samen Opleiden
- ✓ de uitvoering en inhoud van driehoeksgesprekken
- ✓ het vernieuwde opleidingsprogramma (inclusief presentatie visual)

Op de website van het opleidingsnetwerk Samen Opleiden wordt hier verslag van gedaan.

Op onze koersdag in het najaar van 2024 gingen onze medewerkers 'ON TOUR'! In kleine groepjes zijn docenten en ondersteuners op pad geweest en hebben bijzondere ontmoetingen gehad met het werkveld. Ze spraken met leraren (oud-studenten), schoolopleiders, directeuren en bestuurders van basisscholen. Want opleiden doen we samen, en samen werkt! Deze gesprekken leverden waardevolle inzichten op die ons helpen om onze studenten nog beter voor te bereiden op hun toekomst als leraar. Wij geloven dat een sterke binding met het werkveld essentieel is om een nieuwe generatie inspirerende en betrokken leerkrachten op te leiden.

Ons nieuwe opleidingsprogramma is transparant, samenhangend en gericht op leren en ontwikkelen. Ons nieuwe opleidingsprogramma bestaat uit heldere doelen, beroepstaken (gebaseerd op leeruitkomstgebieden), valide toetsing en krachtige leeractiviteiten die constructief op elkaar zijn afgestemd. De nadruk ligt daarbij niet op bewijzen en toetsing, maar op leren en ontwikkelen met behoud van onderwijskwaliteit. Daarnaast zijn de leerinhouden op een evenwichtige manier verdeeld, waarbij ruimte wordt geboden aan de drie functies van onderwijs (kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming).

De workflow hieronder toont hoe we dit zichtbaar en toegankelijk maken voor onze studenten (klik op de afbeelding voor de interactieve versie).



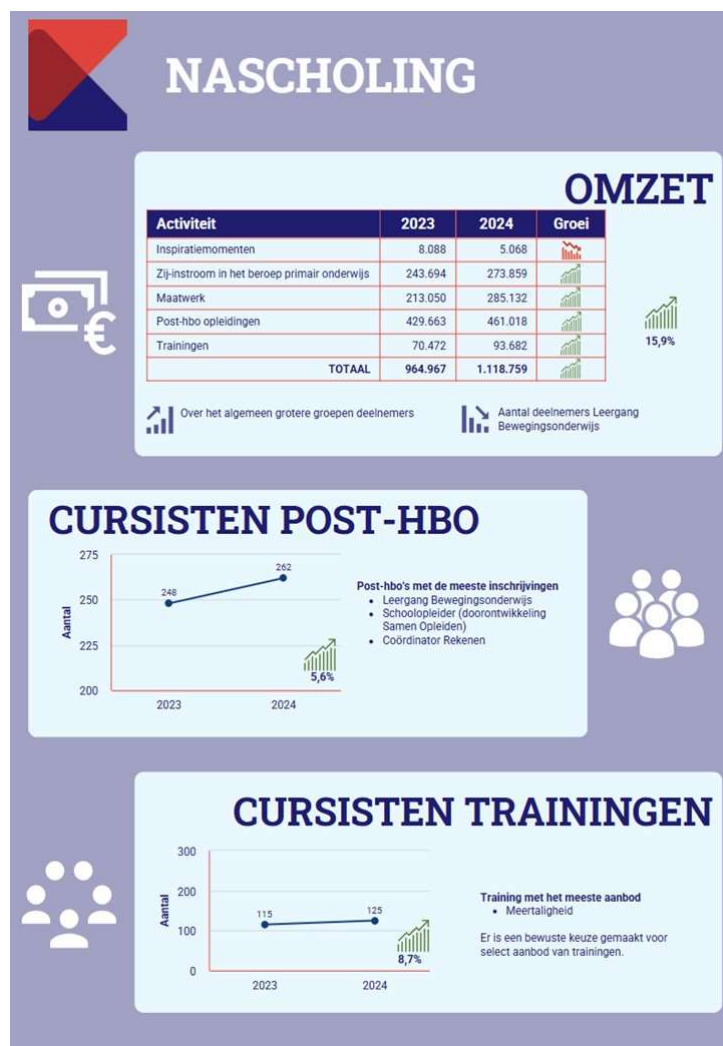
Vooruitblik

In 2025 hebben we te maken met de laatste fase van de implementatie van het vernieuwde opleidingsprogramma. Vanaf 2025-2026 volgen leerjaar 2 van het driejarig- en vierjarig traject in de deeltijdvariant. Daarnaast starten we ook met het tweejarig traject in de deeltijd variant. Tegelijkertijd gaan we het 'oude' verkorte deeltijdprogramma versneld uitfasen. Uiteindelijk

bieden we dan, werkend vanuit één basisprogramma, diverse opleidingstrajecten aan passend bij kwalificaties en competenties van instromende studenten.



Nascholing



“Als ik naar huis reed van de opleiding borrelde het van de ideeën in mijn hoofd.”

Voor individuele leraren, schoolteams en schoolbesturen in de regio is Hogeschool de Kempel een passende partner voor nascholingsactiviteiten. We bieden een breed scala aan nascholingsaanbod met een sterk praktijkgericht karakter, gevoed vanuit theoretische-wetenschappelijke inzichten. Het aanbod wordt verzorgd door ervaren en kundige docenten die veelal verbonden zijn aan Hogeschool de Kempel. Onze docenten werken samen met experts uit het werkveld die we actief inzetten bij de uitvoering van ons aanbod: zo brengen we praktijk en theorie nog dichter bij elkaar vanuit het motto ‘Samen werkt’. Dit biedt absoluut meerwaarde voor onze cursisten. Door deze mix van kennis, kunde en kwaliteiten kunnen we nog beter vraag gestuurd werken en ook inhoudelijke opleidingstrajecten op maat bieden.

Duiding cijfers

In het jaar 2024 zijn we een nog kritischer blik gaan werpen op kostprijs, marktconform uurtarief docenten, (reis)kosten, km-vergoeding en feiten en verwachtingen rondom het rendement. Landelijk heeft op initiatief van De Kempel een eerste benchmark plaatsgevonden op hogeschoolniveau.

De omzet voor zijinstroom is in 2024 gegroeid. De verwachting is dat het aantal zijinstromers in opleiding de komende jaren zal gaan dalen. Oorzaak is enige terughoudendheid vanuit het werkveld om in deze doelgroep te investeren. Dit zal naar verwachting een negatief effect hebben op de omzet de komende jaren.

In de omzet van maatwerk/teamtrainingen is ook de omzet van het meerjarenproject Van Alle Talen Thuis meegenomen. Hierbij zijn diverse collega's vanuit de sectie Nederlands betrokken voor structurele inbreng van expertise, het verzorgen van trainingen, het opstellen van een theoretische en tegelijk praktische handleiding voor het opstarten van duurzame lerende netwerken in de regio en het organiseren van diverse events. Meer informatie op de volgende website:



"Inspirerende gesprekken met collega's, veel nieuwe mogelijkheden voor in de groep. Ik voel me zelfverzekerder over mijn eigen kunnen."

Cijfers Van Alle Talen Thuis	Doelstelling meerjarenproject	Cijfers 2024
Aantal medewerkers opgeleid	307	221
Aantal boeken besteld	37.670	14.489
Aantal kinderen bereikt	24.400	13.352

Helaas is er nog steeds geen groep gestart binnen ons leiderschapsaanbod in samenwerking met Penta Nova. Forse concurrentie speelt hierbij een grote rol. Het goede nieuws is dat een groep directeuren voor een herregistratie-traject opgeleid gaat worden vanaf begin 2025 (gefinancierd vanuit Samen Opleiden).

Speerpunten & ambities

Voor het nascholingsaanbod geldt dat naast de speerpunten uit ons instellingsplan ook de ambitie van het Bestuursakkoord Flexibilisering Lerarenopleidingen en de toekenning van de Groeifonds-aanvraag 'Nationale Aanpak Professionalisering van Leraren' (ontwikkeling van startbekwame leraren tot experts) van invloed zijn op ontwikkelingen. We schetsen een aantal ontwikkelingen aan de hand van speerpunten 'Afstemmen en verbinden' en 'Blijvende gerichtheid op ontwikkeling' uit ons instellingsplan.

Afstemmen en verbinden

Mensen die samenwerken én zich verbinden zijn beter in staat om krachtig onderwijs te ontwikkelen. Die overtuiging maakt dat nascholingsactiviteiten die in co-creatie/samenwerking met het werkveld worden geïnitieerd en uitgevoerd, bij kunnen dragen aan de continue verbetering van ons onderwijs- en nascholingsaanbod. Daarnaast zorgt deze werkwijze voor een duurzame borging van kennis bij het werkveld.

Blijvende gerichtheid op ontwikkeling

We willen leraren opleiden die ondernemerschap tonen: ze durven initiatieven te nemen om het onderwijs te veranderen ten gunste van de ontwikkeling van (alle) leerlingen. Leraren die gericht zijn op het blijvend ontwikkelen van hun professionele kennis en op het verbeteren van hun professioneel handelen. Ons nascholingsaanbod biedt leraren daarom de mogelijkheid om zich te ontwikkelen tot vakbekwaam leraar en expert. Ook daar speelt co-creatie een belangrijke rol. In

toenemende mate slagen we erin om aanwezige expertise binnen scholen en opleiding met elkaar te verbinden. Een mooi voorbeeld is hieronder opgenomen.

Video in serie 'Samen werkt': De leraar als leesbevorderaar .



Overall focus komende jaren Nascholing

Het kritisch blijven monitoren van omzet, kosten en rendement blijft een speerpunt de komende jaren.

Speerpunten

1. Versterken van het bewustzijn dat de combi van werken in de opleiding en nascholing de kwaliteit van docenten vergroot.
2. Meerwaarde van samenwerken en co-creatie nog beter benutten.
3. Aanbod bacheloropleiding en nascholing 'in lijn' blijven brengen (van profileren naar specialiseren):
 - a. Op lokaal niveau;
 - b. Op landelijk niveau (pabo's leiden leraren en specialisten op).
4. Post-hbo aanbod dusdanig vormgeven dat dit ook modulair gevolgd kan worden (microcredentials).
5. Binnen Samen Opleiden en Professionaliseren en binnen de onderwijsregio ontdekken (co-creatie) hoe we leraren onder meer in de inductiefase kunnen ondersteunen in hun ontwikkeling (loopbaanpaden, gelieerd aan Nationale Aanpak Professionalisering van Leraren).
6. Mogelijk maken dat werkveld kan deelnemen aan geselecteerd aanbod uit de bacheloropleiding en studenten aan geselecteerd aanbod uit de nascholing.

Onderzoek

Strategie en visie

Met onderzoek vanuit en in samenwerking met het KOC (Kennis Onderzoek Centrum) beogen we bij te dragen aan de:

1. ontwikkeling van het opleidingsonderwijs;
2. ontwikkeling van de beroepspraktijk;
3. ontwikkeling van gevalideerde kennis ten behoeve van de hierboven genoemde doelen.

Ad 1. De ontwikkeling van het opleidingsonderwijs omvat het curriculum, het opleiden van studenten en het professionaliseren van docenten.

Ad 2. De ontwikkeling van de beroepspraktijk omvat het onderwijsaanbod in de basisschool, de inbedding van producten uit onderzoek in het beroepenveld en het loopbaanlang professionaliseren van leraren.

Ad 3. De ontwikkeling van gevalideerde kennis omvat kennisontwikkeling ten aanzien van de voorgaande twee doelen. Onderzoek genereert kennis, inzichten en producten die bijdragen aan het beantwoorden van vragen uit de opleidings- en beroepspraktijk.

Het onderzoeksprofiel van het KOC richt zich op het bieden van handvatten voor het in de praktijk vormgeven van collectief leren als professionaliseringsstrategie. We doen dit door middel van praktijkgericht onderzoek.

Praktijkgericht onderzoek is onderzoek waarbij de vraagstelling voortkomt uit en wordt geformuleerd mét de onderwijspraktijk. Het onderzoek wordt uitgevoerd in en met deze praktijk. Praktijkgericht onderzoek levert kennis, inzichten en/of concrete producten op die bijdragen aan de ontwikkeling van de onderwijspraktijk (door schoolontwikkeling en professionalisering) en aan het vergroten van de wetenschappelijke kennisbasis over onderwijs. In praktijkgericht onderzoek werken onderzoekers nauw samen met belanghebbenden zoals leraren, schoolleiders, opleiders en studenten. Vanuit het sociaal constructionistisch onderzoeksparadigma worden mogelijkheden gezocht belanghebbenden stem en invloed te geven in zowel onderwerp van onderzoek als het onderzoeksproces zelf. Onderzoek is op deze manier relatievormend, generatief, actiegericht en toekomst makend. Het onderzoek beweegt mee met de dynamische onderwijspraktijk waarbij de onderzoeksvraag het kompas is.

Onderzoek en thema's

Onderzoek vanuit en in samenwerking met het KOC draagt bij aan thema 2 'Onderwijs- en talentontwikkeling' uit de landelijke [strategische onderzoeksagenda](#). Dit doen we door ons vanuit het sociaal constructionistisch perspectief te richten op relationele processen van gezamenlijke betekenisvorming die plaatsvinden door de betrokkenen binnen de onderzoekscontext. Daarbinnen worden individuele perspectieven uitgewisseld en getransformeerd naar collectieve perspectieven die vervolgens richting geven aan het concreet praktisch handelen binnen de onderwijspraktijk.



2

Onderwijs- en talentontwikkeling

Goed onderwijs is de sleutel tot succes en welzijn op vele gebieden van het menselijk functioneren. Scholen zijn onderdeel van bredere netwerken van kinderopvang, jeugdhulp en welzijn. Individuele ontwikkeling gaat hand in hand met opleiden voor een beroepsomgeving en voor een maatschappij waarin we 'samen leven'. Het praktijkgericht onderzoek van hogescholen richt zich op het onderwijs zelf (van basisonderwijs tot hoger onderwijs) en op talentontwikkeling in bredere zin.

Beknopte typering van het lectoraat

Lectoraat	De kracht van sociaal kapitaal en collectief leren als professionaliseringsstrategie
Lector(en)	Loek Schoenmakers (vanaf 01-09-2022)
Korte omschrijving	Leraren worden iedere dag uitgedaagd leeromgevingen te creëren waarin leerlingen hun kennis en vaardigheden kunnen ontwikkelen. Ze worden daarbij voortdurend geconfronteerd met tal van uitdagingen. Om het hoofd te bieden aan deze uitdagingen is het van belang dat leraren zich blijven ontwikkelen zodat zij hun onderwijs kunnen innoveren. De noodzaak van onderwijsvernieuwing vraagt dus om ruimte voor de professionalisering van leraren. Als gevolg hiervan is de laatste jaren veel aandacht besteed aan het in kaart brengen van kenmerken van effectieve professionaliserings-trajecten. Collectieve vormen van professionalisering blijken effectiever dan individuele. Ondanks talrijke en veelbelovende studies die wijzen op de positieve effecten van collectief leren in professionele leergemeenschappen hebben deze studies nog weinig consensus opgeleverd over welke kenmerken van collectief leren precies effectief zijn. Als gevolg hiervan bieden deze studies weinig handvatten voor het in de praktijk vormgeven van de collectieve professionalisering van leraren. Wij stellen onszelf als doel om hier een bijdrage aan te leveren. Daarbij onderzoeken we ook de rol van Sociaal Kapitaal.

Inkomsten

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek		Gerealiseerde inkomsten in 2024
1	Inkomsten onderzoek 1 ^e geldstroom	€ 525.166,-
2	Inkomsten 2 ^e geldstroom	
3	Inkomsten 3 ^e geldstroom	
4	Overige middelen voor onderzoek	
	Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek	€ 525.166,-

Inkomsten KOC 2024

Integratie in het kennisecosysteem

Verbinding met de regio

Het lectoraat doet onderzoek naar sociaal kapitaal en collectief leren. Kenmerkend voor sociaal kapitaal zijn de onderlinge relaties en de bereidheid om samen te willen werken. Kenmerkend voor collectief leren is het samenbrengen van onderwijsprofessionals om kennis te delen, de eigen praktijk te onderzoeken en hierop te reflecteren met als doel een gezamenlijke leeropbrengst na te streven die een bijdrage levert aan de onderwijskwaliteit. Vanuit deze focus is het binnen onze verschillende onderzoeken een belangrijk streven om relevante betrokkenen bij elkaar te brengen. Door deze betrokkenen hun ambities, opvattingen en ideeën te laten delen ontstaat engagement van waaruit concrete toepassingen kunnen worden ontwikkeld die de onderwijspraktijk verbeteren en daarmee veranderen. Door samen van en met elkaar te leren en ervaringen uit de eigen praktijk uit te wisselen wordt gewerkt aan de gezamenlijke ambities.

Voorbeelden van succesvolle samenwerking met de regio in 2024

1. PLG zelfregulatie

In een professionele leergemeenschap (PLG) bestaande uit leraren basisonderwijs van verschillende basisscholen uit de regio en opleidingsdocenten van De Kempel wordt onderzocht hoe de zelfregulatie van leerlingen en studenten kan worden gestimuleerd door formatief handelen. De PLG komt voort uit een netwerk van basisscholen dat is ontstaan uit het lectoraat Eigentijds Beoordelen in het Onderwijs (2010-2022). Op initiatief van een aantal scholen wordt de samenwerking sinds september 2023 weer geïntensiveerd omdat op de scholen de behoefte bestond om hun onderwijspraktijk verder te ontwikkelen. De PLG onderzoekt hoe leraren/opleidingsdocenten hun leerlingen/studenten kwaliteitsbesef bij kunnen brengen over zowel de taak waar ze aan werken, als

hun proces van zelfregulatie.

2. Innovatieteams Taal

In september 2023 zijn twee innovatieteams van start gegaan die ontwerpgericht onderzoek uitvoeren rond een thema dat te maken heeft met taalontwikkeling van kinderen met een niet-Nederlandstalige achtergrond. Eén innovatieteam, dat met hulp van het Samenwerkingsverband Helmond-Peelland tot stand is gekomen, bestaat uit onderwijsprofessionals die in hun dagelijkse praktijk met nieuwkomers werken, op een school of bovenscholen. Dit team heeft zichzelf de vraag gesteld hoe kennis rondom onderwijs aan nieuwkomers meer en efficiënter kan worden gedeeld en verbonden in de Brainportregio. Het andere innovatieteam bestaat uit professionals werkzaam in de wijk Rijpelberg in Helmond die zich allemaal met taalontwikkeling van kinderen bezighouden: leerkrachten, kinderopvangmedewerkers, bibliotheekmedewerkers en medewerkers van welzijnsinstanties. Dit team heeft zich de vraag gesteld hoe zij al deze instanties in de wijk meer kunnen verbinden teneinde naar ouders en kinderen toe één taal te spreken als het gaat over meertalige taalontwikkeling. Beide teams hebben producten opgeleverd en hebben in het studiejaar 2024-2025 hun ontwerpgericht onderzoek voortgezet.

3. Lerend netwerk Inclusive Education Program

In de Brainportregio is een Inclusive Education Program opgezet, mede mogelijk gemaakt door ASML. Dit programma bestaat uit drie deelprogramma's (Van Alle Talen Thuis, Inclusive Teaching Academy en Samen Leren in Diversiteit) waarvoor een overkoepelend lerend netwerk wordt opgezet waarin deelnemers aan de programma's van en met elkaar kunnen leren. Het netwerk zal bestaan uit themawerkplaatsen waarbinnen deelnemers een onderzoeksaanpak kunnen kiezen die bij hun doel past, zoals ontwerpgericht onderzoek, Lesson Study of collectief leren volgens een onderzoekscyclus. Voor deze themawerkplaatsen heeft het KOC een handleiding geschreven en verzorgt het begeleiding bij de opstart en werkwijze.

Convenanten en/of samenwerkingsovereenkomsten met derden

1. Het KOC neemt actief deel aan de netwerken van het TAOS Instituut (bakermat van het sociaal constructionisme) en *the International Social Capital Association* (Onderzoeksinstituut gericht op sociaal kapitaal). In 2024 heeft de samenwerking geleid tot deelname aan het bestuur en het co-leiderschap binnen TAOS Institute.
2. Onderzoekers van De Kempel participeren in lectoraten van Radiant Lerarenopleidingen:
 - a. Lectoraat Onderwijs & Technologie;
 - b. Lectoraat Leren en Innoveren (van innovatie naar duurzame verandering);
 - c. Lectoraat Rekenen-wiskunde.
3. Drie onderzoekers participeren in het Radiant Onderzoeksconsortium 'Waardengedreven handelen in complexe beroepssituaties'.
4. Een onderzoeker participeert in het lectoraat van Penta Nova: Leiderschap in onderwijs, rol van waarden in het leiderschap.
5. Samen met Onderwijs Maak Je Samen financierde De Kempel de bijzondere leerstoel 'Onderwijsontwikkeling door lerende netwerken' (bijzonder hoogleraar: Marjan Vermeulen van de Open Universiteit). Dit project is in juli 2024 afgerond.

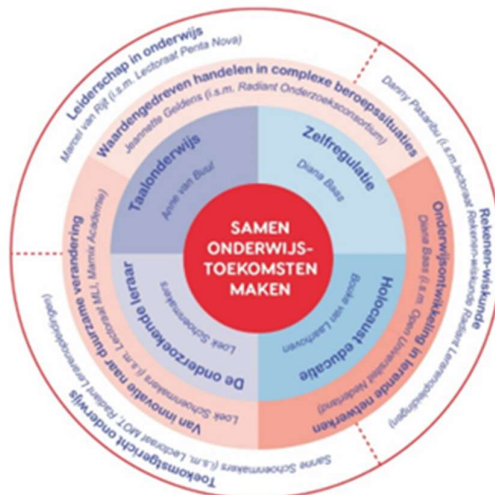
Voorbeelden van succesvolle samenwerking met (kennis)partners in 2024

1. Lectoraat MLI

Binnen dit lectoraat is kennis ontwikkeld en toegankelijk gemaakt rond sociaal constructionisme en duurzame onderwijsontwikkeling hetgeen heeft geleid tot diverse publicaties zoals de vertaling van het boek *Sociaal Constructionisme en Design Thinking* (Camargo-Borges & McNamee, 2023).

Daarnaast is gewerkt aan nieuwe publieksuitingen, te verschijnen in 2025:

- a. *Interventies. Voor onderzoekers, veranderaars en vernieuwers* (in samenwerking met Arienne van Staveren);



Schematische weergave van onderzoeksactiviteiten en samenwerkingspartners

- b. het doorontwikkelen en bewerken van het boek *Invitation to Social Construction* (Gergen, 2024).

Binnen dit lectoraat is een onderzoeker betrokken bij de begeleiding van een PD kandidaat rond het thema inclusief onderwijs.

2. Samenwerking met het *Institute for Social Capital*

De samenwerking met *The Institute for Social Capital* leidde tot online en fysieke ontmoetingen met Tristan Claridge, expert Social Capital (Nieuw Zeeland).

3. Samenwerking met TAOS voor realisatie onderzoeksparadigma

De unieke samenwerking met TAOS levert KOC de toegang tot een breed internationaal netwerk van experts die werken vanuit het sociaal constructionistisch gedachtengoed. Een training is opgestart voor het KOC team *Invitation in Social Construction* in samenwerking met Celiane Camargo Borges. Er vonden online sessies plaats rond relationeel ethisch handelen met Sheila McNamee.

4. Netwerk Taos Dutch Commons

KOC startte het initiatief voor een netwerk voor belangstellenden rond de toepassing van sociale constructie. 32 deelnemers namen deel aan verschillende online en fysieke bijeenkomsten. Een fysieke ontmoeting, waarin de publicatie *De relationele noodzaak* werd besproken, vormde de start van het netwerk. Met Sheila McNamee vond een online sessie plaats rond het thema 'relationele verantwoordelijkheid'.

5. Samenwerking binnen Radiant

Vanaf het studiejaar 2023-2024 participeren drie onderzoekers in het Radiant Onderzoeksconsortium 'Waardengedreven handelen in complexe beroepssituaties'. Het onderzoek naar 'Waardengedreven handelen in complexe beroepssituaties' binnen SPRONG (Stimuleren van PRAktijkgerichte ONderzoeksGroepen) is voortgezet in samenwerking met het schoolbestuur OBSH en KC Rijpelberg. Het onderzoek heeft zich toegespitst op het gezamenlijk gedragen thema Burgerschap. Binnen een praktijkgerichte onderzoeksgroep waarin drie onderzoekers van het KOC, zeven leraren en vier aanstaande leraren van KC Rijpelberg participeren, vindt sociaal constructionistisch onderzoek plaats naar de inbedding van burgerschapsonderwijs binnen de school. Tijdens OBSH- en Radiantbijeenkomsten wordt het onderzoek gedeeld om van en met elkaar te leren.

Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Categorie	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	1	0,9 fte
Onderzoekers en docent- onderzoekers	18	2,4 fte
Aantal kandidaten professional doctorate		
Promovendi	1	0,5 fte
Postdocs		
Onderzoeksondersteuning		
Totaal onderzoekspersoneel	20	3,8 fte
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 100%	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 0%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,9 fte	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	0	

Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

In 2018 heeft een commissie, bestaande uit representanten van onderwijs, wetenschap en beroepspraktijk een onderzoeksvisite uitgevoerd conform het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022.

Gevisiteerde onderzoekseenheid	Kempelonderzoekscentrum (KOC)
Beoordeling op de standaarden	1. Het onderzoeksprofiel en -programma: voldoende 2. Organisatie, middelen en samenwerking: voldoende 3. Kwaliteit van het onderzoek: voldoende 4. Resultaten en impact: goed 5. Kwaliteitszorg: voldaan
Samenvatting belangrijkste aanbevelingen en opmerkingen	➤ De commissie geeft het KOC ter overweging mee om onderling af te spreken dat bij een nader te bepalen aantal toekomstige onderzoeksprojecten erop wordt gestuurd dat de beide onderzoeksthema's betrokken zijn, om op die manier de samenwerking en het innovatieve vermogen van het onderzoekscentrum te stimuleren. ➤ Gezien de doelstellingen van het KOC, die sterk gericht zijn op het ontwikkelen van de beroepspraktijk en de opleiding, heeft de commissie begrip voor een kwalitatieve formulering van de prestatie-indicatoren. Gelijktijdig suggereert zij het KOC om ook een aantal kwantitatieve (SMART) indicatoren te ontwikkelen. ➤ In aansluiting op de vorige aanbeveling geeft de commissie het KOC mee om verslaglegging van evaluaties met het werkveld te formaliseren en objectiveren. In aanvulling hierop acht de commissie het raadzaam om de nu veelal informele evaluatiegesprekken een structureler karakter te geven en bijvoorbeeld jaarlijks met deelnemende scholen de samenwerking te evalueren. ➤ Om voor extra zekerheid te zorgen met betrekking tot de financiering (en daarmee de onderzoekscapaciteit) van het KOC, geeft de commissie De Kempel/het KOC ter overweging mee om een indicator op te stellen die betrekking heeft op het minimum percentage externe financiering dat het KOC jaarlijks realiseert. Dit percentage ligt voor het KOC momenteel op ongeveer 25%. De commissie is van mening dat een externe financiering van meer dan 25%, zeker op termijn, realistisch is. ➤ De commissie raadt het KOC aan om in overleg met de opleidingsmanagers na te denken over een plan voor het realiseren van een optimale bijdrage van het KOC aan de professionalisering van het docentenkorps via de proeftuinconstructie/flexibele kenniskring. ➤ De commissie raadt De Kempel aan haar promotiebeleid nog eens te beschouwen. Het uitgangspunt: "Uitgaande van gemiddelde kosten van zo'n € 150.000,- voor een promotietraject wil De Kempel maximaal één promotietraject per drie jaar starten", zou de commissie graag gepaard zien gaan van een uitspraak over de minimale ambities met betrekking tot promovendi.

Voorbeelden van bijdragen aan verbinding beroepspraktijk en arbeidsmarkt in 2024

Voorbeelden van relevante bijdragen van het afgelopen jaar aan de verbinding tussen het beroeps-onderwijs en de arbeidsmarkt;

1. De onderzoekende leraar binnen de afstudeerfase

Met het afstudeerteam is in samenwerking met het KOC een vernieuwde aanpak in ontwikkeling op basis van het gekozen sociaal constructionistisch perspectief, die succesvol collectief gedragen wordt en geleid heeft tot concrete producten die studenten in hun praktijkonderzoek met succes toepassen. De handreiking 'Reisgids' is volledig gereviseerd aan de hand van nieuwe inzichten waaronder de beschrijving van het leeruitkomstgebied Onderzoekend handelen. De publicatie [Toolbox Praktijkonderzoek mét kinderen](#) (Uitgeverij Van Gorcum) is nu onderdeel van de literatuurlijst voor studenten.

Een kort onderzoek naar behoeften van de mentoren in de afstudeerfase heeft geleid tot de infographic 'De onderzoekende leraar'.

Studenten ontwikkelen competenties die van belang zijn bij het ontwikkelen en toepassen van het onderzoekend vermogen in een dynamische onderwijspraktijk. Via het afstudeerwerk van studenten nemen scholen met veel enthousiasme kennis van deze vernieuwde aanpak.

Met de sectie Onderwijskunde is een start gemaakt met de voorbereidingen voor het beleids-document "Onderzoekende Leraar in de opleiding".

2. De leraar als leesbevorderaar

In 2021 is een professionele leergemeenschap opgericht die zich bezighoudt met de vraag hoe de leesmotivatie van (aanstaande) leraren kan worden vergroot, met als doel dat zij ook van hun leerlingen lezers kunnen maken. De PLG bestaat uit drie leerkrachten van scholen in Helmond en drie docenten van Hogeschool de Kempel. Samen hebben ze onderzocht welke interventies het leesgedrag van (aanstaande) leraren positief beïnvloeden. Inmiddels is de literatuurstudie afgerond, zijn diverse interventies in de praktijk uitgetoetst en zijn de resultaten hiervan geanalyseerd. In 2024 zijn de uitkomsten van het onderzoek gedeeld in de vorm van publicaties, lezingen op conferenties, een podcastaflevering, een teamgids voor scholen en een filmpje in de Kempel-reeks Samen Werkt! Deze PLG is in juli 2024 beëindigd.

3. Holocaust educatie

Halverwege 2023 is de eerste studie bij het promotietraject 'Holocaust educatie' in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam en de Radboud Universiteit van start gegaan. Deze studie is de eerste van een onderzoeksinspanning bestaande uit vier opeenvolgende studies die allemaal proberen bij te dragen aan de kennis van (1) de overtuigingen en behoeften van beginnende leraren met betrekking tot de Holocaust en Holocaust-onderwijs, (2) erfoededucatie, (3) de professionalisering van leraren en (4) de mogelijkheden van sociaal-constructivistisch onderzoek en educatieve ontwikkeling in een Professionele Leergemeenschap (PLG) bestaande uit beginnende leraren en een docententrainer als 'deskundige ander'. De studie bestaat uit literatuuronderzoek en een interviewcyclus.

Functiehuis

In 2024 zijn er geen wijzigingen doorgevoerd. Laatste wijziging betreft het promotiebeleid (2022) waardoor een promovendus een ruimere facilitering krijgt: 0,4 fte na goedkeuring van een onderzoeksvoorstel, ongeacht het al dan niet toegekend krijgen van een NWO-beurs. Daarnaast is de procedure voor het starten van een promotietraject herschreven. Dit beleid maakt onderdeel uit van het professionaliseringsbeleid van Hogeschool de Kempel.

Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

Onderzoek op basis van sociale constructie vertrekt vanuit diversiteit en inclusie. Belanghebbenden en hun verschillende perspectieven worden voortdurend actief betrokken doormiddel van stem en invloed in het onderzoek.

Professionaliseringsactiviteiten personeel in 2024

Leden van het onderzoekscentrum hebben deelgenomen aan de training 'Invitation in Social Construction'. Deze training kwam tot stand in samenwerking met het TAOS institute en Celiane Camargo Borges.

Sheila McNamee (Taos) verzorgde een online workshop rond relationeel ethisch handelen.

Het kernteam KOC verzorgde 4 studieochtenden rond Sociale Constructie voor het complete KOC onderzoeksteam. Daarbinnen vonden ook intervisiemomenten plaats rond de eigen onderzoeken. In samenwerking met The Institute for Social Capital hebben activiteiten plaatsgevonden zoals het bestuderen en bespreken van relevante literatuur rond collectief leren, sociaal kapitaal en het volgen van enkele webinars (Social Capital, De Relationele Noodzaak). Daarnaast vond een fysieke ontmoeting met Tristan Claridge plaats rond het nieuwe boek General guide for Social Capital. Vanuit de opgedane kennis rond het onderzoeksparadigma Social Construction zijn professionaliseringsactiviteiten ontwikkeld voor het team van de afstudeerfase in de vorm van diverse workshops en presentaties onder leiding van het KOC. Centraal thema: het begeleiden van studenten in praktijkonderzoek. Hiermee borgt en vergroot het KOC de kennis binnen de opleiding. Er werd een start gemaakt voor de opzet van de beleidsnotitie binnen de gehele opleiding. Een en ander vertaalde zich ook in specifieke vragen rond onderzoeksaanpakken van collega's die een masteropleiding volgden.

Datamanagementsysteem

Voor de onderzoek data wordt gebruik gemaakt van de Radiant Research Drive. De Kempel beheert een eigen deel van de Radiant Research Drive waarvan een andere Radiant hogeschool penvoerder is. Op dit moment wordt gebruik gemaakt van de Research Drive bij projecten waarin wordt samengewerkt met het werkveld (PLG leesbevordering en PLG zelfregulatie) en projecten waarvan een Radiant hogeschool penvoerder is. Binnen Radiant wordt gekeken naar het inrichten van een gezamenlijke omgeving voor het archiveren van onderzoeksdata. Dit gebeurt op dit moment op de eigen omgeving van De Kempel.

3. KWALITEITSAFSPRAKEN

- Voortgang projecten 2019-2024 per thema
- Inhoudelijke evaluatie 2024
- Besteding van middelen 2019-2024
- Reflectie hogeschoolraad



Kwaliteitsafspraken

Op 9 april 2018 heeft de minister van OCW afspraken gemaakt met de Vereniging Hogescholen, VSNU, ISO en LSVb over de vormgeving van de kwaliteitsafspraken hoger onderwijs 2019 tot en met 2024. De middelen die vrijkomen door de invoering van het studievoorschot worden gekoppeld aan kwaliteitsafspraken op instellingsniveau. Met de middelen wordt een zichtbare kwaliteitsverbetering van het onderwijs beoogd.

Het door De Kempel ingediende plan, inclusief informatie over de totstandkoming, realisatie van en ambities en halfjaarlijkse evaluaties, is terug te vinden op de [website van De Kempel](#) en is als bijlage toegevoegd aan dit jaarverslag. In dit jaarverslag blikken we samenvattend terug op de realisatie van de afgesproken voornemens in de periode 2018-2024, de geleverde inspanningen en de uitgaven die hiermee gepaard gingen. We besteden ook aandacht aan maatregelen die zijn genomen om het plan te versterken, verbeteren of bij te stellen, in aansluiting op verwachtingen van studenten, docenten en andere belanghebbenden. De concrete impact illustreren we aan de hand van voorbeelden.

Het tweede deel van deze planevaluatie bestaat uit een zelfstandige reflectie van de Hogeschoolraad. Hierin wordt de betrokkenheid van de medezeggenschap bij het verwezenlijken van het beleid beschreven, onder andere bij monitoring en bijstelling van beleidsacties en -processen.

Horizontale verantwoording

De Kempel kent een cultuur waarin medewerkers zich gehoord en betrokken voelen bij de beleidskeuzes die gemaakt worden gericht op borging, c.q. verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Onderstaande scores op het medewerkersonderzoek (Effectory, 2023) illustreren dit.

Themascore	  		
	8.1	-	-
Over het algemeen worden door het bestuur de juiste beslissingen genomen	8.2	-	-
Het bestuur opereert slagvaardig	8.3	-	-
Het bestuur heeft een duidelijke toekomstvisie	8.5	-	-
Het bestuur neemt ideeën en suggesties van medewerkers serieus in overweging	8.4	-	-
De besluitvorming binnen het bestuur is transparant	7.2	-	-
Het bestuur weet wat er leeft in de organisatie	8.1	4.8	5.3
 respondenten	89	-	-

Studie- en Koersdagen, met deelname door zowel onderwijzend als onderwijsondersteunend personeel, hebben bijgedragen aan concretisering en realisatie van de kwaliteitsafspraken.

De stem van studenten komt in de eerste plaats tot uiting binnen het dagelijks onderwijs. Meer formeler van aard is dit het geval binnen kwaliteitskringen waarin studenten, op basis van onderwijs-evaluaties, meedenken over interventies die kunnen bijdragen aan behoud, c.q. verbetering van de kwaliteit. Uit de Nationale Studentenenquête (NSE) die jaarlijks wordt afgenomen blijkt dat studenten tevreden zijn over de mate waarin de opleiding open staat voor feedback van studenten (score 4,3 op een vijfpuntschaal) en de mate waarin docenten laten zien dat ze die feedback waarderen (score 4,1 op een vijfpuntschaal). Beide scores liggen significant boven de gemiddelde hbo-scores op deze items. De algehele tevredenheid van studenten wordt zichtbaar in

onderstaande factsheet. De keuzethema's verdienen hierbij extra aandacht omdat deze een nadrukkelijke relatie hebben met de projecten die deel uit maken van de kwaliteitsafspraken.



Rol van medezeggenschap en Raad van Toezicht

Voortgang van de realisatie van kwaliteitsafspraken maakt twee keer per jaar formeel onderdeel uit van het (gezamenlijk) overleg van de Hogeschoolraad, Raad van toezicht en het College van Bestuur. De halfjaarlijkse rapportages vormen de basis voor deze overleggen. Daarnaast hebben zowel de Hogeschoolraad als de Raad van Toezicht aangegeven behoefte te hebben aan inhoudelijke toelichting op deelprojecten. Die toelichting is, tijdens bijeenkomsten van de geledingen, verzorgd door medewerkers die betrokken zijn bij de projecten die onderdeel zijn van de kwaliteitsafspraken. Hogeschoolraad en Raad van Toezicht beschrijven in hun jaarverslagen de werkwijze en opbrengsten.

Activiteiten gericht op het versterken van de horizontale verantwoording

De monitoring van de (voortgang van de) kwaliteitsafspraken maakt onderdeel uit van het reguliere systeem voor kwaliteitszorg binnen De Kempel. Voor ons betekent dit dat de kwaliteit van de opleiding met zorg en structureel wordt bewaakt. De Kempel wil resultaatgericht zijn, gedreven vanuit kwaliteitsbewustzijn. Het systeem van kwaliteitszorg garandeert een continue accreditatiewaardige status van de opleiding. Voor inbedding en monitoring van de kwaliteitsafspraken binnen de reguliere cyclus is de pdca-cyclus gekoppeld aan het instellingsplan en is de betrokkenheid van studenten bij gesprekken over de onderwijskwaliteit geïntensiveerd.

Oordeel over de realisatie van projecten per thema

Thema	Meer en betere begeleiding van studenten
Project	Versterken van het pedagogisch handelen van lerarenopleiders
Innovatie en beoogde opbrengst	Doel van dit project is het ontwikkelen van een gemeenschappelijk gedragen 'taal' en visie over wat de pedagogische opdracht behelst. We willen lerarenopleiders equiperen met de juiste bagage om het pedagogische handelen van zichzelf en dat van hun studenten te stimuleren en te ontwikkelen. Daarvoor moet er een eenduidig antwoord komen op de vraag wat wij als hogeschool nu precies verstaan onder de pedagogische opdracht en vervolgens hoe dit te stimuleren is bij onze studenten. Tijdens koersdagen (gericht op visievorming) en studiedagen (met een meer praktische instreek), willen we de opleidingsdocenten daar handreikingen voor bieden. Daarnaast wordt aan collega's de mogelijkheid geboden cursussen en maatwerktrajecten aangaande dit onderwerp te volgen. Ten slotte wordt er een projectgroep geformeerd die de opdracht krijgt zich met de specifieke thematiek van het project bezig te houden, inhoudelijk input te geven aan koers- en studiedagen en aan (groepen van) docenten, de voortgang te monitoren en pilots uit te zetten.

Activiteit	Onderdeel plan	Fase van uitvoering	Oordeel voortgang	Beoordeling van voortgang
Ontwikkeling gemeenschappelijke pedagogische taal en visie	Ja	Afgerond	Conform planning	Blijft achter bij verwachting
Scholing docenten	Ja	In uitvoering	Conform planning	Conform verwachting

Verwezenlijking voornemens en opbrengsten

Interne notitie 'Pedagogische opdracht van lerarenopleiders	Als hogeschool voor leraren mogen wij de mensen van nu opleiden voor het beroep van leraar basisonderwijs. Dat opleiden draait om het tot stand komen van een nieuwe generatie leraren. In de kwaliteitsafspraken van Hogeschool de Kempel heeft de pedagogische opdracht die bij onze taak als lerarenopleiders hoort een prominente plek. Deze notitie is bedoeld om die pedagogische opdracht onder de aandacht te brengen en om te kunnen gebruiken bij gesprekken met opleiders waarin pedagogiek centraal staat. De notitie is door een projectteam ontwikkeld en besproken tijdens Koers-, studiedagen en onderwijscafé's. Nieuwsflitsen ('Pedagogische Prikkels') en posters met pedagogische vragen of quotes zorg(d)en ervoor dat aandacht voor de pedagogische opdracht merkbaar is binnen de hogeschool.
Inbedding van de Pedagogische Opdracht binnen het (herziene) opleidingsprogramma	We leiden studenten op tot een leraar die in staat is om mensen te verbinden die leren een warm hart toedragen. Verbinding als basis voor een veilige en stimulerende leeromgeving. Dat voelen en ervaren ze, zowel in de lessen als tijdens speciale (groepsbindende) activiteiten. De Pedagogische Opdracht is daarom één van de vijf uitgangspunten onder het nieuwe opleidingsprogramma. Pilots, gericht op het (expliciet) centraal stellen van de pedagogische opdracht en de ontwikkeling van een nieuwe onderwijsmodule waarin bewustwording van de pedagogische opdracht centraal staat gingen vooraf aan de realisatie van dit nieuwe opleidingsprogramma.
Pedagogisch Symposium	Het projectteam 'Pedagogische Opdracht' heeft de uitgangspunten uit de interne notitie vertaald naar interventies, gericht op het (blijvend) voeren van pedagogische gesprekken. Deze interventies zijn zowel met opleidingsdocenten als leraren basisonderwijs gevoerd. Deze pilots hebben uiteindelijk geleid tot het jaarlijks organiseren van een 'Minisymposium Pedagogiek' voor (deeltijd)studenten en werkveld.
(Intern) scholingsaanbod	Voor ondersteuning van docenten bij het geven van invulling aan de pedagogische opdracht zijn trainingen (door)ontwikkeld. In de planperiode is dit aanbod jaarlijks onder de aandacht gebracht van docenten. Deelname is gefaciliteerd op hun plannen van inzet. In totaal hebben 46 docenten hiervan gebruik gemaakt. Omdat de trainingen gewaardeerd worden zullen deze ook in de komende jaren worden aangeboden aan (startende) docenten. Meer informatie over dit aanbod: Sturen op autonomie & De coachende leraar

Thema		Studiesucces			
Project		Meer motivatie door het bevorderen van differentiatie			
Innovatie en beoogde opbrengst		Doel van het project 'Meer motivatie door het bevorderen van differentiatie' is het versterken van het opleidingsonderwijs met vormen van convergente differentiatie. Studenten ervaren door het project in toenemende mate dat er keuzemogelijkheden zijn en dat het onderwijs aansluit bij hun behoeften, met hogere motivatie tot gevolg. Docenten voelen zich in toenemende mate toegerust om antwoord te kunnen geven op de verschillende behoeften van studenten. Koersdagen en studiedagen worden benut voor het ophalen van ideeën en wensen ten aanzien van differentiatie. Een projectgroep zal deze ideeën en wensen vertalen naar kaders voor differentiatie en de operationalisering daarvan in pilots die de basis vormen voor een duurzame toepassing van convergente differentiatie binnen het onderwijsaanbod.			
Activiteit		Onderdeel plan	Fase van uitvoering	Oordeel voortgang	Beoordeling van voortgang
Pilots convergente differentiatie		Ja	Afgerond	Conform planning	Conform verwachting
Flexibilisering deeltijdopleiding		Nee	In uitvoering	Conform planning	Conform verwachting
Verwezenlijking voornemens en opbrengsten					
Deeltijdopleiding: Brede intake en trajecten		Een projectteam heeft kaders ontwikkeld voor differentiatie (flexibilisering) in de (deeltijd)opleiding. Theoriestudie, interviews met studenten en veldraadplegingen gingen hieraan vooraf. De kaders zijn benut bij de doorontwikkeling van het opleidingsprogramma van de hogeschool en hebben uiteindelijk geleid tot uitvoering van een 'Brede Intake' en het bieden van doelgroepgerichte trajecten binnen de deeltijdopleiding.			

Brede intake

Elke student die zich aanmeldt via Studielink ontvangt een uitnodiging om zich in te schrijven voor een online intakegesprek met een docent. Het doel van dit gesprek is het in kaart brengen van de beginsituatie van de student. Op basis van dit gesprek wordt het vervolg van het intakeproces bepaald. Het vervolg van het intakeproces vindt plaats op de Kempel en bestaat uit:

1. De Kempel-intake: deze bestaat uit de Landelijke reken- en wiskundetoets (RWT) voor de pabo, een informatiebijeenkomst en een kort groepsgesprek.
2. Een EVC-assessment (mbo 4 niveau met minimaal twee jaar relevante werkervaring): deze bestaat een portfolio-opdracht en een criteriumgericht interview.
3. 21+ toets (studenten die niet over een vwo-, havo- of mbo-diploma (niveau 4) beschikken en 21 jaar of ouder zijn): deze bestaat uit de Landelijke reken- en wiskundetoets (RWT) voor de pabo en een taaltoets.

De Kempel geeft hiermee invulling aan landelijke afspraken over uitvoering van Brede Intakes, zoals beschreven in het document '[Maatwerk voor leraren](#)'.

Doelgroepgerichte trajecten

Om optimaal aan te kunnen sluiten bij de capaciteiten van (aankomende) deeltijdstudenten kent ons deeltijdprogramma vanaf het studiejaar 2024-2025 drie trajecten, naast het traject Zij-instroom in het beroep. De trajecten worden hieronder visueel weergegeven.



Differentiatie binnen beroepstaken

Gedurende de planperiode konden onderwijsteams deelnemen aan grassroot-projecten gericht op het vergroten van differentiatiemogelijkheden binnen het aanbod (convergente differentiatie). In de zeven grassroots die zijn uitgevoerd werden docenten ondersteund door de toetscommissie bij het realiseren van toetsvormen die meer recht doen aan de eigenheid van studenten.

De opbrengsten van de *grassroots* zijn benut bij het doorontwikkelen van ons opleidingsprogramma. Dit nieuwe opleidingsprogramma bestaat uit heldere doelen, beroepstaken (gebaseerd op leeruitkomstgebieden), valide toetsing en krachtige leeractiviteiten die constructief op elkaar zijn afgestemd. De nadruk ligt daarbij niet op bewijzen en toetsing, maar op leren en ontwikkelen met behoud van onderwijskwaliteit. Daarnaast zijn de leerinhouden op een evenwichtige manier verdeeld, waarbij ruimte wordt geboden aan de drie functies van onderwijs (kwalificatie, persoonsvorming en socialisatie).

De workflow hieronder (Beroepstaak 'Krachtig onderwijs') toont hoe we dit zichtbaar en toegankelijk maken voor onze studenten (klik op de afbeelding voor de interactieve versie).



De laatste beroepstaak van de opleiding richt zich op het onderzoekend vermogen van de leraar basisonderwijs en de wijze waarop de leraar dit vermogen inzet ter verbetering van het onderwijs in de groep.

Aansluitend op de ontwikkeling van de student tot startbekwaam leraar, vragen én de situatie op de stageschool en in de stagegroep wordt een praktische vraagstuk geformuleerd waarmee de student aan de slag gaat. In dit praktijkonderzoek staat het verbeteren van het leerkracht handelen centraal, om daarmee (nog) beter onderwijs te verzorgen voor de kinderen.

Voorbeelden van de keuzes die studenten maken worden zichtbaar in onderstaand filmpje.



Thema Onderwijsdifferentiatie	
Project	Vergroten van profileringsmogelijkheden binnen het curriculum
Innovatie en beoogde opbrengst	Doel van dit project is het vergroten van de mogelijkheden voor studenten om hun eigenheid en bevoegdheid te ontdekken en ontwikkelen. Koersdagen en studiedagen worden benut voor het ophalen van ideeën en wensen ten aanzien van profilering. Een projectgroep zal deze ideeën en wensen vertalen naar kaders voor profilering. Deze kaders vormen de basis voor profileringsaanbod in het eerste en tweede leerjaar. Studenten uit deze leerjaren krijgen zicht op profileringsmogelijkheden door te kiezen uit een breed, inspirerend, kortdurend profileringsaanbod. Het accent ligt in deze fase op het verkennen, ontdekken en (door)ontwikkelen van talenten en/of interesses. In het derde en vierde leerjaar kunnen studenten vervolgens kiezen voor een (of meerdere) verdiepende profilering(en).

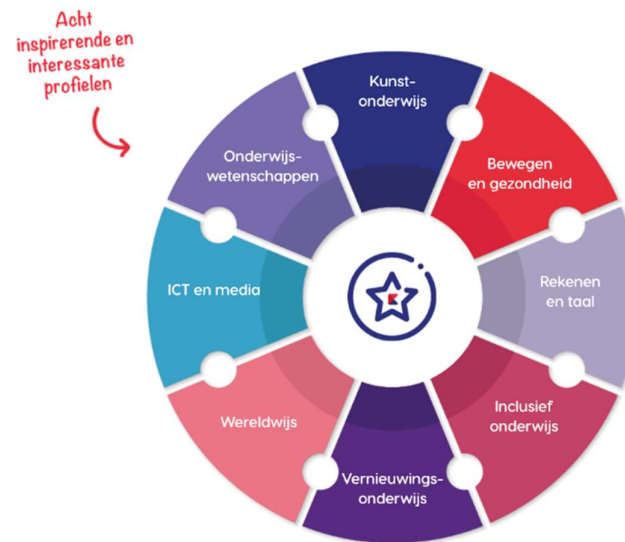
Activiteit	Onderdeel plan	Fase van uitvoering	Oordeel voortgang	Beoordeling van voortgang
Ontwikkelen van kaders voor profileringsmogelijkheden	Ja	Afgerond	Conform planning	Conform verwachting
Ontwikkelen en implementeren van profileringsmogelijkheden	Ja	Afgerond	Conform planning	Boven verwachting
(Door)ontwikkeling van academische opleidingsvariant i.s.m. Open Universiteit	Nee	Afgesloten	Activiteit geannuleerd	Niet conform verwachting

Verwezenlijking voornemens en opbrengsten

Profilerings- mogelijkheden

Een projectteam is aan de slag gegaan met het visiedocument 'Profilering op De Kempel', dat het resultaat was van gesprekken met studenten, docenten en werkveld. In overleg met het management zijn zeven profielen vastgesteld en tijdens koersdagen is verder invulling gegeven aan de profielbeschrijvingen en de ontwerpeisen voor aanbod. Docenten zijn vervolgens gefaciliteerd om aanbod te ontwikkelen voor de eerste twee leerjaren en de ervaringen en bijgestelde kaders zijn benut bij de doorontwikkeling van het opleidingsaanbod.

Dit nieuwe aanbod kent een profileringslijn: studenten krijgen de ruimte om een deel van het curriculum naar eigen keuze in te vullen. Interesse, passie en talent zijn daarbij het uitgangspunt. Zo profileren ze zich in de doelgroep van het jonge of het oudere kind (leeftijdspofilering) én kiezen ze [vakgerichte en/of thematische profileringen](#). Door te profileren, kunnen (aanstaande) leraren het verschil voor de klas én in de school maken. Ze ontwikkelen zich als persoon en als leerkracht en worden zo leraren die bijdragen aan meer variatie in het schoolteam en in het lesaanbod. Onderstaande figuur toont het profileringsaanbod.



(Door)ontwikkeling academische opleidingsvariant	Een projectteam is, i.s.m. de Open Universiteit, aan de slag gegaan met ontwerpeisen voor de doorontwikkeling van het Challenge Program tot een dubbele bachelor (Pabo en Onderwijswetenschappen). Laatstgenoemde ontwikkeling liep vertraging op door verandering van het opleidingsprogramma bij de Open Universiteit. Daarnaast hebben de plannen voor doorontwikkeling van het opleidingsprogramma van De Kempel geleid tot ideeën over een andere positionering van de academische opleidingsvariant: deelname aan aanbod van de Open Universiteit als academische profilering binnen de profileringslijn (het 'achtste' profiel in bovenstaande afbeelding). Dit heeft geleid tot het besluit om per 2022-2023 te stoppen met het Challenge Program en de activiteiten gericht op doorontwikkeling van dit programma tot een academische opleidingsvariant te beëindigen.
---	---

Thema	Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)
Project	Vergroten van zelfregulatie door het bevorderen van peerfeedback
Innovatie en beoogde opbrengst	Doel van het project is het optimaliseren van het opleidingsonderwijs en verwerven van kennis over factoren die van invloed zijn op de integratie van peer-feedback in het opleidingsonderwijs. In de studie jaren 2018-2019 en 2019-2020 worden opleidingsbreed kleine experimenten (proeftuinen) uitgevoerd onder regie van het KempelOnderzoeksCentrum (KOC). Docenten worden geschoold in het benutten van peerfeedback en ontwikkelen en verkrijgen inzicht in de factoren die positief van invloed zijn op het benutten van peerfeedback. Door een opleidingsbrede aanpak worden studenten mede-eigenaar (en mede-onderzoeker) van de ontwikkeling en dus ook van dit project. Op basis van de (onderzoeks)resultaten wordt in het studiejaar 2019-2020 overleg gevoerd over een duurzame inbedding van peerfeedback in de opleiding. Een projectgroep stelt kaders op voor (inbedding van) peerfeedback, monitort de uitvoering hiervan en stelt daar waar nodig de kaders bij. Het KOC voert onderzoek uit naar de factoren die van invloed zijn op de integratie van peerfeedback in het opleidingsonderwijs en op het zelfregulerend leren van studenten.

Activiteit	Onderdeel plan	Fase van uitvoering	Oordeel voortgang	Oordeel opbrengst
Verwerven van kennis over factoren die peerfeedback bevorderen	Ja	Afgerond	Conform planning	Conform verwachting
Kaders voor inbedding peerfeedback	Ja	In uitvoering	Loopt achter op planning	Nog niet helemaal conform verwachting

Verwezenlijking voornemens en opbrengsten	
Kennis over peerfeedback	In de eerste jaren van de planperiode zijn, onder begeleiding van onderzoekers van het KOC, 23 'proeftuinen peerfeedback' uitgevoerd. Hier waren 477 studenten en 57 docenten bij betrokken. De resultaten van deze proeftuinen zijn besproken tijdens een studieochtend voor docenten, beschreven in een artikel voor het Velon-tijdschrift en vertaald naar een implementatieplan voor een doorgaande leerlijn peerfeedback.
Duurzame inbedding van peerfeedback	De mogelijkheden voor het geven van uitvoering aan de plannen (implementatie van een doorgaande lijn peerfeedback) werden doorkruist door de coronapandemie en bijbehorende maatregelen. In overleg met het KOC is vervolgens besloten om de koers te verleggen. Inbedding van peerfeedback vraagt om een iteratief proces dat zich uitstrekt over langere tijd (minimaal een half jaar). De inbedding van peerfeedback werd daarom in het studiejaar 2021-2022 meegenomen bij de herziening van de tutorlijn in jaar 1. Binnen deze lijn wordt expliciet aandacht besteed aan het geven en benutten van peerfeedback. Het KOC is betrokken bij de professionalisering van SLB-ers op dit gebied en de SLB-ers begeleiden studenten bij het ontwikkelen van feedbackvaardigheden en het geven van feedback op elkaars lesvoorbereidingsformulieren. In de daarop volgende studiejaar zijn ook de tweede- en derdejaars tutors geschoold op het geven van peerfeedback.

Thema kwaliteitsafspraken		Verdere professionalisering van docenten		
Project	Naar 100% beroepsregistratie			
Innovatie en beoogde opbrengst	Doel van dit project is dat, binnen een termijn van drie studie jaren (eind studiejaar 2021-2022), 80% van de opleidingsdocenten met een vaste betrekkingsovervang van 0,4 FTE of groter, geregistreerd is als lerarenopleider in het Beroepsregister Lerarenopleiders van het Velon. Na een termijn van vijf studie jaren (eind studiejaar 2023-2024) geldt dit voor 100% van de lerarenopleiders werkzaam bij de hogeschool. Van nieuw te benoemen lerarenopleiders met een betrekkingsovervang van 0,4 FTE of groter wordt verwacht dat zij binnen vier jaar na hun benoeming geregistreerd zijn in het Velon Beroepsregister Lerarenopleiders. Uitgangspunt is verder dat docenten aan Hogeschool de Kempe de registratie in het Beroepsregister Lerarenopleiders vierjaarlijks prolongeren. Voor een duurzame inbedding van deze werkwijze worden (door Velon erkende) beoordelaars opgeleid.			
Activiteit	Onderdeel plan	Fase van uitvoering	Oordeel voortgang	Oordeel opbrengst
Organiseren van scholingstraject	Ja	In uitvoering	Conform planning	Conform verwachting
Registratie tot lerarenopleider	Ja	In uitvoering	Conform verwachting	Nog niet helemaal conform verwachting
Opleiden beoordelaars	Ja	In uitvoering	Conform	Conform verwachting

Verwezenlijking voornemens en opbrengsten	
Registratie- en prolongatietrajecten	In alle jaren van de planperiode hebben docenten deelgenomen aan scholingsbijeenkomsten gericht op registratie of prolongatie tot lerarenopleider (BRLO-registratie). Vanaf het studiejaar 2021-2022 is uitvoering gegeven aan de pilot ‘anders registreren’. Door intensiever in groepsverband het registratietraject op te pakken is het idee dat dit traject betekenisvoller wordt voor deelnemers en meer (creatieve) mogelijkheden worden gezien en benut om aan te tonen dat de docent ‘registratiewaardig’ is. In het studiejaar 2024-2025 is tevens een pilot groepsgericht prolongeren gestart. Inbedding van het registratietraject in de IPB-cyclus van De Kempel is ‘the next step’. Hierover zijn inmiddels gesprekken gevoerd met direct leidinggevenden. Ontwikkelingen binnen Velon over de beroepsregistratie hebben in de planperiode geleid tot uitbreiding van doelgroep die deelneemt aan registratie- en prolongatietrajecten. De doelgroep bestaat nu uit interne en externe instituutsopleiders en schoolopleiders. Op het moment van schrijven is 55% van de interne instituutsopleiders geregistreerd als lerarenopleider en 17% gestart met de registratieprocedure.
BRLO beoordelaars	Hogeschool de Kempel is mede-initiatiefnemer en uitvoerder van de pilots ‘Anders registreren van lerarenopleiders’, onderdeel van het BRLO-project ‘Focus op professie’. Het opleiden van medewerkers die de rol van beoordelaar op zich kunnen nemen bij registratie- en prolongatietrajecten maakt onderdeel uit van de pilots. De gevolgen van de coronapandemie (werkdrukverhoging) hebben geleid tot uitstel van deelname aan scholing tot beoordelaar naar het studiejaar 2022-2023. Inmiddels zijn twee collega’s erkend BRLO-beoordelaar en worden twee andere medewerkers hiertoe opgeleid.
Thema	Verdere professionalisering van docenten
Project	Ontwikkelen en verzorgen van online en blended leren.
Innovatie en beoogde opbrengst	Als gevolg van de Coronapandemie is in 2020, in overleg met de Hogeschoolraad en Raad van Toezicht, besloten een zesde project toe te voegen aan de kwaliteitsafspraken: ‘Ontwikkelen en verzorgen van online en blended leren’. Het doel van dit project is het structureel inbedden van blended leren in de opleiding. Hiermee wordt het onderwijs flexibeler en rijker, kan verdieping plaatsvinden in de fysieke lessen en blijft voldoende ruimte over om in verbinding met de direct betrokkenen het onderwijs vorm te geven.

Activiteit	Onderdeel plan	Fase van uitvoering	Oordeel voortgang	Oordeel opbrengst
Ervaringen opdoen in het ontwikkelen en uitvoeren van blended onderwijs	Nee	In uitvoering	Conform planning	Conform verwachting
Bieden van scholing en ondersteuning op gebied van blended leren	Nee	In uitvoering	Conform planning	Conform verwachting
Realiseren van kader voor blended leren	Nee	In uitvoering	Conform planning	Conform verwachting

Verwezenlijking voornemens en opbrengsten

Ervaringen met blended onderwijs	De coronamaatregelen maakten dat het onderwijs in 2020-2021 (vrijwel) geheel online plaats moest vinden. Voortbouwend op de ontwikkelingen en ervaringen in 2020 is extra geïnvesteerd in de ontwikkeling van kwalitatief goed blended onderwijs (versnellen van ontwikkelingen). Een concrete voorbeeld hiervan betrof de facilitering van docenten voor het ontwikkelen van online aanbod, naast het blijven bieden van ondersteuning door ervaren collega's (ICT-coaches). Vooruitkijken naar betere tijden is tijdens een studiedag in 2021 verkend wat de ideale mix tussen fysiek en online aanbod zou kunnen zijn en wat dit betekent voor de organisatie van onderwijs. Zowel studenten als medewerkers gaven aan dat dit niet het juiste moment was voor het maken van (verstrekende) organisatorische keuzes. Pilots in het verder vormgeven van blended vormen van leren bleven en blijven uiteraard wel mogelijk evenals de professionalisering van medewerkers.
---	---

Scholing en ondersteuning	Vanaf de start van dit project lag de focus op professionalisering van medewerkers. Docenten hebben deelgenomen aan online workshops over het werken met Microsoft Teams en digitale tools. Zo'n twintig collega's kozen daarnaast voor deelname aan een onlinetraining 'Ontwikkelen en verzorgen van online en blended leren' van de Open Universiteit. In het studiejaar 2021-2022 zijn alle docenten gefaciliteerd voor voortgezette professionalisering op het gebied van blended leren. Dat heeft niet gebracht wat verwacht werd. Er zijn weinig ondersteuningsvragen ontvangen en gepland aanbod was schaars. Urgentiebesef bij collega's leek naar de achtergrond te zijn verdwenen. In het studiejaar 2022-2023 zijn daarom nieuwe interventies ontwikkeld: gerichte projecten op het gebied van blended leren en het organiseren van onderwijscafés. Diverse collega's hebben zich, met ondersteuning van interne experts, bekwaamd in het benutten van ICT & media voor hun onderwijs (denk aan het inzetten van apps bij het aanbod handschriftonderwijs) en zijn aan de slag gegaan met het ontwikkelen van digitaal aanbod. Te denken valt aan e-learning voor aanbod leeftijdspecialisatie en filmpjes over de vakdidactiek behorend bij de domeinen van rekenonderwijs.
Kaders voor blended leren	Op organisatieniveau zijn afspraken gemaakt over het (nog) beter benutten van digitale mogelijkheden door bij het ontwerp van nieuw aanbod (doorontwikkeling van het opleidingsprogramma) het 3L-leren voor ogen te houden: leren op drie locaties: opleiding, werkplek en thuis. Met hulp van de ICT-afdeling is gewerkt aan de doorontwikkeling van de elektronische leeromgeving en het optimaliseren van het gebruik van Microsoft Teams. Op Radiantniveau is samengewerkt op het thema 'flexibilisering in het onderwijs' voortbordurend op het thema 'Blended leren' (onderdeel van de Versnellingsagenda).

Besteding van middelen 2018-2024 per thema

Project	2019		2020		2021		2022		2023		2024	
	Begroot	Gerealiseerd	Begroot	Gerealiseerd	Begroot	Gerealiseerd	Begroot	Gerealiseerd	Begroot	Gerealiseerd	Begroot	Gerealiseerd
Project 1: Versterken van het pedagogisch handelen van lerarenopleiders	€ 57.104	€ 76.626	€ 92.296	€ 120.184	€ 101.260	€ 101.360	€ 107.900	€ 82.440	€ 95.832	€ 79.921	€ 85.024	€ 71.977
Project 2: Meer motivatie door het bevorderen van differentiatie	€ 19.920	€ 33.864	€ 57.768	€ 80.012	€ 71.712	€ 82.668	€ 88.976	€ 205.272	€ 81.931	€ 280.841	€ 49.665	€ 58.877
Project 3: Vergroten profileringsmogelijkheden binnen het curriculum	€ 5.312	€ 6.640	€ 52.290	€ 42.330	€ 84.162	€ 99.766	€ 76.360	€ 89.460	€ 90.384	€ 93.320	€ 74.656	€ 64.887
Project 4: Vergroten van zelfregulatie door het bevorderen van peerfeedback	€ 115.536	€ 116.034	€ 107.402	€ 87.150	€ 88.976	€ 37.848	€ 86.320	€ 35.640	€ 50.889	€ 29.286	€ 99.778	€ 59.468
Project 5: Naar 100% beroepsregistratie	€ 30.544	€ 28.452	€ 37.449	€ 36.586	€ 37.051	€ 34.395	€ 43.824	€ 41.328	€ 56.371	€ 54.174	€ 51.906	€ 35.099
Project 6: Ontwikkelen en verzorgen van online en blended leren	€ 0	€ 0	€ 91.300	€ 39.757	€ 228.250	€ 222.838	€ 218.290	€ 182.340	€ 96.084	€ 78.563	€ 88.636	€ 66.227
Onderwijsfaciliteiten	€ 68.222	€ 25.545	€ 128.715	€ 41.950	€ 148.056	€ 54.788	€ 149.928	€ 168.449	€ 150.528	€ 417.140	€ 60.115	€ 151.689
Projectmanagement	€ 23.240	€ 23.240	€ 23.420	€ 23.240	€ 30.560	€ 26.432	€ 30.560	€ 32.270	€ 34.797	€ 34.579	€ 35.494	€ 19.940
Totaal	€ 319.878	€ 310.401	€ 590.640	€ 471.209	€ 790.027	€ 660.095	€ 802.158	€ 837.199	€ 656.826	€ 1.067.824	€ 545.273	€ 528.163
Gelden kwaliteitsafspraken	€ 221.447		€ 278.042		€ 486.451		€ 652.038		€ 771.421		€ 975.923	

Reflectie Hogeschoolraad

Het Ministerie van OCW en het hoger onderwijs zijn tot een gezamenlijk kader gekomen om de besteding van de studievoorschotmiddelen vorm te geven. Het gezamenlijke kader voor de besteding van studievoorschotmiddelen is sinds 2018 ontwikkeld en continu bijgesteld. Sinds september 2018 is de HR intensief betrokken bij de besluitvorming rond het besteden van deze gelden en de evaluatie van de gemaakte stappen in dit traject.

Na een eerste versie die in 2019 door de beoordelingscommissie werd afgekeurd vanwege een te beknopte weergave van de besteding, is begin 2020 een herziene en akkoord bevonden versie vastgesteld.

Het proces is door de jaren heen dynamisch geweest: door de Covid-19-situatie moesten planningen en prioriteiten worden aangepast. Ondanks deze uitdagingen is het algemene traject -van formulering tot uitvoering en evaluatie- naar de mening van de Hogeschoolraad grotendeels volgens de vastgestelde kwaliteitsafspraken verlopen.

Project 1: Versterken van het pedagogisch handelen van lerarenopleiders; Meer en betere begeleiding van studenten

Tijdens koers- en studiedagen is gesproken over de pedagogische opdracht van lerarenopleiders. Dit is herkenbaar teruggekomen. We herkennen ook dat het projectteam posters met pedagogische vragen en quotes zichtbaar heeft verspreid over de school. Dit zet studenten en opleidingsdocenten aan het denken over de pedagogische opdracht.

Als Hogeschoolraad hebben we gemerkt dat collega's hebben kunnen werken aan hun pedagogische opdracht door scholing. Dit is gefaciliteerd en veel collega's hebben trainingen gevolgd die gewaardeerd werden.

Daarnaast zijn symposia georganiseerd over pedagogiek voor studenten en het werkveld.

Project 2: Meer motivatie door het bevorderen van differentiatie; Studiesucces

Tijdens koers- en studiedagen is goed geluisterd naar de wensen van collega's met betrekking tot differentiatie. We herkennen dat gekeken is naar verschillende toetsvormen die meer recht doen aan de uiting van meer eigenheid van studenten. Het nieuwe curriculum met de bijbehorende beroepstaken heeft er ook voor gezorgd dat studenten meer gedifferentieerd kunnen werken.

We herkennen dat de brede intake is ingevoerd volgens de landelijke afspraken en dat de deeltijdstudenten een breder scala aan instroommogelijkheden hebben om de aansluiting bij hun capaciteiten te verbeteren.

Project 3: Vergroten profileringsmogelijkheden binnen het curriculum; Onderwijsdifferentiatie

Bij het oppakken van dit project werd niet voorzien dat het curriculum in zijn geheel vernieuwd zou worden. Het heeft uiteindelijk geleid tot een curriculum waarbij profileringsmodules en beroepstaken een belangrijk onderdeel zijn. Als Hogeschoolraad zijn we zeer te spreken over de uitvoering van dit project. De profileringslijnen zijn uitgezet, studenten krijgen de ruimte om naar eigen keuze een deel van het curriculum in te vullen. We herkennen dat studenten op basis van kennis, passie en talent hun eigen keuzes kunnen maken.

Project 4: Vergroten van zelfregulatie door het bevorderen van peerfeedback; Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)

Hoewel de waarde van peerfeedback wordt erkend, hebben studenten soms ervaren dat de aanpak te vaak herhaald en “gekunsteld” werd ingezet. Er is gewerkt aan een geïntegreerde leerlijn waarin het begrip van kwaliteitsbesef centraal staat. Dit heeft geresulteerd in een doorlopende leerlijn in het nieuwe curriculum, die is doorgezet in de SLB-lijn. De Hogeschoolraad vindt dat het terugkerende gesprek over de kwaliteit van het gemaakte werk en het ontwikkelen van een referentiekader hierover de leidraad moet zijn bij peerfeedback.

Project 5: Naar 100% beroepsregistratie; Verdere professionalisering van docenten

Ondanks de ambitie om 100% registratie te bereiken, is op dit gebied nog niet het gewenste niveau behaald. We herkennen de pilot Anders Registeren en de pilot gericht op het prolongeren van de registratie en herkennen dat deze manier van registreren meer betrokkenheid creëert. Dat er binnen De Kempel BRLO-beoordelaars komen juichen we als Hogeschoolraad toe.

Project 6: Ontwikkelen en verzorgen van online en blended leren; Verdere professionalisering van docenten

Door Covid-19 is er versneld gewerkt aan online lesgeven. Na deze periode bleek de vraag naar blended learning lager dan verwacht. We hebben gekeken naar de ideale mix, maar zijn tot de conclusie gekomen dat het fysieke onderwijs bij zowel opleidingsdocenten als studenten een sterke voorkeur heeft. De aandacht van ICT is daarmee verschoven naar ondersteuning van collega's bij het ontwikkelen van hun ICT-vaardigheden door interne experts. Bij de doorontwikkeling van het curriculum zijn we overgegaan op het 3L-leren (leren op drie locaties: de opleidingsplek, de werkplek en thuis). Hierbij kunnen we goed gebruikmaken van ICT-toepassingen. De Hogeschoolraad vindt dit een positieve ontwikkeling.

Rol en positie van de HR

De Hogeschoolraad van Hogeschool de Kempel heeft een tweeledige functie: van medezeggenschapsraad en van opleidingscommissie. Vanuit die hoedanigheid heeft de Hogeschoolraad de kwaliteitsafspraken met regelmaat als agendapunt opgenomen in haar overleg. De HR is vanaf de start intensief betrokken geweest bij het herzien en goedkeuren van de kwaliteitsafspraken. Zij heeft een monitorende, signalerende en adviserende rol vervuld door regelmatig overleg te hebben met projectleiders en het management, zowel over de inhoudelijke als de financiële uitvoering. De Hogeschoolraad is tijdig betrokken en gehoord. Hiermee kon zij haar rol in dit dossier goed vervullen. Het is erg sterk dat studenten input hebben kunnen geven.

De HR heeft een onafhankelijke positie binnen het besluitvormings- en evaluatieproces. Ze is vanaf 2018 als volwaardig onderdeel betrokken bij zowel de ontwikkeling en besluitvorming van de kwaliteitsafspraken. De HR fungeert daarbij als onafhankelijk sparring partner van het management.

De input van de HR is structureel meegenomen. Projectleiders en management informeerden ons regelmatig over de voortgang en plannen, waardoor de HR actief kon meedenken en waar nodig geacht bijsturen. Feedback van de HR, bijvoorbeeld over aanpassingen in de profilering of de aanpak van peerfeedback, is daadwerkelijk teruggekoppeld en geïntegreerd in het verdere proces.

De HR heeft het herziene document van begin 2020 goedgekeurd en blijft sindsdien over het algemeen tevreden met de uitvoering. Door externe omstandigheden (Covid-19) waren aanpassingen in de planning en uitvoering nodig. De HR heeft aangegeven dat de gang van zaken passend was en dat zij begrip had voor de verschuivingen in de bestedingen.

De HR heeft vanaf het begin een actieve en volwaardige rol gespeeld in het gehele traject. Door regelmatige overlegmomenten en de structurele monitoring van zowel de inhoudelijke als financiële aspecten van de projecten heeft de HR haar rol als volwaardig partner kunnen vervullen. Er is continue aandacht geweest voor de kwaliteit van de uitvoering, met ruimte voor aanpassing en verbetering waar nodig.

Samenvatting

Het hele proces van de kwaliteitsafspraken, inclusief de uitvoering van de zes projecten, is gekenmerkt door een flexibele en adaptieve aanpak. De HR heeft daarbij een betrokken en volwaardige rol gespeeld. Haar input is gehoord en meegenomen. De plannen uit de kwaliteitsafspraken zijn een basis voor de huidige curriculumontwikkeling geweest en sluiten nog altijd goed aan bij het instellingsplan. De Hogeschoolraad heeft als volwaardige partner kunnen functioneren en is akkoord gegaan met de gemaakte afspraken. Oorspronkelijke ideeën vanuit de kwaliteitsafspraken waren leidend, maar projecten mochten gaandeweg bijgesteld worden om de onderliggende doelen ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs centraal te stellen.

Helmond,
Mei 2025

Eveline van der Wegen, voorzitter
Angela van Berlo, ambtelijk secretaris

4. NPO-GELDEN

- Steun op vier onderdelen
- Overleg met medezeggenschap
- Bewaking voortgang activiteiten
- Beschikbare middelen
- Samenvattend overzicht besteding middelen uit corona-enveloppe 2021-2024



NPO-gelden

Het Nationaal Programma Onderwijs (NP Onderwijs) had het herstellen van de door corona veroorzaakte problematiek als hoofddoel. Het programma was erop gericht om studenten in instellingen in het hoger onderwijs te ondersteunen bij het wegwerken van de opgedane studievertragingen en verdere vertraging te voorkomen, alsmede het welzijn van studenten te verbeteren.

Steun op vier onderdelen

De steun uit het Nationaal Programma Onderwijs bestond uit vier onderdelen:

- a. Een tegemoetkoming aan studenten, als mentale en financiële steun voor studievoortgang.
- b. Verhoging van de *lumpsum* met een opslag (corona-enveloppe) voor extra begeleiding van studenten, stagetekorten en ondersteuning van docenten in 2021-2022, inclusief verlenging van enkele al lopende maatregelen.
- c. Bijstelling van ramingen zodat er ook financiering is voor de extra studenten in studiejaar 2021-2022.
- d. Extra onderzoeksbudget voor instellingen in het hoger onderwijs om onderzoekers in staat te stellen hun onderzoek af te ronden ten behoeve van hun wetenschappelijke carrière, de continuïteit van het onderzoek en de kwaliteit van het hoger onderwijs in Nederland.

Overleg met medezeggenschap

In het voorjaar van 2021 is de informatie over het Nationaal Programma Onderwijs gedeeld en besproken met de medezeggenschap (Hogeschoolraad). Omdat op dat moment nog onduidelijk was hoeveel middelen besteed konden worden, zijn er principe-afspraken gemaakt over de besteding van de gelden (keuze voor thema's, zie hieronder). Nadat duidelijk was hoeveel middelen besteed konden worden is in september 2021 opnieuw overleg gevoerd met de medezeggenschap over het bestedingsplan. In oktober 2021 heeft de Hogeschoolraad een akkoord gegeven op dit plan.

Daar waar aanpassing van (planning) van activiteiten noodzakelijk was, is overleg gevoerd met de Hogeschoolraad. Dit geldt bijvoorbeeld voor het verplaatsen van de internationale reizen van november 2021 naar februari 2022 (a.g.v. coronamaatregelen) en voor de uitvoering van groepsbindende activiteiten (wijze waarop we groepen kunnen stimuleren om de activiteiten op te pakken). In het studiejaar 2022-2023 is overleg gevoerd met de Hogeschoolraad over de voortgang van de besteding van middelen en de inzet van resterende middelen. Dit heeft onder andere geleid tot het voorgenomen besluit om ook in het studiejaar 2023-2024 te blijven werken met een groepsgrootte van maximaal 25 studenten, en om de bekostiging van de survivalweek van studenten in het tweede leerjaar te continueren.

Bewaking voortgang activiteiten

De voortgang op de gestelde doelen en plannen werd gemonitord door het management van de bacheloropleiding, mede op basis van informatie over besteding van de middelen verkregen via de financiële administratie. Inhoudelijk afstemming over (aanpassing van) de plannen vond plaats met direct betrokkenen en de Hogeschoolraad.

Beschikbare middelen

De middelen uit de 'corona-enveloppe' mochten besteed worden in de studie jaren 2021-2022, 2022-2023 en 2023-2024. Per kalenderjaar (2021 en 2022) ontving De Kempel:

	2021	2022	Totaal
Lerarenopleidingen hbo	€ 496.601,-	€ 496.601,-	€ 993.202,-
Stage offensief hbo	€ 19.060,-	€ 11.436,-	€ 30.496,-
Begeleiding studenten hbo	€ 83.864,-	€ 62.898,-	€ 146.762,-
Extra hulp in de klas		€ 34.308,-	€ 34.308,-
Inhaal en ondersteuning hbo	€ 66.710,-	€ 133.419,-	€ 200.129,-
Totaal	€ 666.235,-	€ 738.662,-	€ 1.404.897,-

De middelen werden besteed aan activiteiten die vallen onder de thema's:

- Soepele in- en doorstroom;
- Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding;
- Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages.

Hieronder worden de voorgenomen en uitgevoerde activiteiten per thema toegelicht. Na een korte beschrijving van de activiteit wordt informatie gegeven over de (geplande) inzet van middelen voor de betreffende activiteit en wordt een kwalitatieve duiding gegeven van de inspanningen ten opzichte van de voornemens.

Thema: Soepele in- en doorstroom

Activiteit	Budget 2021-2024	Besteed 2021-2024	Fase uitvoering	Volgens planning?	Beoordeling voortgang	Groep studenten bereikt?
Verkleinen groeps grootte Door het opstarten en bemensen van extra groepen zijn we in staat om de groeps grootte te beperken tot maximaal 25 studenten. Studieloopbaanbegeleiders (tutores) zijn hierdoor meer in staat om studenten te ondersteunen bij (de start van) hun studie.	€416.652,-	€456.600,-	Afgerond	Conform planning	Voldoende, grotendeels conform verwachting	Grotendeels In overleg met medezeggenschap is besloten om groeps grootte in sommige jaargroepen niet te verkleinen als gevolg van onverwachte schommelingen in in- en doorstroom.
Ondersteuningsaanbod toelatingstoetsen Extra (buiten-curriculair) ondersteuningsaanbod voor studenten die onder voorwaarden zijn ingestroomd in het eerste jaar van de opleiding (studenten die nog het certificaat moeten behalen voor één of meerdere toelatingstoetsen).	€9.240,-	€9.240,-	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Volledig Ondersteuningsaanbod wordt gecontinueerd, ook na afloop besteding NPO-middelen.
Aanbod Leergang Bewegingsonderwijs Derdejaars studenten waren in het studiejaar 2020-2021, door de coronamaatregelen, niet in de gelegenheid om deel te nemen aan het onderwijsaanbod voor de leergang bewegingsonderwijs. Zij hebben destijds deelgenomen aan een alternatief onderwijsaanbod. In de studie jaren 2021-2022 en 2022-2023 krijgen ze alsnog de mogelijkheid om, buiten-curriculair, te starten met blok 1 van de leergang.	€150.400,-	€37.050,-	Afgerond	Conform planning	Onvoldoende, blijft achter bij de verwachting	Nauwelijks Interesse voor deelname aan het aanbod bleef achter bij verwachting. Het gegeven dat basisscholen, gebruikmakend van NPO-middelen, vakleerkrachten bewegingsonderwijs hebben aangesteld speelt hier wellicht een rol.

Thema: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding

Activiteit	Budget 2021-2024	Besteed 2021-2024	Fase uitvoering	Volgens planning?	Beoordeling voortgang	Groep studenten bereikt?
Uitbreiding begeleidingscapaciteit decanaat Het aantal hulpvragen bij het decanaat is toegenomen in het studiejaar 2020-2021. Om studenten (proactief) voldoende van dienst te kunnen zijn worden 100 uur extra toegekend voor decanaatswerkzaamheden.	€15.400,-	€16.000,-	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Volledig Uitbreiding begeleidingscapaciteit wordt gecontinueerd, ook na afloop besteding NPO-middelen.
Ontmoeting afstudeerders Afstudeerders in het studiejaar 2020-2021 hebben hun opleiding met online onderwijs afgesloten en niet de kans gekregen om het behalen van het diploma gezamenlijk te vieren. Om ook deze oud-	€10.000,-	€10.724,-	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Grotendeels

studenten te (blijven) binden aan de opleiding wordt een afstudeerfeest georganiseerd.						
Groepsbindende activiteiten Ieder (tutor)groep krijgt de uitdaging om een of meerdere activiteiten te organiseren die bijdragen tot binding aan de groep, de hogeschool en/of het beroep van leraar basisonderwijs. Voorstellen voor activiteiten worden getoetst op (nog te formuleren) criteria.	€108.600,-	€80.560,-	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Volledig
Educatieve internationale reizen Voor studenten uit de cohorten 2018, 2019 en 2020 geldt dan meerder bijzondere activiteiten uit het opleidingsprogramma niet, of in aangepast vorm, zijn uitgevoerd als gevolg van coronamaatregelen (onder andere het introductiekamp en/ of survivalweek). In het afstudeerjaar kunnen studenten deelnemen aan een educatieve internationale reis. Ook deze activiteit draagt bij aan de ontwikkeling van het persoonlijk meesterschap van onze studenten. Om dit kracht bij te zetten ontvangen alle studenten een basisbedrag voor deelname aan een internationale reis.	€150.000,-	€151.035,-	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Volledig
Introductiekamp Bekostiging van een vijfdaags introductiekamp voor eerstejaars studenten met als doel: • onderlinge kennismaking; • vertrouwd te raken met de hogeschool; • interactieprocessen stimuleren; • in het spelprogramma kennismaken met het beroep waartoe wordt opgeleid.	€85.120,-	€149.288,-	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Volledig
Survivalweek Tijdens deze tocht worden tweedejaars studenten geconfronteerd met levensvragen als 'heb ik oog voor de ander?', 'heb ik oog voor de natuur?' en 'zou ik met minder kunnen?' Goed kunnen functioneren in klein groepsverband is dan een voorwaarde. Er wordt een beroep gedaan op vindingrijkheid en fysiek prestatievermogen.	€60.300,-	€117.116,-	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Volledig

Thema: Ondersteuning en begeleiding op gebied van stages

Activiteit	Budget 2021-2024	Besteed 2021-2024	Fase uitvoering	Volgens planning?	Beoordeling voortgang	Groep studenten bereikt?
Uitbreiding (stage)begeleidingstijd voor studenten Om studenten meer op maat te kunnen begeleiden en voldoende oog en oor te kunnen hebben voor hun welbevinden, is de capaciteit voor (stage)begeleiding met 3 uur extra begeleidingstijd uitgebreid.	€440.286,-	€457.440,-	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Volledig

Samenvattend overzicht besteding middelen uit de corona-enveloppe 2021-2024

Activiteit	Besteed 2021	Besteed 2022	Besteed 2023	Besteed 2024	Totaal besteed
Soepele in- en doorstroom	€ 73.423,-	€ 197.347,-	€ 164.751,-	€ 67.369,-	€ 502.890,-
Welzijn studenten en sociale binding opleiding	€ 42.692,-	€ 296.890,-	€ 128.279,-	€ 56.762,-	€ 524.724,-
Ondersteuning en begeleiding op gebied van stages	€ 73.381,-	€ 220.143,-	€ 163.916,-		€ 457.440,-
Totaal	€ 189.496,-	€ 714.380,-	€ 456.946,-	€ 124.131,-	€ 1.485.053¹

¹ Het totaal besteed bedrag overschrijdt met €80.157,30 het totaal ontvangen bedrag. Dit verschil komt ten laste van het bovenmatig eigen vermogen van Hogeschool de Kempel.

5. BEDRIJFSVOERING

- Financiën
- Toekomstverwachting
- Personeel
- Huisvesting
- Duurzaamheid



Financiën

Het resultaat

Het resultaat van boekjaar 2024 bedraagt 123 duizend euro positief ten opzichte van een negatieve begroting van 200 duizend euro. Dit resultaat is in toegevoegd aan het Eigen Vermogen.

Na verwerking van dit resultaat bedraagt het Eigen Vermogen ruim 12,3 miljoen euro. Op het balanstotaal van 19,4 miljoen euro komt de solvabiliteit hiermee uit op 0,64.

Het resultaat is beduidend beter dan begroot. Dit is te danken aan de groei in studenten. Deze groei gaf de mogelijkheid om medewerkers die in NPO-projecten participeerden te behouden en in te zetten voor het onderwijsproces. Daarnaast waren de huisvestingslasten lager dan begroot en de overige lasten iets hoger dan begroot.

De balans

De investeringen in de materiële vaste activa, inventaris en apparatuur, bestaan voornamelijk uit vervangingsinvesteringen.

Het Eigen Vermogen is door het resultaat uitgekomen op 12,3 miljoen euro. Van dit bedrag behoort 149 duizend euro tot de bestemmingsreserve privaat. De voorzieningen zijn toegenomen met ruim 0,2 miljoen euro door met name een indexatie van de onderhoudsvoorziening, uitgestelde uitvoering van componenten van de onderhoudsvoorziening en een indexatie van de personele voorzieningen in verband met de hogere CAO-stijging in 2024.

De post kortlopende schulden is beduidend lager dan vorig jaar door de afname van de nog te besteden bedragen van de NPO-gelden.

Financiële kengetallen

De solvabiliteit geeft een indicatie van de mate waarin De Kempel aan haar verplichtingen op lange termijn kan voldoen. De solvabiliteit wordt uitgedrukt als kengetal in de verhouding van het Eigen Vermogen plus voorzieningen ten opzichte van het Totale Vermogen.

Door het beperkte opleidingsaanbod wordt aangenomen dat sprake is van een verhoogde kwetsbaarheid en daarom acht de Raad van Toezicht een minimale waarde van 20% noodzakelijk. Op grond van de balanscijfers per 31 december 2024 wordt ruimschoots voldaan aan de gestelde norm.

De liquiditeitsratio geeft de mate weer waarin de instelling aan haar korte termijn verplichtingen kan voldoen. Als kengetal wordt de current ratio gehanteerd. Hierin wordt de verhouding weergegeven tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden. Een liquiditeit groter dan 1 bij een middelgroot bestuur als De Kempel is afdoende, hieraan wordt ruimschoots voldaan.

De absolute omvang van de liquide middelen dient voor een instelling in het hoger onderwijs minimaal 2 miljoen euro te bedragen. Ook hieraan voldoet De Kempel.

	2024	2023	2022	2021	2020
Solvabiliteit 2	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7
Current ratio	2,4	2,1	2,2	3,1	3,6
Absolute omvang liquide middelen (*mlj)	6,0	6,5	7,8	9,0	10,3

Financiële kengetallen

Treasury

De Raad van Toezicht heeft in 2024 een geactualiseerd treasury-statuuut vastgesteld waarin onder andere de navolgende doelstellingen zijn opgenomen: het verzekeren van duurzame toegang tot de

financiële markten tegen defensieve en risicomijdende condities, het beheersen van financiële risico's en het realiseren van adequate informatiestromen ter ondersteuning van het beleid. De overtollige liquide middelen worden risicomijdend belegd. De regeling "Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016" wordt gevolgd. De beleggingen in rentedragende leningen, obligaties en aandelen met hoofdsomgarantie worden via een hierin gespecialiseerde tussenpersoon gedaan. Deze tussenpersoon dient volgens de voor De Kempel geldende regels te beleggen en dit wordt minimaal 1x per jaar in een bijeenkomst doorgenomen.

	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Obligaties > 1jr	4,7	4,6	4,0	2,6	2,1	2,8
Obligaties < 1jr	1,6	0,5	0,4	1,0	0,6	0,4
Totaal beleggen, lenen en derivaten	6,3	5,1	4,4	3,6	2,7	3,2

Financiële vaste activa (bedragen *1mlj)

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Obligaties < 1jr	4,8	4,8	3,9	2,3	1,4	1,4	1,2	0,6	0,6	0,3	0,0
Obligaties > 1jr	1,6	4,6	0,9	1,6	0,9	0,0	0,2	0,6	0,0	0,3	0,3
Totaal beleggen, lenen en derivaten	6,4	6,4	4,8	3,9	2,3	1,4	1,4	1,2	0,6	0,6	0,3

Vrijval beleggingen (bedragen *1mlj)

Financieel perspectief

De cijfers 2025 geven balans-technisch een solide positie weer. Voor 2025 wordt, geredeneerd vanuit een 'reguliere begroting', een tekort van 79 duizend euro voorzien. Op dit tekort wordt gestuurd vanuit de wens het bovenmatig eigen vermogen af te bouwen.

Baten		Lasten	
Rijks- en overige bijdragen	10.693	Personele lasten	10.914
College-, cursus- en examengelden	2.542	Afschrijvingen	801
Baten werk in opdracht van derden	1.221	Huisvestingslasten	756
Overige opbrengsten	242	Overige instellingslasten	2.439
Financiële baten	133		
Resultaat	79		
Totaal	14.910	Totaal	14.910

Begroting 2025 (* € 1000,-)

Toekomstverwachtingen

Als kleine hogeschool kent De Kempel een grote afhankelijkheid van de bacheloropleiding tot leraar basisonderwijs. In de afgelopen jaren zijn, teneinde deze afhankelijkheid te verminderen, masteropleidingen ontwikkeld en is nascholing in de markt gezet en verder uitgebouwd.

Instroom

De instroom in de voltijdopleiding is licht gestegen en daarmee lijkt deze omvang van instroom, ondanks de krimp in de regio, een nieuwe werkelijkheid te zijn. Wij zien dat de totale potentiële studentpopulatie in de regio ongeveer gelijk blijft; ons aandeel neemt hierin toe ten koste van de concullega.

De omzetting van de deeltijdopleiding in een 2½-3 jaar durende variant en de aanvulling met een vierjarige deeltijdvariant heeft geleid tot een substantiële instroom, mede ook door de zijinstroom. Vanaf het studiejaar 2026-2027 verwachten wij een lichte daling van de totale instroom waarbij het aandeel deeltijd (inclusief zijinstroom) zal toenemen.

Voor het studiejaar 2025-2026 lopen de aanmeldingen conform verwachtingen en liggen zij iets boven het niveau van het studiejaar 2024-2025.

Nascholing

De nascholing heeft een gestage groei doorgemaakt waarbij is gekozen voor het inzetten van docenten uit de initiële opleiding zodat kennis en ervaring wordt gedeeld en op meerdere plekken kan worden gebruikt en toegepast.

Door scherpe(re) keuzes in aanbod, een toenemende inzet op relatiebeheer en het verder vormgeven van nascholing in de vorm van co-creatie kan de voortgaande professionalisering naar verwachting verder groeien. Deze groei is alleen te realiseren als wij ook docenten gaan inzetten die geheel gericht zijn op de nascholing dan wel externen inzetten.

Specifiek is -voor het verder verbeteren van de kwaliteit van het primair onderwijs- ook ingezet op het vergroten van het aanbod van professionele masteropleidingen; deze bestaat uit de bekostigde masteropleidingen Leren & Innoveren en de onbekostigde masteropleidingen Onderwijs en Technologie en Educational Leadership. Ontwikkelde masteropleidingen krijgen vijf jaar de tijd om minimaal een volle klas per jaar te trekken. Mocht dit onverhoopt niet lukken dan wordt de betreffende opleiding gestopt.

In de praktijk zien wij dat de masteropleidingen het moeilijk hebben wat deels te maken heeft met de lerarentekorten.

Medewerkers

De voorziene studentenaantallen zijn tezamen met enkele incidenteel gefinancierde projecten en de besteding van het bovenmatig eigen vermogen de basis voor de benodigde personeelsomvang in de komende jaren. Na de aanname van veel nieuwe collegae in de afgelopen jaren zal het personeels-bestand via natuurlijk verloop meebewegen met de inschrijvingen en het streven naar een neutrale begroting.

De verwachte verschuiving van voltijd naar deeltijd (inclusief zijinstroom), toenemende mate van leren op de werkplek en meer nascholing in co-creatie vraagt hierbij een andere insteek van medewerkers; meer flexibiliteit in tijd, een pro actieve houding als ambassadeur van De Kempel en het kunnen bedienen van diverse doelgroepen. De komende jaren zal hierop worden ingezet tijdens koersdagen.

Het personeelsbestand kent een beperkte flexibele schil, die voornamelijk bestaat uit externe, gepensioneerd surveillanten en externe stagebegeleiders. Meer is niet nodig daar binding met De Kempel een van de succesfactoren is en dienstverbanden voor onbepaalde tijd daar een belangrijke bijdrage aan leveren.

	2024	2025*	2026*	2027*
Personele bezetting (FTE, 31-12)	87,9	88,4	87,6	87,6
Bestuur / Management	4,7	4,8	4,8	4,8
Personeel primair proces (FTE)	57,4	57,4	57,4	57,2
Ondersteunend personeel (FTE)	25,8	25,7	25,7	25,7
Studentenaantallen (01-10)	1099	1125	1115	1100

Kengetallen (* betreft een prognose)

Financiën

Met de verwachte lichte daling van de studentenaantallen kunnen wij volstaan met de bestaande huisvesting. De bezettingsgraad van de gebouwen is hoog. Mede door het vergroten van het aantal lesuren op een dag creëren wij voldoende ruimte voor goede lesroosters (voor student en docent).

De financieringsstructuur zal de komende jaren vergelijkbaar zijn met die van 2024.

De meerjarenraming laat voor de komende jaren een exploitatieresultaat zien, dat licht negatief is. Hierin is een correctie verwerkt als gevolg van het dalende macrobudget en daarmee een lagere bijdrage per student. De voorziene tekorten worden opgevangen met het nog beschikbare bovenmatig eigen vermogen.

	2024	2025*	2026*	2027*
BATEN				
Rijksbijdrage	10.446	10.568	10.713	11.079
Overige overheidsbijdrage en subsidies		125	231	201
College-, cursus- en examengelden	1.997	2.542	2.832	2.950
Baten werk in opdracht van derden	1.074	1.221	1.312	1.384
Overige baten	315	242	277	307
LASTEN				
Personele lasten	10.264	10.914	11.288	11.869
Afschrijvingen	778	801	860	862
Huisvestingslasten	684	756	777	798
Overige lasten	2.196	2.439	2.570	2.662
Saldo baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering	-90	-212	-131	-271
Saldo financiële baten en lasten	213	133	139	157
Buitengewone baten en lasten				
TOTAAL RESULTAAT	123	-79	8	-114

Staat/raming van baten en lasten (bedragen * € 1000,- / * betreft een prognose)

	2024	2025*	2026*	2027*
VASTE ACTIVA				
Materiële vaste activa	6.308	6.796	6.446	5.890
Financiële vaste activa	4.750	4.987	4.987	4.987
Totale vaste activa	11.058	11.784	11.434	10.877
VLOTTENDE ACTIVA				
Voorraden	-	-	-	-
Vorderingen	657	565	585	605
Effecten	1.644	3.389	3.389	3.389
Liquide middelen	6.037	3.627	3.703	4.408
Totale vlottende activa	8.338	7.581	7.676	8.402
TOTALE ACTIVA	19.396	19.365	19.109	19.279
PASSIVA				
Eigen vermogen	12.331	12.135	12.143	12.029
- Algemene reserve	9.432	9.196	9.128	8.920
- Bestemmingsreserve <i>privaat</i>	149	189	265	359
- Overige reserves / fondsen	2.750	2.750	2.750	2.750
Voorzieningen	3.608	3.731	3.356	3.514
Langlopende schulden	-	-	-	-
Kortlopende schulden	3.457	3.498	3.610	3.736
TOTALE PASSIVA	19.369	19.365	19.109	19.279

Balans per 31 december (bedragen * € 1000,- / * betreft een prognose)

De meerjarenraming is gebaseerd op een aantal aannames; een instroom van 330 studenten per jaar, een indexatie van de rijksbijdrage en een stijging van de salariskosten met 4% per jaar, een verhoging van de omzet van contractactiviteiten van 2,5% per jaar en een licht stijgende rente. Ondanks de stevige afname van het macrobudget -en daarmee van de rijksbijdrage per student- leiden deze aannames tot een toename van de baten, mede ook door de verwachte stijging van het aantal studenten.

Met deze toename van het aantal studenten is de inzet van meer personeel nodig en dat betekent dat het personeel dat is aangenomen voor de besteding van de incidentele NPO-gelden behouden kan blijven voor de organisatie.

De vaste activa zijn redelijk constant. Bij de materiële vaste activa is een grote investeringen gepland in de luchtbehandeling, voor het overige is voor de komende jaren uitgegaan van vervangings-investeringen. De hoogte van de financiële vaste activa is vastgesteld op een maximum. De beleggingen worden aangehouden tot expiratedatum, tenzij tijdens de looptijd niet meer wordt voldaan aan de regeling beleggen, lenen en derivaten.

Bij de passiva zijn de voorzieningen in 2024 toegenomen door de grotere stijging van de CAO-lonen. In de prognose is uitgegaan dat na de herziening in 2023 in de komende jaren geen grote stijgingen worden verwacht.

Omvang Eigen Vermogen

In overleg met de Raad van Toezicht is, gegeven de situatie van De Kempel, een ondergrens vastgelegd voor de grootte van het eigen vermogen. Voor de solvabiliteit wordt een norm van minimaal 20% gehanteerd, voor de liquiditeit een waarde tussen 1 en 2.

Na de intern gevoerde dialoog hierover in 2016 is inmiddels vanuit de onderwijsinspectie een rekenmethode gekozen die bepaald in hoeverre het eigen vermogen bovenmatig is. De Kempel neemt deze rekenmethode over en constateert dat er sprake is van bovenmatig eigen vermogen. In overleg met de Hogeschoolraad en de Raad van Toezicht zijn een aantal projecten gekozen die bijdragen aan de onderwijskwaliteit en/of de kosten voor studenten verlagen. De financiering hiervan vindt plaats vanuit het bovenmatig eigen vermogen.

(* € 1.000)	2021	2022	2023	2024
Omvang	3.893	2.448	1.808	2.200

Interne risicobeheersings- en controlesysteem

Het risicobeheersings- en controlesysteem wordt beschreven in hoofdstuk 1, onderdeel governance.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

De vier belangrijkste risico's -ontwikkeling studentenaantallen, goede naam en faam, krediet- en renterisico en onvoorzien gebeurtenissen- worden beschreven op in hoofdstuk 1 van dit verslag. Evenals de wijze waarop met risico's wordt omgegaan.

Rapportage Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur en staat het bestuur met raad terzijde. De raad hanteert daartoe een toetsingskader waarin is uiteengezet op welke wijze invulling wordt gegeven aan het toezicht op de uitvoering van werkzaamheden door het college van bestuur en welke inhoudelijke uitgangspunten daarbij worden gehanteerd.

Overzicht verantwoording declaraties en bestuurskosten CvB leden in 2024

	Voorzitter CvB	Lid CvB	CvB gezamenlijk
1 - Representatiekosten	0	0	0
2 - Reiskosten binnenland	0	0	0
3 - Reiskosten buitenland	0	0	0
4 - Overige onkosten	0	0	0
5 - Totaal	0	0	0

Personeel

Verzuimbegeleiding

Het contract met Human Capital Care ziekte- en verzuimbegeleiding is in 2024 gecontinueerd. De Kempel is eigenrisicodragers voor de ziektewet. Om eventuele instroom na afloop van een dienstverband goed te begeleiden heeft zij een samenwerking met Human Capital Alert. Deze samenwerking is gericht op het voorkomen van instroom in de ziektewet door de betreffende medewerker te begeleiden naar ander werk en hiermee in zijn/haar kracht te zetten. De Kempel heeft de gevolgen van ontslag op basis van WGA uitbesteed aan de UWV. Voor werkloosheid na ontslag wordt ingezet op het begeleiden van de medewerker naar ander werk.

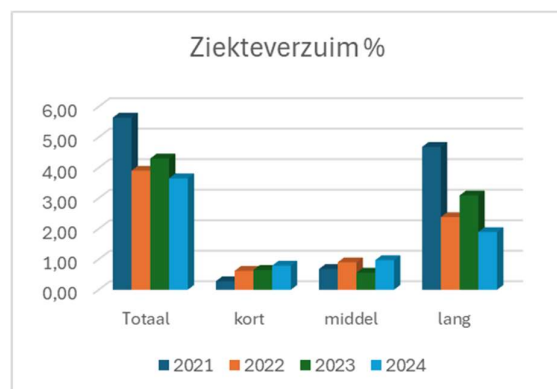
Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim over 2024 bedroeg 3,7%. In onderstaande tabel wordt dit percentage vergeleken met de voorgaande jaren.

Kalenderjaar	Percentage
2021	5,6
2022	3,9
2023	4,3
2024	3,7

Ziekteverzuimpercentage

Het verzuimpercentage is op hogeschoolniveau als volgt opgebouwd:



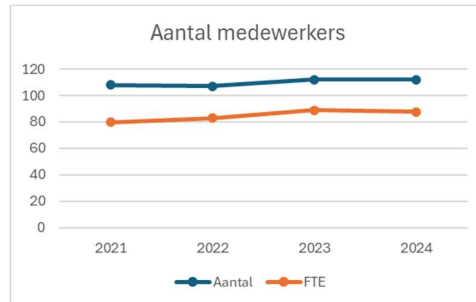
“De Kempel is een warme werkgever, die goed luistert.”

Het gemiddeld ziekteverzuimpercentage is met 0,65% afgenomen ten opzichte van 2023. De hoofdoorzaak hiervan is de beëindiging van een aantal langdurige trajecten. De verzuimfrequentie is ook afgenomen ten opzichte van 2023 en wel met 0,1 van 0,79 naar 0,69.

In 2024 is voor de eerste keer het nulverzuim in kaart gebracht; 59% van de medewerkers hebben zich in 2024 niet ziek gemeld.

Personeelsomvang

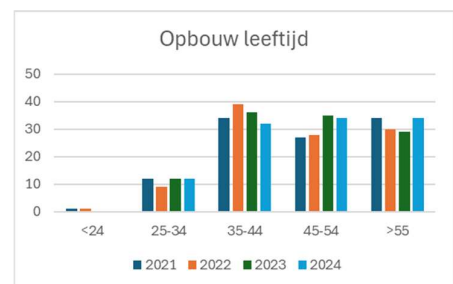
Op 31 december bedroeg de personeelsomvang 112 personen (surveillanten zijn niet meegenomen) wat gelijk was aan 87,7 fte. Onder het OP wordt het onderwijzend en onderzoekend personeel geschaard. Het overige personeel wordt als OOP beschouwd.



Personeelsomvang

A. Leeftijdsopbouw

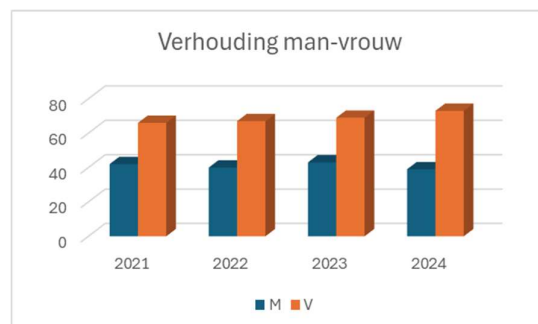
“Mijn werkplezier bij De Kempel is erg hoog.”



Leeftijdsopbouw

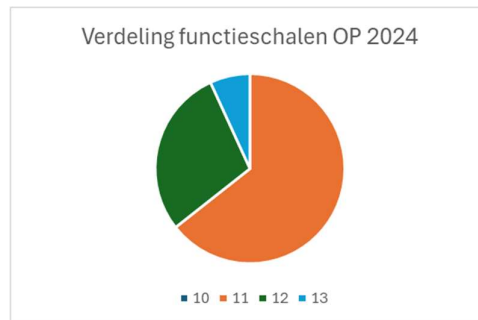
De gemiddelde leeftijd is 48 jaar en daarmee gelijk aan 2023. De gemiddelde diensttijd is ook gelijk gebleven aan 2023 en bedraagt 10 jaar.

B. Verhouding man-vrouw



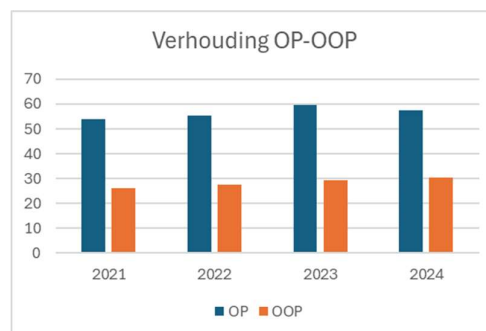
35% van de medewerkers zijn man, 65% vrouw. Het aantal mannen is ook in 2024 afgenomen en zet daarmee de trend voort die al langer geldt.

C. Salarisschalen OP



64,4% van het onderwijzend en onderzoekend personeel is docent B (functieschaal 11), 28,8% is hogeschooldocent (functieschaal 12) en 6,8% is hogeschoolhoofddocent (functieschaal 13). Geen van de medewerkers ontvangt een arbeidsmarkttoelage.

C. Verhouding OP-OOP



De verhouding OP-OOP is gedaald van 2,0 naar 1,9. Door het wegvallen van de NPO-gelden waren wij in staat de groei van het aantal studenten op te vangen met het aanwezige onderwijspersoneel. De groei van studenten leidden tegelijkertijd tot extra werk in enkele ondersteunende taken welke door extra personeel is opgevangen.

Aard van de arbeidsovereenkomsten

Op 31 december 2024 hebben 106 medewerkers een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, 4 medewerkers een overeenkomst voor bepaalde tijd met uitzicht op onbepaalde tijd en nog eens 2 voor bepaalde tijd.

Daarnaast maakt de hogeschool gebruik van een flexibele formatie bestaande uit 45 personen. Dit betreft de inzet van 16 personen met de pensioengerechtigde leeftijd voor het surveilleren bij toetsen, 24 personen die vanuit het primair onderwijs studenten begeleiden in de stage en 5 personen, die als assessor voor geschiktheidsonderzoeken zijnstroom werkzaam zijn.

Gesprekscyclus

Iedere medewerker heeft in 2024 twee of meer individuele gesprekken met zijn of haar leidinggevende gehad. In deze gesprekken, die behoren tot de reguliere gesprekscyclus, staan de ambities en de realisatie van de ambities van medewerkers centraal. Voor het onderwijsgevende

personeel geldt dat bij één van de drie gesprekken -op basis van ervaringen in en wensen met betrekking tot het functioneren- vooruitgekeken wordt naar de invulling van de jaartaak voor het volgende studiejaar.

Professionalisering

De hogeschool ziet professionalisering als een belangrijk instrument voor ontplooiing van capaciteiten en realisatie van wensen van personeelsleden. Veranderende inzichten over leren en substantiële wijzigingen van onderwijsinhouden vragen om scholing om de professionaliteit te verbreden en te verdiepen.

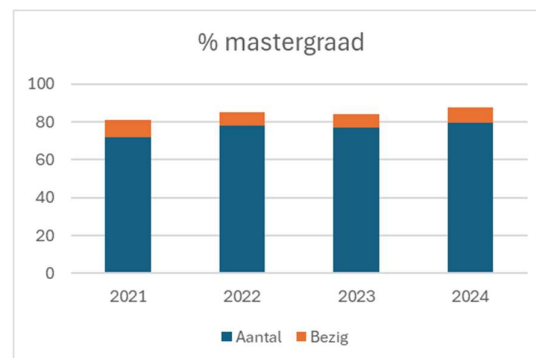
De Kempel organiseert meerdere interne studiedagen voor het voltallige personeel. Dit is van belang voor de kwaliteit van de werkzaamheden en voor de groepsbinding. Daarnaast stimuleert De Kempel de mogelijkheid voor individuele scholing. In 2024 is het budget (voor individuele scholing) volledig benut.

	Budget	Uitgaven
Budget out of pocket kosten	207.168	
Saldo 2023	350	
Budget 2024	207.518	
Scholing/opleiding		199.116
Boeken/vakliteratuur		10.958
Totaal		210.074
Overheveling naar saldo 2025		0

Out of pocket kosten 2024, in euro's

De Kempel streeft ernaar dat minimaal 90% van het docentenbestand een masteropleiding of gelijkwaardige (bepaalde 1^e graad bevoegdheid of MO-B) heeft behaald. Een masteropleiding op een vakgebied dan wel op het gebied van didactiek of pedagogiek. In 2024 is zowel het aantal masteropgeleiden (80%) als medewerkers die een master volgen (8%) toegenomen.

Met docenten zonder mastergraad vindt het gesprek plaats of en zo ja welke masteropleiding van toegevoegde waarde is voor de functie.



Tot slot is het goede voorbeeld geven van blijvende professionalisering ook vormgegeven door het stimuleren van een BRLO registratie (beroepsregistratie lerarenopleiders). Eind 2024 waren 29 medewerkers (40%) BRLO geregistreerd, 12 medewerkers (16%) gestart met het registratietraject en hadden 8 medewerkers (11%) hun prolongatietraject afgerond maar nog geen herregistratiedatum

ontvangen.

Huisvesting

In 2024 is (on)gepland onderhoud gepleegd in en aan de gebouwen. De bezettingsgraad van de gebouwen is en blijft hoog maar zodanig dat dit passend is. Eind 2024 is opdracht gegeven om een geactualiseerd duurzaam meer jaren onderhoudsplan op te stellen.

Duurzaamheid

Duurzaamheid is een belangrijk item, landelijk maar zeker ook voor De Kempel. In de afgelopen jaren hebben wij hier onder meer aan gewerkt door het aantal kilometers zoveel als mogelijk te beperken en daar waar mogelijk is het openbaar vervoer gestimuleerd. Verder wordt de afvalstroom (strikt) gescheiden waardoor een volumereductie van restafval heeft plaatsgevonden. Ook zijn gefixeerde thermostaatkranen geïnstalleerd. De ingehuurde schoonmaakorganisatie hanteert een beleidsplan waarin een milieubesparend schoonmaaksysteem bewerkstelligd wordt; men streeft naar het gebruik van producten die -naast de vereiste kwaliteit en effectiviteit- het minst belastend zijn voor het milieu.

De in 2013 geplaatste 242 zonnepanelen leverden in 2024 zo'n 20% van de gebruikte elektriciteit. Met de verdere verduurzaming en het streven naar een frisse hogeschool ontstaat de mogelijkheid zonnepanelen bij te plaatsen en de opbrengst hiervan direct te gebruiken. Op de langere termijn blijft de insteek energieneutraal te worden door het plaatsen (en terug leveren) van zo'n 900 zonnepanelen.

6. JAARREKENING

- Balans met vergelijkende cijfers voorgaand boekjaar
- Staat van baten en lasten met vergelijkende cijfers voorgaand boekjaar
- Kasstroomoverzicht
- Toelichting algemeen
- Toelichting op de onderscheiden posten van de balans
- Niet uit de balans blijkende vorderingen
- Niet uit de balans blijkende verplichtingen
- Gebeurtenissen na balansdatum
- Toelichting staat van baten en lasten
- Voorstel bestemming resultaat



Balans na verwerking voorstel resultaatbestemming

Balans per		31 december 2024		31 december 2023	
Activa		31 december 2024		31 december 2023	
Vaste activa					
Materiele vaste activa	1.1	6.308.513		6.909.035	
Financiële vaste activa	1.2	4.750.361		4.586.813	
Totaal vaste activa			11.058.874		11.495.848
Vlottende activa					
Voorraad	1.4	-		-	
Vorderingen	1.3	656.862		839.903	
Effecten	1.4	1.643.926		493.448	
Liquide middelen	1.5	6.036.668		6.529.671	
Totaal vlottende activa			8.337.456		7.863.022
Totaal Activa			19.396.330		19.358.870
Passiva					
Eigen vermogen	2.1		12.331.379		12.208.220
Voorzieningen	2.2		3.607.635		3.380.801
Langlopende schulden	2.3		-		-
Kortlopende schulden	2.4		3.457.316		3.769.849
Totaal Passiva			19.396.330		19.358.870

Staat van Baten en Lasten

31 december 2024

Baten		Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
Rijksbijdragen	3.1	10.350.465	10.300.968	10.248.659
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	3.2	95.533	93.000	117.538
College-Cursus-en Examengelden	3.3	1.996.816	1.909.008	1.717.586
Baten werk in opdracht van derden	3.4	1.073.933	1.005.992	986.096
Overige baten	3.5	315.470	271.988	297.746
Totaal Baten		13.832.217	13.580.956	13.367.625
Lasten				
Personeelslasten	4.1	10.263.812	10.186.706	9.913.533
Afschrijvingen	4.2	778.323	782.393	761.766
Huisvestingslasten	4.3	683.548	737.508	791.367
Overige lasten	4.4	2.196.321	2.229.280	2.348.890
Totaal lasten		13.922.004	13.935.887	13.815.556
Saldo Baten-Lasten		-89.787	-354.931	-447.931
Financiële baten en lasten		212.946	154.992	98.260
Totaal resultaat		123.159	-199.939	-349.671

De Rijksbijdrage 2024 is hoger dan begroot door hogere indexering dan begroot en extra bijdragen voor de Medezeggenschap. Tegenover de verhoging staat de verlaging van de Rijksbijdrage i.v.m. de afschaffing van de halvering collegegelden voor het eerste jaar voor opleidingsjaar 2024-2025.

De verschillen bij de Collegegelden worden veroorzaakt door de toename van het aantal studenten en de afschaffing van de halvering collegegeld m.i.v. opleidingsjaar 2024-2025.

De toename van de Baten werk derden is het gevolg van meerjarige projecten van de nascholing.

De Overige baten zijn hoger door grotere inzet van docenten bij Masters Onderwijs & Techniek en Leren & Innoveren en conform planning door de eigen bijdragen van studenten in diverse projecten.

Het totaal van Lonen en salarissen is conform begroting.

Afschrijvingskosten zijn conform begroting.

De lagere huisvestingslasten worden veroorzaakt door lager onderhoudskosten en het doorschuiven naar volgend jaar van componenten in het meerjarenonderhoudsplan.

De overige lasten zijn over alle posten licht afgenomen. Extra verhogingen worden veroorzaakt door extra bedragen voor aanbesteding schilderwerk, extra ICT-kosten en kosten voor het Kempel lustrumfeest. De extra kosten worden gecompenseerd door lagere externe kosten voor het onderwijs.

Financiële baten zijn hoger dan begroot door een hogere rentebaten op deposito en spaarrekeningen en door positieve waardeverandering van de obligatieportefeuille.

Kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht per

31 december 2024

Kasstroom uit operationele activiteiten

	31 december 2024	31 december 2023
Saldo Baten en Lasten	-89.787	-447.931
<i>Aanpassingen voor:</i>		
- Afschrijvingen	778.324	761.966
- Mutaties voorzieningen	226.833	347.741
<i>Verandering in vlottende middelen:</i>		
- Vlottende effecten	-1.150.478	-88.223
- Vorderingen	183.041	-190.847
- Kortlopende schulden	-312.533	-283.389
<u>Totaal Kasstroom uit bedrijfsoperaties</u>	-364.600	99.317
Ontvangen interest	149.572	26.760
Kosten effecten	-22.186	-15.440
Waardeverandering effecten	85.560	29.937
Buitengewoon resultaat	-	-
	212.946	41.257
<u>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</u>	-151.654	140.573

Kasstroom uit investeringsactiviteiten

Investerings in MVA	-188.484	-863.840
Desinvesterings in MVA	10.682	4.429
Investerings in deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	-	-
Mutaties leningen	-	-
Investerings in FVA	-282.081	-1.067.994
Desinvesterings in FVA	150.378	493.891
Waardeverandering in FVA	-31.845	-29.994
<u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>	-341.350	-1.463.508

Mutaties liquide middelen

	-493.004	-1.322.935
Beginstand liquide middelen	6.472.668	7.795.602
Mutatie liquide middelen	-493.004	-1.322.935
Eindstand	<u>5.979.664</u>	<u>6.472.667</u>

Algemene toelichting

GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Hogeschool de Kempel is een educatief kenniscentrum voor de leraar basisonderwijs. Dit betekent dat wij de opleiding tot leraar basisonderwijs en voortgaande professionalisering voor de leraren basisonderwijs aanbieden en dat ondersteunen met onderzoek.

De jaarrekening 2024 is opgemaakt op 25 juni 2025.

De jaarrekening is in de Nederlandse taal en Euro's opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, Titel 9 Boek 2 BW, en Hoofdstuk 660 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de stellige uitspraken van de overige hoofdstukken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving en met de bepalingen van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ('WNT').

Waardering

Tenzij anders vermeld, zijn de activa en passiva bij initiële opname gewaardeerd tegen de reële waarde met vervolgwaaardering tegen geamortiseerde kostprijs. Deze wijkt voor de opgenomen vorderingen en schulden niet af van de nominale waarde.

Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt, schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en hiermee de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, alsmede van baten en lasten. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De gemaakte schattingen hebben betrekking op de economische levensduur van de activa en de waardering van voorzieningen. Voor toelichtingen wordt verwezen naar deze jaarrekeningposten.

Financiële instrumenten

Een financieel instrument is in de wet- en regelgeving gedefinieerd als een overeenkomst die leidt tot een financieel actief bij een partij en een financiële verplichting bij een andere partij. Financiële instrumenten omvatten vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, schulden en overige te betalen posten.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. De reële waarde is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen partijen. Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten, worden direct toerekenbare transactiekosten bij de eerste waardering direct verwerkt in de staat van baten en lasten.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna in desbetreffende grondslag beschreven manier gewaardeerd. De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn.

Geamortiseerde kostprijs

De geamortiseerde kostprijs is het bedrag waarvoor een financieel actief of financiële verplichting bij de eerste verwerking in de balans wordt opgenomen, verminderd met aflossingen op de hoofdsom, vermeerderd of verminderd met de via de effectieve-rentemethode bepaalde cumulatieve amortisatie van het verschil tussen dat eerste bedrag en het aflossingsbedrag en verminderd met eventuele afboekingen (direct, dan wel door het vormen van een voorziening) wegens bijzondere waardeverminderingen of oninbaarheid.

Vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgprijs onder aftrek van afschrijvingen. Op de materiële vaste activa wordt lineair afgeschreven op basis van de verwachte economische levensduur. In het jaar van investeren wordt naar rato afgeschreven. Op grond wordt niet afgeschreven.

	<u>afschrijving</u>
Gebouw < 2000	: 30 jaar
Gebouw > 2000:	
- Casco	: 30 jaar
- installaties	: 15 jaar
- afbouw	: 15 jaar
Inventaris/meubilair	: 10 jaar
Infrastructuur ICT/AV	: 07 jaar
Overige apparatuur	: 05 jaar
Hardware	: 03-04 jaar
Vervoermiddelen	: 30% per jaar op boekwaarde

Verbouwingen worden afgeschreven tot het moment waarop de oorspronkelijke bouw is afgeschreven.

Uitbreidingen worden overeenkomstig de bovenvermelde termijnen afgeschreven.

Inventaris met een geringe aanschafwaarde (< € 2.500) wordt direct ten laste van de exploitatie gebracht.

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is een voorziening voor groot onderhoud gevormd. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geraamde bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van het groot onderhoud verloopt. De inschatting van de toekomstige kosten van groot onderhoud is gebaseerd op een door een externe partij opgesteld meerjaren onderhoudsplan.

Bijzondere waardeverminderingen

Op balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde en de waardevermindering naar verwachting duurzaam is.

De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. De opbrengstwaarde wordt vastgesteld met behulp van bepalingen van de actieve markt. De bedrijfswaarde wordt bepaald op basis van de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Financiële vaste activa

De obligaties worden opgenomen tegen de geamortiseerde kostprijs per 31 december 2024.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De geamortiseerde kostprijs wijkt hierbij niet af van de nominale waarde.

Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. Voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de inbaarheid van de vorderingen.

Effecten

De kortlopende effecten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit de kasgelden en de tegoeden bij de banken. De middelen staan volledig ter vrije beschikking.

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserve en de bestemmingsreserve privaats gepresenteerd.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor feitelijke of in rechte afdwingbare verplichtingen die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde of de contante waarde op balansdatum.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in de staat van baten en lasten verantwoord.

Kortlopende schulden

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend. Schulden worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na eerste opname worden de schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. De geamortiseerde kostprijs wijkt hierbij niet af van de nominale waarde.

Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen (waaronder geoormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

Baten en lasten

Baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar worden verwerkt indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Opbrengstverantwoording algemeen

Opbrengsten worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben. Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten. Indien opbrengsten betrekking hebben op een specifiek te realiseren doel worden de opbrengsten verantwoord naar rato van de verrichte prestaties.

Rijksbijdragen

De normatieve Rijksbijdrage worden verwerkt in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft en de niet-normatieve Rijksbijdrage wordt toebedeeld aan de perioden waarop de toegekende doelen zijn uitgevoerd op basis van bestedingsplan.

Collegegelden

Collegegelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Veronderstelling hierbij is dat de reguliere onderwijsactiviteiten gelijkmatig over het collegejaar zijn gespreid. Restitutie van collegegeld vindt plaats vanaf de maand na uitschrijving.

Baten in opdracht van derden

Baten werk in opdracht van derden worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben en de prestaties zijn geleverd. Indien sprake is van een activiteit die qua tijdspad over het boekjaar heen loopt, wordt een overlopende post opgenomen voor de nog te leveren prestaties.

Overige baten

De overige baten bestaan uit verhuur opbrengsten gebouwen en lokalen, bijdragen van studenten voor de diverse kampen en tochten en uit opbrengsten van inzet van personeel.

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Grondslagen inzake pensioenen

Voor de pensioen-regeling worden op verplichte basis premies betaald aan het pensioenfonds. Behalve de premiebetalingen zijn er geen verdere verplichtingen uit hoofde van deze regeling. Er is geen verplichting in geval van een tekort bij het pensioenfonds tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan toekomstige premies. De premies worden verantwoord als personeelskosten als deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien deze leiden tot een terugstorting of verrekening.

Grondslag voor pensioenopbouw is het inkomen per 1 januari of van datum indienst. Een tussentijdse salarisverhoging of -verlaging telt mee voor het volgende jaar. Salariswijzigingen, hoger of lager door een andere deeltijdfactor, worden vanaf datum van die wijziging verwerkt.

Voor de pensioenvoorziening van het personeel is de stichting aangesloten bij het ABP (Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds). De dekkingsgraad bedroeg ultimo 2024: 111,9%

De pensioenregels schrijven voor dat onze beleidsdekkingsgraad 126% moet zijn. Dan hebben we voldoende financiële buffers. Ook is wettelijk bepaald dat de beleidsdekkingsgraad niet langer dan 5 jaar onder 104,2% mag liggen.

Is onze beleidsdekkingsgraad lager dan de vereiste dekkingsgraad van 126%, dan moeten we een herstelplan opstellen om binnen 10 jaar weer een dekkingsgraad van minimaal 126% te hebben. Als dit volgens de voorgeschreven rekenregels niet in 10 jaar lukt, dan moeten we de pensioenaanspraken verlagen.

Is de beleidsdekkingsgraad 6 jaareindes achter elkaar lager dan de minimaal vereiste dekkingsgraad van 104,2% en ligt de actuele dekkingsgraad op het laatste meetmoment ook onder 104,2%? Dan moet ABP ook de pensioenen verlagen. Een eventuele verlaging mag over een aantal jaren gespreid worden.

De kritische dekkingsgraad is de dekkingsgraad waarbij ABP (volgens het herstelplan) in precies 10 jaar de vereiste beleidsdekkingsgraad van 126% kan bereiken. Als aan het einde van het jaar de actuele dekkingsgraad lager is dan de kritische dekkingsgraad, moet ABP de pensioenaanspraken verlagen. Om zo tijdig te kunnen herstellen tot aan de vereiste dekkingsgraad.

Bijzondere posten

Bijzondere posten zijn baten of lasten die voortvloeien uit gebeurtenissen of transacties die behoren tot het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, maar die omwille van vergelijkbaarheid apart toegelicht worden op grond van aard, omvang of het incidentele karakter van de post.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en -lasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet.

Resultaatbepaling en -bestemming

Het resultaat wordt toegevoegd dan wel onttrokken aan de algemene reserve, waarna op grond van bestuursbesluiten eventueel een toedeling kan plaatsvinden aan bestemmingsreserves.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen bestaan uit liquide middelen.

Kredietrisico

De instelling heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instelling verschuldigde betalingen, blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De marktwaarde van de beleggingen wordt actief gemonitord door de instelling. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's. De risico's van de vorderingen op het ministerie van OCW, op overige overheden, op studenten en op overige bedrijven wordt zeer beperkt geacht.

Voor potentieel oninbare vorderingen wordt een voorziening gevormd.

Renterisico en kasstroomrisico

Het rente- en kasstroomrisico is zeer beperkt doordat de instelling niet over rentedragende schulden beschikt.

Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

Materiële Vaste Activa

		Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Vervoer- middelen	In uitvoering en vooruit betalingen	Totaal
Materiële vaste activa 2024	1.1	1.1.1	1.1.2	1.1.3	1.1.4	1.1
Aanschafwaarde per 1 januari		11.514.482	4.617.321	152.891	43.999	16.328.693
		-	-	-	-	-
Investerings		38.467	106.727	43.291	-	188.484
Desinvesteringen		-	23.413	51.918	-	75.331
Herrubricering		-	43.999		-43.999	-
Aanschafwaarde per 31 december		<u>11.552.949</u>	<u>4.744.633</u>	<u>144.264</u>	<u>-</u>	<u>16.441.846</u>
Cum.afschrijvingen per 1 januari		6.870.002	2.428.041	121.615	-	9.419.658
		-	-	-	-	-
Afschrijvingen		323.223	441.195	13.906	-	778.324
Desinvestering afschrijvingen		-	22.392	42.257	-	64.649
Cum.afschrijvingen per 31 december		<u>7.193.225</u>	<u>2.846.844</u>	<u>93.264</u>	<u>-</u>	<u>10.133.333</u>
Boekwaarde per 1 januari 2024		4.644.480	2.189.279	31.276	43.999	6.909.034
Boekwaarde per 31 december 2024		4.359.724	1.897.789	51.000	-	6.308.513

Investerings bij gebouwen betreft een uitbreiding van extra parkeerplaatsen en verlichting het parkeerterrein.
Investerings bij inventaris zijn voor een groot deel toe te wijzen aan de reguliere vervangen van bestaande activa en modernisering van de liftinstallatie.

De afschrijvingspercentages zijn vermeld onder de toelichting algemeen onder de noemer grondslagen en waardering.

De vastgestelde OZB-waarde bedraagt (peildatum: 1 januari 2023)	7,06 miljoen
Verzekerde waarde van de gebouwen bedraagt	21,56 miljoen
Verzekerde waarde inventaris bedraagt	5,34 miljoen
Verzekerde waarde herhuisvesting	0,95 miljoen

		Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Vervoer- middelen	In uitvoering en vooruit betalingen	Totaal
Materiële vaste activa 2023	1.1	1.2.1	1.2.2	1.2.3	1.2.4	1.1
Aanschafwaarde per 1 januari		11.373.936	4.003.541	152.891	-	15.530.368
Investerings		140.546	679.295	-	43.999	863.840
Desinvesteringen		-	65.515	-	-	65.515
Herrubricering naar activa in gebruik		-	-		-	-
Aanschafwaarde per 31 december		<u>11.514.482</u>	<u>4.617.321</u>	<u>152.891</u>	<u>43.999</u>	<u>16.328.693</u>
Cum.afschrijvingen per 1 januari		6.556.478	2.052.310	109.990	-	8.718.778
Afschrijvingen		313.524	436.817	11.625	-	761.966
Desinvestering afschrijvingen		-	61.086	-	-	61.086
Cum.afschrijvingen per 31 december		<u>6.870.002</u>	<u>2.428.041</u>	<u>121.615</u>	<u>-</u>	<u>9.419.658</u>
Boekwaarde per 1 januari 2023		4.817.458	1.951.231	42.901	-	6.811.590
Boekwaarde per 31 december 2023		4.644.480	2.189.280	31.276	43.999	6.909.035

Financiële Vaste Activa

Financiële vaste activa	Vorderingen op OCW en EZ	Overige vorderingen	Effecten	Totaal van financiële vaste activa
Boekwaarde per 31-12-2023	-	-	5.080.261	5.080.261
Investerings en verstrekte leningen	-	-	6.538.466	6.538.466
Desinvesteringen en aflossingen	-	-	-5.310.000	-5.310.000
Waardeveranderingen	-	-	85.560	85.560
Boekwaarde per 31-12-2024	-	-	6.394.287	6.394.287
Langlopend deel (>1jr)	-	-	4.750.361	4.750.361
Kortlopend deel (<1r)	-	-	1.643.926	1.643.926

Langlopend deel effecten (>1jr)		Nederlandse staats-obligaties	Overige obligaties	Overige effecten	Effecten
Boekwaarde per 31-12-2023	1.2		4.586.813	-	4.586.813
Investerings en verstrekte leningen		-	282.081	-	282.081
Desinvesteringen en aflossingen		-	-48	-	-48
Waardeveranderingen		-	31.845	-	31.845
Herrubricering naar kortlopend deel		-	-151.995	-	-151.995
Herrubricering herwaardering		-	1.665	-	1.665
Boekwaarde per 31-12-2024	1.2	-	4.750.361	-	4.750.361

Kortlopend deel effecten (<1jr)		Nederlandse staats-obligaties	Overige obligaties	Overige effecten	Effecten
Boekwaarde per 31-12-2023	1.4	-	493.448	-	493.448
Herrubricering vanuit langlopend deel		-	151.995	-	151.995
Herrubricering herwaardering		-	-1.665	-	-1.665
Investerings en verstrekte leningen		96.900	6.159.485	-	6.256.385
Desinvesteringen en aflossingen		-	-5.309.952	-	-5.309.952
Waardeveranderingen		205	53.510	-	53.715
Boekwaarde per 31-12-2024	1.4	97.105	1.546.821	-	1.643.926

De obligaties zijn allen ingekocht rekening houdend met "regeling beleggen lenen derivaten ocw 2016". Bij aanvang van de transactie wordt het rente-, krediet- en kasstroomrisico van de obligaties beoordeeld. Hierbij wordt op basis van de rating van de obligaties bij aanvang van de transactie het risico bepaald. Vervolgens wordt op basis van rapportages van de vermogensbeheerder het risicoprofiel gemonitord.

De effecten staan volledig ter vrije beschikking.

De reële waarde van de Financiële Vaste Activa per 31 december 2024 is: € 6.106.722,02

De waardepapieren worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs per balansdatum en worden aangehouden tot de expiratedatum.

Overzicht obligaties	Expiratedatum
Rabobank Nederland 2016/2026 1,25%	23-3-2026
ABN AMRO 2015/2025 1%	16-4-2025
BPCE 2020/2030 0,625%	15-1-2030
BFCM 2017/2027 1,25%	26-5-2027
BNG Bank 2021/2033 0,125%	19-4-2033
BNP Paribas 2016/2028 1,5%	25-5-2028
Erste Group Bank 2021/2031 0,25%	25-1-2031
Sparebank Boligkreditt 2021/2031 0,125%	12-5-2031
Credit Agricole 2020/2031 0,01%	3-11-2031
Kommunekredit 2020/2034 0,01%	4-5-2034
OP Corp Bank 2020/2027 0,1%	16-11-2027
Nordea Bank 2020/2027 0,5%	14-5-2027
KFW 2020/2027	31-3-2027
NRW Bank 2016/2026 0,375%	17-11-2026
European Investment Bank 2014/2026 1,25%	13-11-2026
Nederland 2017/2027 0,75%	15-7-2027
Frankrijk 2016/2027 1%	25-5-2027
Finnvera 2016/2026 0,5%	13-4-2026
Oostenrijk 2018/2028 0,75%	20-2-2028
Swedbank 2021/2028 0,2%	12-1-2028
ABN AMRO 2015/2025 (ISIN XS1218821756) 1%	16-4-2025
Finland 2017/2027 0,5%	15-9-2027
Duitsland 2024/2025 (ISIN DE000BU0E154) 0%	19-3-2025
BFCM 2017/2027 (ISIN XS1617831026) 1,25 %	26-5-2027
Nederland 2015/2025 (ISIN NL0011220108) 0,25%	15-7-2025

Vorderingen

Vorderingen	1.3	31 december 2024	31 december 2023
Debiteuren	1.3.1	102.493	80.650
Overlopende activa	1.3.2	554.369	759.253
Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	1.3.3	-	-
<u>Vorderingen</u>		<u>656.862</u>	<u>839.903</u>
<i>Uitsplitsing Overlopende activa</i>	1.3.2		
Vooruitbetaalde kosten	1.3.2.1	350.214	601.800
Verstekte voorschotten	1.3.8.2	-	-
Overige overlopende activa	1.3.2.3	204.155	157.453
<u>Overlopende activa</u>		<u>554.369</u>	<u>759.253</u>

Het saldo "Debiteuren" per balansdatum 2023 is in 2024 in zijn geheel ontvangen. Ook voor het saldo per balansdatum 2024 is geen noodzaak om een voorziening op te nemen voor oninbare vorderingen.

Effecten

Effecten		Investerings- en herwaarderings			Des-investeringen	Boekwaarde
		Boekwaarde	herrubricering	Herwaardering		
		31-dec-2023	2024	2024	2024	31-dec-2024
Aandelen	1.4.1	-	-			-
Obligaties	1.4.2	493.448	6.406.715	53.715	-5.309.952	1.643.926
Overige effecten	1.4.3	-	-			-
Effecten		493.448	6.406.715	53.715	-5.309.952	1.643.926

Liquide middelen

Liquide middelen		31-dec-2024	31-dec-2023
Kasmiddelen	1.5.1	4.188	7.353
Tegoeden op bankrekeningen	1.5.2	6.032.480	6.522.317
Deposito's	1.5.3	-	-
Overige Liquide middelen	1.5.4	-	-
Liquide middelen		6.036.668	6.529.670

De liquide middelen staan volledig ter vrije beschikking.

Eigen vermogen

Eigen Vermogen	2.1	Stand per	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Stand per
		31-dec-2023	2024	2024	31-dec-2024
Algemene reserve	2.1.1	9.310.750	121.700	-	9.432.450
Bestemmingsreserve (publiek)	2.1.2	2.750.000	-	-	2.750.000
Bestemmingsreserve (privaat)	2.1.3	147.470	1.459	-	148.929
Bestemmingsfonds (publiek)	2.1.4	-	-	-	-
Bestemmingsfonds (privaat)	2.1.5	-	-	-	-
Herwaarderingsreserve	2.1.6	-	-	-	-
Andere wettelijke reserves	2.1.7	-	-	-	-
Statutaire reserves	2.1.8	-	-	-	-
Minderheidsbelang derden	2.1.9	-	-	-	-
Eigen vermogen		12.208.220	123.159	-	12.331.379
<i>Uitsplitsing Bestemmingsreserve (publiek)</i>					
Energie neutraal	2.1.2.1	750.000	-	-	750.000
Continuïteit huisvesting	2.1.2.2	1.000.000	-	-	1.000.000
Continuïteit personeel	2.1.2.3	1.000.000	-	-	1.000.000
Bestemmingsreserve (publiek)		2.750.000	-	-	2.750.000
<i>Uitsplitsing Bestemmingsreserve (privaat)</i>					
Algemene reserve (privaat)	2.1.3.1	147.470	1.459	-	148.929
Bestemmingsreserve (privaat)		147.470	1.459	-	148.929

Bestemming resultaat

In de statuten zijn geen bepalingen opgenomen met betrekking tot de bestemming van het resultaat. De winsten staan ter vrije beschikking van het bestuur.

Het volledige resultaat komt ten goede van het eigen vermogen.

Bestemmingsreserve (publiek) zijn bedragen die door De Kempel zijn toegewezen aan bepaalde doelen.

Toelichting signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen in de jaarrekening bij toelichting eigen vermogen:

In het jaarverslag is reeds vermeld dat de signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen voor De Kempel 1.22 bedraagt, waarmee de signaleringswaarde in 2024 hoger is dan nodig.

Toename wordt veroorzaakt doordat de boekwaarde van overige activa is afgenomen. Na vervanging van diverse activa in 2025 zal het bovenmatig eigen vermogen naar verwachting dalen naar 1,17 of lager.

Berekening bovenmatig eigen vermogen	2024	2023
Totaal eigen vermogen	12.331.379	12.208.220
Privaat eigen vermogen	148.929	147.470
Feitelijk eigen vermogen	12.182.450	12.060.750
Normatief eigen vermogen	9.987.170	10.250.317
Bovenmatig eigen vermogen	2.195.280	1.810.433
Signaleringswaarde	1,22	1,18

Verklaring bovenmatig eigen vermogen en toekomstige plannen voor afbouw

Eind 2020 heeft de onderwijsinspectie bij brief kenbaar gemaakt welke rekenmethode moet worden gehanteerd en geconstateerd dat op basis van deze rekenmethode De Kempel een bovenmatig eigen vermogen heeft.

Besloten is dat De Kempel de genoemde rekenmethode overneemt en het bovenmatig eigen vermogen in 10 jaar projectmatig extra uitgeeft. Uitgangspunten hierbij zijn dat het onderwijs er beter van moet worden en alle studenten voordeel moeten hebben van de extra inzet.

Eigen Vermogen	2.1	Stand per 31-dec-2022	Resultaat- bestemming 2023	Overige mutaties 2023	Stand per 31-dec-2023
Algemene reserve	2.1.1	9.534.307	-223.557	-	9.310.750
Bestemmingsreserve (publiek)	2.1.2	2.750.000	-	-	2.750.000
Bestemmingsreserve (privaat)	2.1.3	273.584	-126.114	-	147.470
Bestemmingsfonds (publiek)	2.1.4	-	-	-	-
Bestemmingsfonds (privaat)	2.1.5	-	-	-	-
Herwaarderingsreserve	2.1.6	-	-	-	-
Andere wettelijke reserves	2.1.7	-	-	-	-
Statutaire reserves	2.1.8	-	-	-	-
Minderheidsbelang derden	2.1.9	-	-	-	-
<u>Eigen vermogen</u>		<u>12.557.891</u>	<u>-349.671</u>	<u>-</u>	<u>12.208.220</u>
<i>Uitsplitsing Bestemmingsreserve (publiek)</i>					
Energie neutraal	2.1.2.2	750.000	-	-	750.000
Continuïteit huisvesting	2.1.2.5	1.000.000	-	-	1.000.000
Continuïteit personeel	2.1.2.6	1.000.000	-	-	1.000.000
<u>Bestemmingsreserve (publiek)</u>		<u>2.750.000</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2.750.000</u>
<i>Uitsplitsing Bestemmingsreserve (privaat)</i>					
Algemene reserve (privaat)	2.1.3.1	273.584	-126.114	-	147.470
<u>Bestemmingsreserve (privaat)</u>		<u>273.584</u>	<u>-126.114</u>	<u>-</u>	<u>147.470</u>

Voorzieningen & Schulden

		Stand per 31-dec-2023	Dotaties 2024	Onttrekking 2024	Vrijval 2024	Stand per 31-dec-2024
Voorzieningen	2.2					
Personele voorzieningen	2.2.1	960.712	184.228	-127.383	-29.608	987.949
Voorziening verlieslatende contracten	2.2.2	-	-	-	-	-
Overige voorzieningen	2.2.3	2.420.090	213.464	-3.043	-10.825	2.619.686
Voorzieningen		3.380.802	397.692	-130.426	-40.433	3.607.635

<i>Uitsplitsing Personele voorzieningen</i>	2.2.1					
Jubileumverplichtingen	2.2.1.1	375.430	78.819	-7.522	-15.637	431.090
Wachtgeldverplichtingen	2.2.1.2	-	-	-	-	-
DI-uren en werktijdverkorting senioren	2.2.1.3	550.149	105.409	-84.728	-13.971	556.859
Landurig ziekteverzuim	2.2.1.4	35.133	-	-35.133	-	-
Personele voorzieningen		960.712	184.228	-127.383	-29.608	987.949

Voorziening Jubileumverplichtingen

De voorziening jubileumverplichtingen geeft de verplichtingen op de balansdatum weer van de lasten voor de eenmalige jubileumuitkeringen van het personeel in vaste dienst. Bij de bepaling wordt rekening gehouden met de navolgende variabelen: jubileumdiensttijd, leeftijd, salaris, jaarlijkse CAO-verhoging (4,43%), jubileumdatum, jubileumuitkering, pensioendatum, rekenrente (2,65%), de leefkans en uitdientkans (2,61%). De voorziening is berekend tegen contante waarde.

De vrijval bij de jubileumvoorziening in 2024 is het gevolg van uitdiensttreders.

DI-uren en werktijdverkorting senioren

Betreft een voorziening op basis van de "regeling duurzame inzetbaarheid" conform de cao-HBO, art. M2 werktijdvermindering senioren.

DI M2; Personeel, dat voldoet aan de gestelde eisen van art. M2, heeft vanaf 1 augustus 2015 recht op vermindering van de wekelijkse werktijd tot een maximum van 20%. Dit gedurende een periode van maximaal 5 jaar. Acht medewerkers maakten in 2024 gebruik van de mogelijkheden van de regeling.

Voorloop DI M2; Voorafgaande (5 jaar) aan de mogelijke deelname van werknemers aan DI M2 is een voorziening opgenomen, gebaseerd op het huidige deelname-% aan de DI M2 en diens voorloper SOP. Bij de bepaling van de voorziening wordt uitgegaan van de loonkosten 2024, zonder rekening te houden met rekenrente en CAO-verhogingen, omdat de tijdwaarde niet materieel is in de berekening van de voorziening.

Per 31 december 2024 bedraagt de theoretisch benodigde voorziening :

De afwikkeling naar tijdsduur is:

	<u><1 jaar</u>	<u>>1jr en 5jr<</u>	<u>>5 jaar</u>
Jubileumverplichtingen	26.077	67.455	337.558
Wachtgeldverplichtingen	-	-	-
DI-uren en werktijdverkorting senioren	151.570	405.289	-
Landurig ziekteverzuim	-	-	-
	€ 177.647	€ 472.744	€ 337.558

		Stand per	Dotaties	Onttrekking	Vrijval	Stand per
		31-dec-2023	2024	2024	2024	31-dec-2024
<i>Uitsplitsing overige voorzieningen</i>	2.2.3					
Onderhoudsvoorziening	2.2.3.1	2.420.090	213.464	-3.043	-10.825	2.619.686
Voorziening profileringsfonds	2.2.3.2	-	-	-	-	-
<u>Overige voorzieningen</u>		2.420.090	213.464	-3.043	-10.825	2.619.686

Voorziening onderhoud gebouwen

De voorziening is bestemd voor de onderhoudswerkzaamheden van de gebouwen Deurneseweg 11 en 13.

Het onderhoudsplan dd. 14 mei 2020 is voorzien van een gesplitste onderhoudsrapportage en geeft zowel de gemiddelde jaarlijkse dotatie per onderdeel als ook de reeds benodigde gereserveerde middelen per 31 december 2024 weer.

In 2024 heeft een dotatie aan de onderhoudsvoorziening plaats gevonden volgens het meerjarenonderhoudsplan. In het meerjarenonderhoudsplan wordt de opgebouwde voorziening per component bijgehouden. De geplande uitgaven van het meerjarenonderhoudsplan die niet in 2024 zijn uitgevoerd, mede wegens lange verwerktermijnen van uitvoerenden, zijn doorgeschoven naar 2025.

Conform de rapportage is het preventief-en technisch onderhoud opgenomen als voorziening.

Per 31 december 2024 bedraagt de theoretisch benodigde voorziening :

De afwikkeling naar tijdsduur is:

	<u><1 jaar</u>	<u>>1jr en 5jr<</u>	<u>>5 jaar</u>
Onderhoudsvoorziening	289.398	708.719	1.621.569

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden		2.4		
			31 december 2024	31 december 2023
Kredietinstellingen	2.4.1	-	-	-
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	2.4.2	414.386	414.386	489.138
Crediteuren	2.4.3	178.958	178.958	412.571
OCW	2.4.4	-	-	0
Schulden aan groepsmaatschappijen	2.4.5	-	-	-
Schulden aan andere deelnemingen	2.4.6	-	-	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.4.7	454.038	454.038	458.095
Schulden ter zake van pensioenen	2.4.8	117.573	117.573	110.268
Overige kortlopende schulden	2.4.9	-	-	3.990
Overlopende passiva	2.4.10	2.292.361	2.292.361	2.295.788
<u>Kortlopende schulden</u>		3.457.316	3.457.316	3.769.849
<i>Uitsplitsing Belastingen en premies sociale verzekeringen</i>	2.4.7			
Loonheffing	2.4.7.1	447.290	447.290	453.059
Omzetbelasting	2.4.7.2	6.748	6.748	5.036
Premies sociale verzekeringen	2.4.7.3	-	-	-
		-	-	-
<u>Belastingen en premies sociale verzekeringen</u>		454.038	454.038	458.095
<i>Uitsplitsing Overlopende passiva</i>	2.4.10			
Vooruitontvangen college- en les gelden	2.4.10.1	1.199.690	1.199.690	935.274
Vooruitontvangen OCW	2.4.10.2	26.976	26.976	72.129
Vooruitontvangen investeringssubsidies	2.4.10.3	-	-	-
Vooruitontvangen termijnen	2.4.10.4	-	-	-
Vakantiegeld en verlofdagen	2.4.10.5	488.877	488.877	444.267
Accountants- en administratiekosten	2.4.10.6	45.252	45.252	43.160
Rente	2.4.10.7	-	-	-
Overige kortlopende overlopende passiva	2.4.10.8	531.566	531.566	800.957
<u>Overlopende passiva</u>		2.292.361	2.292.361	2.295.788
<i>Uitsplitsing Overige kortlopende overlopende passiva</i>				
Vooruitontvangen bedragen	2.4.10.8.1	404.249	404.249	509.416
Nog te ontvangen facturen	2.4.10.8.2	115.843	115.843	269.789
Nog te betalen kosten	2.4.10.8.3	4.000	4.000	9.389
Nog te betalen salarissen	2.4.10.8.4	1.717	1.717	-
Vooruitontvangen subsidies overige	2.4.10.8.5	5.757	5.757	12.363
<u>Overige kortlopende overlopende passiva</u>		531.566	531.566	800.957

Niet uit de balans blijkende vorderingen

Op het ministerie van OCW staat een vordering open uit het jaar 1986 betreffende sociale lasten tot een bedrag van € 23.559. Het betreft een eeuwigdurende vordering welke eerst bij opheffing van de instelling met OCW zal worden verrekend.

Het kloostergebouw wordt gedeeltelijk, via meerjarige huurovereenkomsten, verhuurd aan twee onderwijsgerelateerde organisaties. Voor 2025 wordt een huuropbrengst verwacht van € 56.500.

Niet uit de balans blijkende verplichtingen

Van het ministerie van OCW is een liquiditeitsbijdrage ontvangen ter grootte van € 48.492.

Deze schuld wordt eerst bij opheffing van de instelling met het ministerie verrekend.

Samengewerkt wordt in de coöperatie UA Radiant. Op basis van een begroting wordt een jaarlijkse bijdrage vastgesteld. Voor 2024 is de voorlopige bijdrage € 52.884,-. Voor 2025 moet deze nog worden vastgesteld.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen gebeurtenissen na balansdatum en voor de datum van openbaarmaking van de jaarrekening 2024 plaatsgevonden, die betrekking zouden hebben gehad op de jaarrekening.

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting de Kempel. Het voor Stichting De Kempel toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 166.000.

Onderwijsklasse C (7 ptn) o.b.v. de baten (5-25 miljoen €) 4 ptn, studentenaantal (1-1500) 1 pt en onderwijssector (HBO-onderwijs) 2 ptn

1.a. Vermelding Bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen

Gegevens 2024 (bedragen * €1,--)	R.J.G.M. Verbruggen	M.J.J. Lemmen
Functiegegevens	voorzitter CvB	lid CvB
Aanvang -einde functievervulling	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	142.779,90	132.940,43
Beloning betaalbaar op termijn	22.927,20	20.797,44
Subtotaal	165.707,10	153.737,87
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	166.000	166.000
-/- onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	165.707,10	153.737,87
	N.v.t.	N.v.t.
motivering overschrijding	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023 (bedragen * €1,--)	R.J.G.M. Verbruggen	M.J.J. Lemmen
Functiegegevens	voorzitter CvB	lid CvB
Aanvang -einde functievervulling	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
omvang dienstverband (in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	134.297,40	125.670,40
Beloning betaalbaar op termijn	22.296,12	20.191,92
Subtotaal	156.593,52	145.862,32
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	159.000	159.000
Bezoldiging	156.593,52	145.862,32

De topfunctionarissen vervullen geen andere bezoldigde functie in de hoedanigheid van topfunctionaris bij overige WNT-plichtige organisaties.

WNT (vervolg)

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting de Kempel. Het voor Stichting De Kempel toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 166.000.
Onderwijsklasse C (7 ptn) o.b.v. de baten (5-25 miljoen €) 4 ptn, studentenaantal (1-1500) 1 pt en onderwijssector (HBO-onderwijs) 2 ptn

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024 (bedragen * €1,-)	I. van Nieuwenhuizen	I.L. van Geel	F.A.W.P. Swinkels
functiegegevens	voorzitter RvT	lid RvT	lid RvT
Aanvang -einde functievervulling	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	6.000,00	5.000,00	5.000,00
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.900,00	16.600,00	16.600,00
./- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	6.000,00	5.000,00	5.000,00
Bedrag van overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden van overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024 (Vervolg) (bedragen * €1,-)	L.M. de Bock-Martijn	A. Gehring	C.J.M. Dortmans
functiegegevens	lid RvT	lid RvT	lid RvT
Aanvang -einde functievervulling	01/01-31/12	01/01-31/12	01/08-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	5.000,00	5.000,00	2.500,00
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	16.600,00	16.600,00	6.939,34
./- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	5.000,00	5.000,00	2.500,00
Bedrag van overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden van overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2023 (bedragen * €1,-)	I. van Nieuwenhuizen	I.L. van Geel	F.A.W.P. Swinkels
functiegegevens		lid RvT	lid RvT
Aanvang -einde functievervulling	-	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging		5.000,00	5.000,00
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum		15.900,00	15.900,00

Gegevens 2023 (vervolg) Bezoldiging	L.M. de Bock-Martijn	A. Gehring	C.J.M. Dortmans
functiegegevens	lid RvT	lid RvT	
Aanvang -einde functievervulling	1/1-31/12	1/1-31/12	-
Bezoldiging			
Bezoldiging	5.000,00	5.000,00	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	15.900,00	15.900,00	

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Model G Verantwoording subsidie

G1. subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond.
Lerarenbeurs - subsidie voor studieverlof 2023-2024	1349695-1	22-08-23	ja
Lerarenbeurs - subsidie voor studieverlof 2024-2025	1414322-1	20-08-24	nee
Opleidingsschool 2024	OWR230045	30-01-24	nee

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
Totaal:			-	-	-	-	-	-	-

G2B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

[illegible]

Deelnemingen

Meerderheidsdeelnemingen (BV of NV)

niet van toepassing

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

niet van toepassing

Overige verbonden partijen (minderheidsdeelnemingen en geen beslissende zeggenschap)

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen Vermogen 31-12-2024	Resultaat jaar 2024	Totale baten	Art 2:403 BW	Deelname %	Consolidatie j/n
Radiant	Coöperatie UA	Ede	4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	11	N
Penta Nova		Utrecht	1	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	14	N

Code activiteiten: • 1. contractonderwijs, • 2. contractonderzoek, • 3. onroerende zaken, • 4. overige

Toelichting staat van baten en lasten

Overheidsbijdragen

		31 december 2024		
Rijksbijdragen	3.1	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
Rijksbijdragen OCW	3.1.1	10.350.465	10.300.968	10.248.659
Overige Subsidies OCW	3.1.2	95.533	93.000	117.538
Af: Inkomensoverdrachten	3.1.3	-	-	-
Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	3.1.4	-	-	-
<u>Rijksbijdragen</u>		<u>10.445.998</u>	<u>10.393.968</u>	<u>10.366.197</u>
<i>Uitsplitsing Rijksbijdrage OCW</i>	3.1.1			
Rijksbijdrage OCW	3.1.1.1	10.306.391	10.210.968	9.791.613
Rijksbijdrage OCW NPO	3.1.1.2	44.074	90.000	457.046
Rijksbijdrage EZ	3.1.1.3	-	-	-
<u>Rijksbijdragen OCW</u>		<u>10.350.465</u>	<u>10.300.968</u>	<u>10.248.659</u>
<i>Uitsplitsing Overige Subsidies OCW</i>	3.1.2			
Overige subsidies OCW	3.1.2.1	95.533	93.000	117.538
Overige subsidies EZ	3.1.2.2	-	-	-
<u>Overige Subsidies OCW</u>		<u>95.533</u>	<u>93.000</u>	<u>117.538</u>

De toegekende Rijksbijdrage 2024 is geheel genomen als resultaat.

De Rijksbijdrage 2024 is hoger dan begroot door hogere indexering dan begroot en extra bedragen voor Medezeggenschap. Tegenover de verhoging staat de verlaging van de Rijksbijdrage i.v.m. de afschaffing van de halvering collegegelden voor het eerste jaar voor opleidingsjaar 2024-2025.

Het niet-normatieve deel van de Rijksbijdrage, de NPO-gelden uit 2021-2024, worden conform het bestedingplan benut in het opleidingsjaar 2023-2024.

Overige subsidies OCW bestaat uit de bijdragen die ontvangen worden uit het project "Opleidingsschool".

Andere baten

		31 december 2024		
		Werkelijk	Begroot	Werkelijk
		2024	2024	2023
College-, cursus-, les- en examengelden	3.3			
Collegegelden sector HBO	3.3.1	1.996.816	1.909.008	1.717.586
Collegegelden sector HBO	3.3.2	-	-	-
(korting halvering collegegelden 2021-2022)				
Collegegelden sector WO	3.3.3	-	-	-
Examengelden	3.3.4	-	-	-
College-, cursus-, les- en examengelden		1.996.816	1.909.008	1.717.586

De verschillen bij de Collegegelden worden veroorzaakt door de toename van het aantal studenten en de afschaffing van de halvering collegegeld m.i.v. opleidingsjaar 2024-2025.

		Werkelijk	Begroot	Werkelijk
		2024	2024	2023
Baten in opdracht van derden	3.5			
Contractonderwijs	3.4.1	-	-	-
Contracten tbv inburgeringsvoorzieningen	3.4.2	-	-	-
Contractonderzoek	3.4.3	-	-	21.126
Overige baten werk in opdracht van derden	3.4.4	1.073.933	1.005.992	964.970
Baten in opdracht van derden		1.073.933	1.005.992	986.096

Baten werk in opdracht van derden bestaat voornamelijk uit baten nascholing.
De hogere baten in 2024 zijn het gevolg van meerjarige maatwerkprojecten.

<i>Uitsplitsing Contractonderwijs</i>	3.4.3			
Internationale organisaties	3.4.1.1	-	-	-
Nationale overheden	3.4.1.2	-	-	-
NWO/SIA	3.4.1.3	-	-	21.126
KNAW	3.4.1.4	-	-	-
Overige non-profit organisaties	3.4.1.5	-	-	-
Bedrijven	3.4.1.6	-	-	-
Contractonderzoek		-	-	21.126

		Werkelijk	Begroot	Werkelijk
		2024	2024	2023
Overige baten				
Verhuur	3.5.1	89.337	96.000	99.315
Detachering personeel	3.5.2	-	24.996	19.548
Externe inzet personeel	3.5.3	142.552	-	144.062
Schenking	3.5.4	-	-	-
Sponsoring	3.5.5	-	-	-
Ouderbijdragen	3.5.6	-	-	-
Overige	3.5.7	83.581	150.992	34.821
Overige baten		315.470	271.988	297.746

De lagere baten Verhuur zijn het gevolg van de lagere (doorberekening) energiekosten.

<i>Uitsplitsing Overige</i>	3.5.7			
Studentenbijdrage en bijdrage activiteiten	3.5.7.1	77.937	81.000	9.938
Diversen	3.5.7.2	5.644	69.992	24.883
Overige		83.581	150.992	34.821

Lasten

		31 december 2024		
		Werkelijk	Begroot	Werkelijk
		2024	2024	2023
Personeelslasten	4.1			
Lonen en salarissen	4.1.1	9.010.033	8.938.750	8.481.202
Overige personele lasten	4.1.2	1.357.211	1.322.956	1.618.765
Af: uitkeringen	4.1.3	-103.432	-75.000	-186.434
Personeelslasten		10.263.812	10.186.706	9.913.533
<i>Uitsplitsing Lonen en salarissen</i>	4.1.1			
Brutolonen en salarissen	4.1.1.1	7.062.083	7.087.250	6.690.829
Sociale premies	4.1.1.2	943.040	950.500	864.356
Pensioenlasten	4.1.1.3	1.004.910	901.000	926.017
Lonen en salarissen		9.010.033	8.938.750	8.481.202
<i>Uitsplitsing Overige personele lasten</i>	4.1.2			
Personele voorzieningen	4.1.2.1	34.758	-	149.977
Scholing personeel	4.1.2.2	210.074	210.000	196.473
Arbokosten	4.1.2.3	34.845	39.996	114.337
Personeel niet in loondienst	4.1.2.4	656.288	700.000	914.380
Overige	4.1.2.5	421.246	372.960	243.598
Overige personele lasten		1.357.211	1.322.956	1.618.765

Het totaal van Lonen en salarissen is conform begroting.

De toename bij "Personele voorzieningen" wordt grotendeels veroorzaakt door de extra dotatie aan de jubileumvoorziening als gevolg van de hoger dan verwachte stijging van de CAO-lonen.

De hogere Overige kosten zijn het gevolg van een reservering van het hogere saldo verlofuren per ultimo 2024.

In de WNT-paragraaf wordt een nadere specificatie verstrekt van de bezoldiging van de topfunctionarissen en beloning van de toezichthouders.

Overzicht verantwoording declaraties en bestuurskosten CvB-leden in 2024.

Bestuurskosten die voor vergoeding in aanmerking komen en in het jaarverslag worden verantwoord:

	Voorzitter CvB	Lid CvB	CvB gezamenlijk
1 - Representatiekosten	0	0	0
2 - Reiskosten binnenland	0	0	0
3 - Reiskosten buitenland	0	0	0
4 - Overige onkosten	0	0	0
5 - Totaal	0	0	0

Het personeelsbestand op 31 december is als volgt samen gesteld:

	2024		2023	
	aantal	fte.	aantal	fte.
Docerend personeel	73,0	57,4	75,0	59,6
Onderwijsbeheer personeel (incl.CvB)	39,0	30,5	37,0	29,3
	112,0	87,9	112,0	88,9

		Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
Afschrijvingen	4.2			
Immateriële vaste activa	4.2.1	-	-	-
Materiële vaste activa	4.2.2	778.323	782.393	761.766
Afschrijvingen		<u>778.323</u>	<u>782.393</u>	<u>761.766</u>
<i>Uitsplitsing Materiële vaste activa</i>	4.2.2			
Afschrijving gebouwen en terreinen	4.2.2.1	323.223	317.937	313.524
Afschrijving inventaris	4.2.2.2	441.195	451.319	436.617
Afschrijving vervoermiddelen	4.2.2.3	13.905	13.137	11.625
Materiële vaste activa		<u>778.323</u>	<u>782.393</u>	<u>761.766</u>

Afschrijvingskosten zijn conform begroting.

		Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
Huisvestingslasten	4.3			
Huur	4.3.1	-	-	-
Onderhoud	4.3.2	98.333	127.008	124.960
Energie en water	4.3.3	187.757	181.500	273.498
Schoonmaakkosten	4.3.4	155.826	152.508	141.716
Heffingen	4.3.5	38.992	36.492	33.456
Mutatie overige onderhoudsvoorzieningen	4.3.6	202.640	240.000	217.737
Overige	4.3.8	-	-	-
Huisvestingslasten		<u>683.548</u>	<u>737.508</u>	<u>791.367</u>

De lagere huisvestingslasten worden veroorzaakt door lager onderhoudskosten en het doorschuiven naar volgend jaar van componenten in het meerjarenonderhoudsplan.

		Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
Overige lasten	4.4			
Administratie en beheerslasten	4.4.1	1.716.874	1.574.284	1.633.545
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	4.4.2	184.136	259.008	248.313
Projecten bestedingsplan NPO-gelden	4.4.3	44.074	-	133.096
Regeling fin.tegemoetkoming studenten	4.4.4	-	-	-
Projecten (studenten)	4.4.5	-	198.996	-
Overige	4.4.6	251.237	196.992	333.936
Overige lasten		<u>2.196.321</u>	<u>2.229.280</u>	<u>2.348.890</u>
<i>Uitsplitsing Administratie en beheerslasten</i>	4.4.1			
Administratie en beheer	4.4.1.1	578.970	516.024	585.457
Informaticabeleid	4.4.1.2	721.412	671.500	684.524
Marketing en communicatie	4.4.1.3	122.987	120.000	120.667
Verzekeringen	4.4.1.4	59.719	60.000	52.905
Werving & selectie	4.4.1.5	1.477	9.996	9.084
Advieskosten	4.4.1.6	109.010	60.000	64.477
Reiskosten	4.4.1.7	16.389	23.004	30.061
Autokosten	4.4.1.8	13.778	11.256	16.609
Overige beheerslasten	4.4.1.9	93.132	102.504	69.761
Administratie en beheerslasten		<u>1.716.874</u>	<u>1.574.284</u>	<u>1.633.545</u>

De extra Advieskosten in 2024 zijn voor extra kosten voor aanbesteding schilderwerk.

De hogere overige lasten zijn het gevolg van extra ICT-kosten voor cybersecurity en licenties en de kosten voor het Kempel lustrumfeest. De extra kosten worden gecompenseerd door lagere externe kosten voor het onderwijs.

<i>Uitsplitsing Inventaris, apparatuur en leermiddelen</i>	4.4.2			
Leer- en lesmiddelen	4.4.2.1	160.806	210.504	214.964
Apparatuur en inventariskosten	4.4.2.2	23.330	48.504	33.349
Inventaris, apparatuur en leermiddelen		<u>184.136</u>	<u>259.008</u>	<u>248.313</u>

Extra kosten Leer- en lesmiddelen komen voort uit extra onderwijsprojecten en extra inzet van gastsprekers en -docenten.

Specificatie honorarium	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
Onderzoek jaarrekening	61.539	65.000	87.367
Andere controleopdrachten	-	-	-
Fiscale adviezen	-	-	-
Andere niet-controledienst	-	-	-
<u>Accountantslasten</u>	<u>61.539</u>	<u>65.000</u>	<u>87.367</u>

Financieel en buitengewoon

		31 december 2024		
		Werkelijk	Begroot	Werkelijk
		2024	2024	2023
Financiële baten en lasten				
Rentebaten obligaties	5.1	29.617	30.000	26.760
Rentebaten	5.2	119.955	99.996	57.003
Verkoopresultaat obligaties	5.3	-	-	-
Oprenting/verandering disconteringsvoet (voorzieningen)	5.4	-	-	-
Rentelasten	5.5	-	-	-
Waardeveranderingen vaste active en beleggingen	5.6	85.560	39.996	29.937
Kosten effecten	5.8	-22.186	-15.000	-15.440
Financiële baten en lasten		212.946	154.992	98.260

In 2024 zijn door de expiratie van oude obligaties nieuwe obligaties aangekocht met een lager rendement, waardoor het rendement door rentebaten op obligaties is afgenomen. Per saldo zijn de rentebaten toegenomen. De aankoopwaarde ligt echter veelal onder de nominale waarde, waardoor jaarlijks baten ontstaan bij de waardeverandering.

Financiële kengetallen

	2024	2023
Solvabiliteit (EigenVermogen/TotaalVermogen x 100%)	0,64	0,63
Current ratio (vlott. activa+voorraad/kort vr.vermogen)	2,41	2,09
Quick ratio (vlott. activa-voorraad/kort vr.vermogen)	2,41	2,09
Huisvestingsratio	0,07	0,08
Weerstandvermogen	0,89	0,91
Rentabiliteit	0,01	-0,03

Uit de balans en de kengetallen van solvabiliteit blijkt dat financiële positie stabiel is.

1. OVERIGE GEGEVENS

- Statutaire regeling inzake resultaatbestemming
- Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Statutaire regeling inzake resultaatbestemming

In de statuten zijn geen bepalingen opgenomen met betrekking tot de bestemming van het resultaat.
Het resultaat staat ter vrije beschikking van het bestuur.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Bijlage I - Rechtspersoon

Gegevens van de rechtspersoon

Naam instelling: Stichting de Kempel
Adres: Deurneseweg 11
Postcode: 5709 AH
Plaats: Helmond
Brin-nummer: 08-OK
telefoon: 0492-514400
Fax: 0492-516360
email: info@kempel.nl
internetsite: www.kempel.nl

bevoegd gezagnummer: 50338-08OK
naam contactpersoon: R.J.G.M. Verbruggen
telefoon: 0492-514400
email: r.verbruggen@kempel.nl

Samenstelling College van bestuur:

Dhr.drs. R.J.G.M. Verbruggen MBA voorzitter College van Bestuur

De heer Verbruggen is als voorzitter verantwoordelijk voor financiën, huisvesting, facilitaire zaken, personeel, ICT, public relations, externe relaties en medezeggenschap.

Relevante nevenfuncties: geen
Herbenoeming: 1 oktober 2024
Benoemingstermijn tot: 1 oktober 2028

Dhr.drs. M.J.J. Iemmen lid College van Bestuur

De heer Iemmen is verantwoordelijk voor onderwijs, onderzoek, kwaliteitszorg, externe contacten en public relations.

Relevante nevenfuncties: lid Raad van Toezicht van BS de Goede Herder - Helmond
Herbenoeming: 1 juli 2024
Benoemingstermijn tot: 1 juli 2028

Samenstelling Raad van Toezicht per 31-12-2024

De Raad van Toezicht bestaat op 31 december 2024 uit zes leden, te weten;

Mevr. I. van Nieuwenhuizen	voorzitter, tevens voorzitter selectie- en remuneratiecommissie
Mevr. L.M. de Bock-Martijn	lid, tevens lid selectie- en remuneratiecommissie
Mevr. mr. I.L. van Geel	secretaris, tevens lid auditcommissie
Dhr. A. Gehring	lid, vervangend voorzitter auditcommissie
Dhr. F.A.W.P. Swinkels	lid, tevens voorzitter auditcommissie
Mevr. C.J.M. Dortmans	lid, tevens lid auditcommissie

Hoofd- en nevenfuncties

Mevr. I. van Nieuwenhuizen

Hoofdfunctie: Zelfstandig gevestigd interim schoolleider, adviseur, toezichthouder en schrijver/redacteur
Relevante nevenfuncties: lid raad van toezicht OGVO Venlo
Benoeming: 1 januari 2024
Benoemingstermijn tot: 1 januari 2028

Mevr. L.M. de Bock-Martijn

Hoofdfunctie: Programmanager ministerie VWS
Relevante nevenfuncties: geen
Benoeming: 1 juli 2020
Herbenoeming: 1 juli 2024
Benoemingstermijn tot: 1 juli 2028

Mevr. mr. I.L. van Geel

Hoofdfunctie: Eigenaar/advocaat Goorts en Coppens Advocaten Helmond-Deurne
Relevante nevenfuncties: bestuurslid en penningmeester van Stichting Bedrijventerreinen Helmond (SBH)
Benoeming: 1 januari 2017
Herbenoeming: 1 januari 2021
Benoemingstermijn tot: 1 januari 2025

Dhr. A. Gehring

Hoofdfunctie: Bestuurder Stichting Sint Lucas
Relevante nevenfuncties: Bestuurslid Nederlandse Vereniging van Vakscholen (NVV)
Benoeming: 1 januari 2022
Benoemingstermijn tot: 1 januari 2026

Dhr. F.A.W.P. Swinkels

Hoofdfunctie: Group Finance Manager Gielissen Interiors / Exhibitions / Events
Relevante nevenfuncties: geen
Benoeming: 1 januari 2018
Herbenoeming: 1 januari 2022
Benoemingstermijn tot: 1 januari 2026

Mevr. C.J.M. Dortmans

Hoofdfunctie: geen
Relevante nevenfuncties: lid RvT Jeugdformaat
Benoeming: 1 augustus 2024
Benoemingstermijn tot: 1 augustus 2028