

Stichting "De Kempel"

JAARVERSLAG 2025

BESTUURSVERSLAG

1.	ALGEMEEN.....	4
	Voorwoord	5
	Verslag van de Raad van Toezicht.....	6
	De organisatie	11
	Governance	12
2.	ONDERWIJSPRESTATIES EN ONDERWIJSKUNDIGE ZAKEN	20
	Onderwijs(prestaties).....	21
	Nascholing.....	25
	Onderzoek	29
3.	BEDRIJFSVOERING	33
	Financiën	34
	Toekomstverwachtingen.....	35
	Personeel.....	39
	Huisvesting	42
	Duurzaamheid	42
4.	JAARREKENING	44
	Staat van baten en lasten met vergelijkende cijfers voorgaand boekjaar	46
	Kasstroomoverzicht.....	48
	Algemene toelichting	49
	Toelichting op de onderscheiden posten van de balans.....	54
	Financiële Vaste Activa	55
	Vorderingen	58
	Effecten	59
	Liquide middelen.....	59
	Eigen vermogen	60
	Vorzieningen & Schulden.....	62
	Kortlopende schulden.....	64
	WNT	66
	Model G Verantwoording subsidies.....	70
	Deelnemingen	71
	Toelichting staat van baten en lasten	72
	Overheidsbijdragen.....	72
	Andere baten	73
	Lasten.....	74
	Financieel en buitengewoon.....	76
	Financiële kengetallen	76
5.	OVERIGE GEGEVENS	77
	Statutaire regeling inzake resultaatbestemming	78

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	79
Bijlage I – Rechtspersoon	80

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 daarmee, op termijn, de maatschappij mede vorm te geven. En 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 focus ligt op het toepassen van deze kennis en vaardigheden én de mogelijkheid wordt geboden te profileren.

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 11^e keer op rij te zijn uitgeroepen tot de beste Pabo van Nederland!

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

Helmond, 17 juni 2026
College van Bestuur

Yvonne Franzen 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, volgens 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

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 PABO voor de regio Zuidoost-Noord-Brabant een belangrijke bijdrage levert aan kwalitatief goede leraren voor het basisonderwijs en daarmee aan de ontwikkeling van die regio. Een bijdrage die wordt vormgegeven door initiële en post-initiële activiteiten waarbij de publieke en private geldstromen gescheiden zijn.

Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht haar eigen functioneren. In de afgelopen twee jaar is de Raad daarom in samenwerking met het CvB onder begeleiding van Hartger Wassink aan de slag gegaan met de benoeming van ijkpunten die het gesprek tussen CvB en RvT faciliteren. De gedachte hierbij is dat toezicht niet alleen gaat om de uitwisseling van informatie en standpunten, maar ook om het afleggen van verantwoording aan de stakeholders, intern en extern. Dit gesprek heeft geleid tot een viertal ijkpunten met nadere uitwerking. De focus in de ijkpunten ligt respectievelijk bij afgestudeerden, medewerkers, het primair onderwijs en de (maatschappelijke) omgeving. Deze ijkpunten zijn in 2025 definitief vastgesteld. Het werken met de ijkpunten vraagt oefening en roept ook vragen op over de beleidsontwikkeling en de mate van integraliteit daarvan. De Raad heeft in gesprek met het CvB geconstateerd dat de beleidsontwikkeling meer in samenwerking zou kunnen plaatsvinden tussen CvB en Raad. De ijkpunten zijn dan het gezamenlijke kader. In 2026 wordt dit proces vervolgd.

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. Dit betekent:

- Jaargesprekken met leden CvB; voor meer diepgang in de gesprekken is gestart met het door de individuele CvB-leden laten ophalen van feedback in 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.
- RvT als team; de professionele samenwerking verloopt naar tevredenheid.

Volgen van cursussen en delen van de opgedane inzichten vindt plaats en wordt zo voortgezet.

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. Daarnaast monitort de raad het risicomanagement.

De raad is 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 2025 is de Raad van Toezicht zesmaal bijeengekomen, waarvan tweemaal met de Hogeschoolraad. Daarnaast bezochten leden van de Raad enkele (digitale) bijeenkomsten, hebben zij lessen bezocht en deelgenomen aan 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 gefaseerde invoering 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. Dit nieuwe curriculum biedt ook meer flexibiliteit door verschillende profileringsmogelijkheden

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. Mocht dit niet lukken, dan wordt de masteropleiding gestopt.

Ook de nascholing is besproken. De nascholing loopt, gegeven de door De Kempel gekozen manier van organiseren, tegen haar limiet aan. Dit betekent dat het willen blijven leveren van een substantiële bijdrage aan de kwaliteit van het basisonderwijs in onze grote regio om een keuze vraagt. Over de mogelijke keuzes is meerdere keren gesproken en dit gesprek zal ook in 2026 worden gevoerd en waarschijnlijk afgerond.

Financiën

Zowel de jaarrekening 2024 als de begroting 2026 en de meerjarenprognose 2026-2028 zijn na bespreking in de auditcommissie met een positief advies voorgelegd aan de voltallige raad en zijn goedgekeurd.

Voor de komende jaren wordt een klein positief resultaat geprognostiseerd. Dit is het gevolg van de groei van de studentenaantallen waardoor de beoogde extra inzet van menskracht vanuit het

Bovenmatig Eigen Vermogen is gebruikt voor een reguliere inzet. Afgesproken is dat tot 2030 vervangen van collegae die met pensioen gaan een jaar voorafgaand aan deze datum zal plaatsvinden, gefinancierd vanuit het bovenmatig Eigen Vermogen. In 2030 dient de begroting weer in evenwicht te zijn.

Overigen

De Kempel werkt al enige tijd aan de inrichting van de ICT-beveiliging volgens het NBA-normenkader. Met het toenemende belang en toenemende mogelijke dreigingen wordt het veiligheidsvraagstuk steeds belangrijker. Dit normenkader wordt de komende jaren uitgewerkt waarbij de verwachting is dat de audit begin 2026 zal leiden tot het bereiken van minimaal niveau 3.

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 geven 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. Er is voldoende kennis en kunde in de raad aanwezig. Leden komen uit het onderwijs, de gezondheidszorg en het openbaar bestuur. 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 2025 uit de volgende personen: Cathalijne Dortmans, Lucie Martijn, Irma van Nieuwenhuijsen, Rob van Eijck en André Gehring.

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 2025 driemaal bijeengeweeest. De jaarrekening 2024 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 2026 en de meerjarenprognose 2026-2028 besproken en met een positief advies aan de Raad voorgelegd.

In 2026 zal de auditcommissie separaat met het College van Bestuur de managementletter voorvloeiend uit de interimcontrole bespreken en de externe accountant vragen om een toelichting bij de controle van de jaarrekening 2025. Voor zover nu te overzien zijn de begroting 2027, de meerjarenraming 2027-2029 en de besteding van het Bovenmatig Eigen Vermogen de belangrijkste agendapunten voor 2026.

De selectie- en remuneratiecommissie

De selectie- en remuneratiecommissie heeft begin 2025 de werkgeversgesprekken met de leden van het College van Bestuur gevoerd.

In 2025 heeft RvT gekeken naar de benoemingen van de zittende bestuurders in relatie tot de branchecode en geconstateerd dat de bestuurders zich inmiddels in de derde, respectievelijk vierde termijn bevonden. In de branchecode wordt gesproken over maximaal twee termijnen. Na overleg in de raad is besloten dat voor een vierde, respectievelijk vijfde termijn geen grond is. De remuneratiecommissie heeft beide bestuurders hiervan mondeling en schriftelijk in kennis gesteld.

In 2025 heeft het lid college van bestuur een functie aanvaard buiten De Kempel met als gevolg dat een open sollicitatieprocedure is gestart die met succes is afgerond. Het nieuwe lid cvb is Yvonne Franzen, zij komt uit de organisatie.

De bezoldiging van de leden van het College van Bestuur valt binnen de Wet Normering Topinkomens en bevat 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. Conform de in 2022 gemaakte afspraak is de vergoeding voor de leden van de Raad in stappen verhoogd. De afspraak is dat een keer per vier jaar een evaluatie van de hoogte van de vergoeding zal plaatsvinden. Deze evaluatie heeft in 2025 plaatsgevonden en heeft geleid tot een verhoging van de vergoedingen voor 2026 en de invoering van een jaarlijkse indexering in lijn met de WNT-regeling.

De vergoedingen zijn in de bijlagen terug te vinden.

Hogeschoolraad

De Raad van Toezicht heeft in 2025 tweemaal vergaderd met de Hogeschoolraad. Tijdens deze vergaderingen is onder meer gesproken over het jaarverslag 2024 van de Hogeschoolraad en de ervaringen rond de invoering van het curriculum. Ook de beslissing rondom de aanstelling van de bestuurders is met de HR besproken.

Voor 2026 zullen de gespreksonderwerpen tussen de rvt en de hogeschoolraad worden gevoerd met de ijkpunten als richtlijn.

Dankwoord

De Raad van Toezicht is trots op de medewerkers van Hogeschool de Kempel en dankt hen voor hun grote inzet, betrokkenheid en wederom uitstekende resultaten in 2025. Resultaten die alleen kunnen worden bereikt door een uitstekende samenwerking zowel binnen de Kempel-organisatie, als ook met de diverse externe partners.

Helmond, 17 juni 2026

Namens de Raad van Toezicht,

Irma van Nieuwenhuijsen, voorzitter

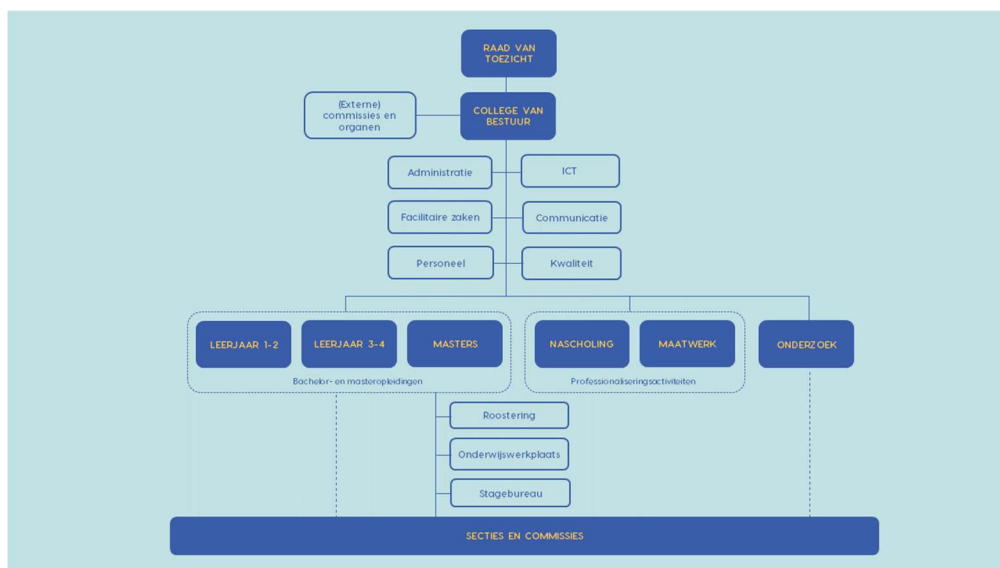
De organisatie

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 1200 studenten en 115 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 je als student of cursist 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 katholiek-christelijke traditie wordt ingezet.

De hogeschool is 'plat' georganiseerd waardoor de verbinding centraal staat. Hierbij past het gegeven dat het tweehoofdig College van Bestuur niet alleen strategisch bestuurlijk verantwoordelijk is, maar ook betrokken is bij keuzes en beslissingen op tactisch niveau. De vier opleidingsmanagers en de coördinatoren 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 zijn voorbeelden 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

	2025	2024	2023
Studenten			
Inschrijvingen	1229	1099	1033
Instroom propedeuse	425	367	304
Afgestudeerden	192	181	177
Medewerkers			
Aantallen	115	112	112
FTE	88,3	87,7	88,9
Ziekteverzuim	3,5%	3,7%	4,3%
Financieel resultaat (bedragen *€1000)			
Operationeel resultaat	-204	-90	-422
Totaal resultaat	-10	123	-324

Kerngegevens Hogeschool de Kempel

	2025	2024	2023
Totaal aantal medewerkers	115	112	112
Mannen	41	39	43
Vrouwen	74	73	69
Onderwijspersoneel	76	73	75
Ondersteunend personeel	39	39	37
Totaal aantal arbeidsplaatsen (fte)	88,3	87,9	88,9
Mannen	34,6	34,6	36,9
Vrouwen	53,3	53,3	52,0
Onderwijspersoneel	58,5	57,4	59,6
Ondersteunend personeel	29,8	30,5	29,3
Ratio OP-OBP	2,0	1,9	2,0
Leeftijdsopbouw			
24 jaar en jonger	0	0	0
25 - 34 jaar	11	12	12
35 - 44 jaar	30	32	36
45 - 54 jaar	41	34	35
55 jaar en ouder	33	34	29

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 volgens 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 2025 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.

Mevrouw drs. Y.W. Franzen, 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 over 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 2025 met name beziggehouden met toetsing, OER, begroting 2026, meerjarenprognose 2026-2028, jaarverslag 2024, het personeelsbeleid, de opvolging van het vertrokken lid cvb 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 2025 hebben drie studenten en vijf collega's contact gezocht, voor een of meerdere gesprekken, met een van de drie vertrouwenspersonen (twee interne en een externe vertrouwenspersoon). Twee keer volgde een tweede gesprek. Uit de casussen is geen thematiek boven komen drijven.

In 2025 zijn vijf klachten ingediend door studenten. Een klacht betrof een vraag uit de eerste en tweede afname van een tentamen (bij de eerste afname is de vraag uit de beoordeling gehaald, bij de tweede afname is de vraag onderdeel gebleven van de beoordeling), twee klachten over het niet bekend zijn dat resterend collegegeld na afstuderen kan worden teruggevraagd (informatievoorziening op het Leerplein is nogmaals aangescherpt), een klacht over de zwaarte van de sanctiebepaling door de examencommissie (deze is op inhoudelijke gronden afgewezen) en een klacht over de afhandeling van bijzondere omstandigheden door het decanaat met het verzoek tot een herbeoordeling (deze is afgewezen).

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.

In de CAO-PO 2026 is voor het eerst vastgelegd dat een stagevergoeding moet worden betaald. Deze vergoeding moet door de besturen PO uit eigen middelen worden betaald en daarmee ontstaat druk op de hoeveelheid aangeboden stageplekken. In de komende jaren zal blijken of dit consequenties heeft voor het aantal ter beschikking gestelde stageplaatsen.

Door in scenario's te denken is het mogelijk adequaat te reageren op structurele veranderingen in de instroom.

Tegelijkertijd leidt krapte op de arbeidsmarkt 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 kwaliteitssorgsysteem, 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.

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, als 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 als 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 2025 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, een klachtenregeling en het overzichtelijk aanbieden van dit proces.

Kennisveiligheid betreft het voorkomen van overdracht van kennis en technologie welke kan leiden tot een bedreiging voor de nationale veiligheid. De Kempel heeft hiervoor 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 2025 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 zijinstroom 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 'Investering 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. Volgens 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 over welke activiteiten onder private activiteiten en welke onder publieke activiteiten vallen wordt aandachtig gevolgd.

Volgens 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 2025 is een verzoek gedaan voor een tegemoetkoming uit het studentenondersteuningsfonds. Deze is toegekend voor het studiejaar 2025-2026. Er is geen sprake van uitkering(en) op basis van een in eerdere jaren gedaan verzoek.

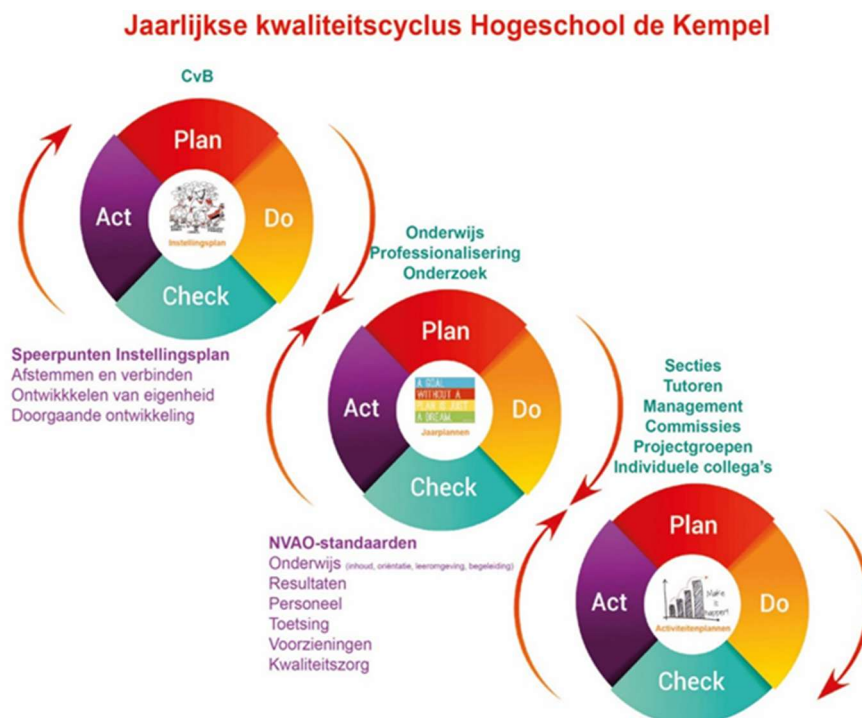
	Aantallen studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte vd toekenningen	Gemiddelde duur vd toekenningen
Studenten in overmachtssituaties	1	1	€ 1495,- per studiejaar	1 studiejaar
Bestuurders van studie- of studentenvereniging of MR	0	0	€ 0,-	nvt
Overige categorieën	0	0	€ 0,-	nvt

Overzicht uitkeringen Studentenondersteuningsfonds

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.



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 lerarenopleidingen', 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 zijn -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 fundamenteën: 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) accreditiekader van de NVAO;
- Verantwoordelijk orgaan; toedeling van de opdracht, c.q. het project aan geleding 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



Onderwijs(prestaties)

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. Al in de bacheloropleiding kiezen studenten voor profielmodules binnen 8 profielen die (eventueel) voorsorteren op deelname aan specialistisch nascholingsaanbod. Specialisten uit het werkveld leveren een bijdrage aan de co-creatie van onderwijsaanbod binnen de bacheloropleiding. Het onderzoekscentrum ontwikkelt vanuit de insteek de onderzoekende leraar werkwijzes binnen de bacheloropleiding. Ook voert het onderzoekscentrum praktijkonderzoek uit naar hoe collectieve acties 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 onze uitdagingen en speerpunten uit ons instellingsplan.

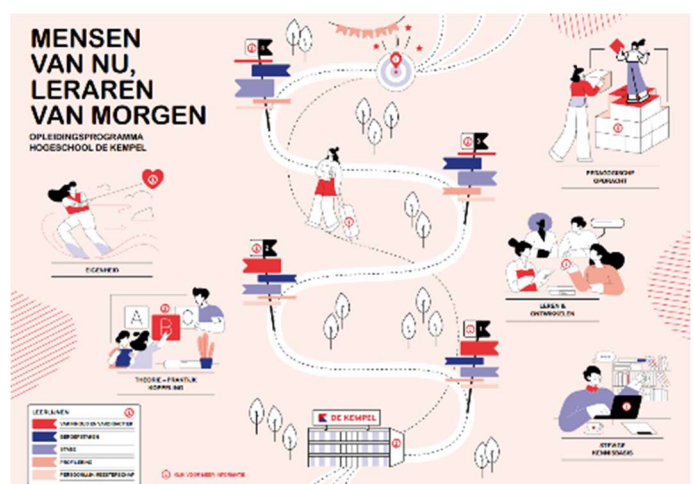
Speerpunten en uitdagingen

Vanuit onze basis van speerpunten (realiseren van afstemming en verbinding, ontwikkelen van eigenheid en gerichtheid op ontwikkeling) werken we aan de 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.

Onderwijs

In 2025 is de implementatie van het vernieuwde opleidingsprogramma gerealiseerd. Vanaf dit studiejaar wordt in alle opleidingsvarianten gewerkt vanuit één basisprogramma waarin, naast het borgen van een stevige basis van vakinhoud en -didactiek, wordt gewerkt vanuit beroepstaken. Door te werken met beroepstaken ontwikkelen aanstaande leraren kennis en vaardigheden in de beroepscontext en vergroten we de verbinding tussen het studeren aan de opleiding en het werkplekleren. Binnen de beroepstaken krijgen studenten de ruimte om

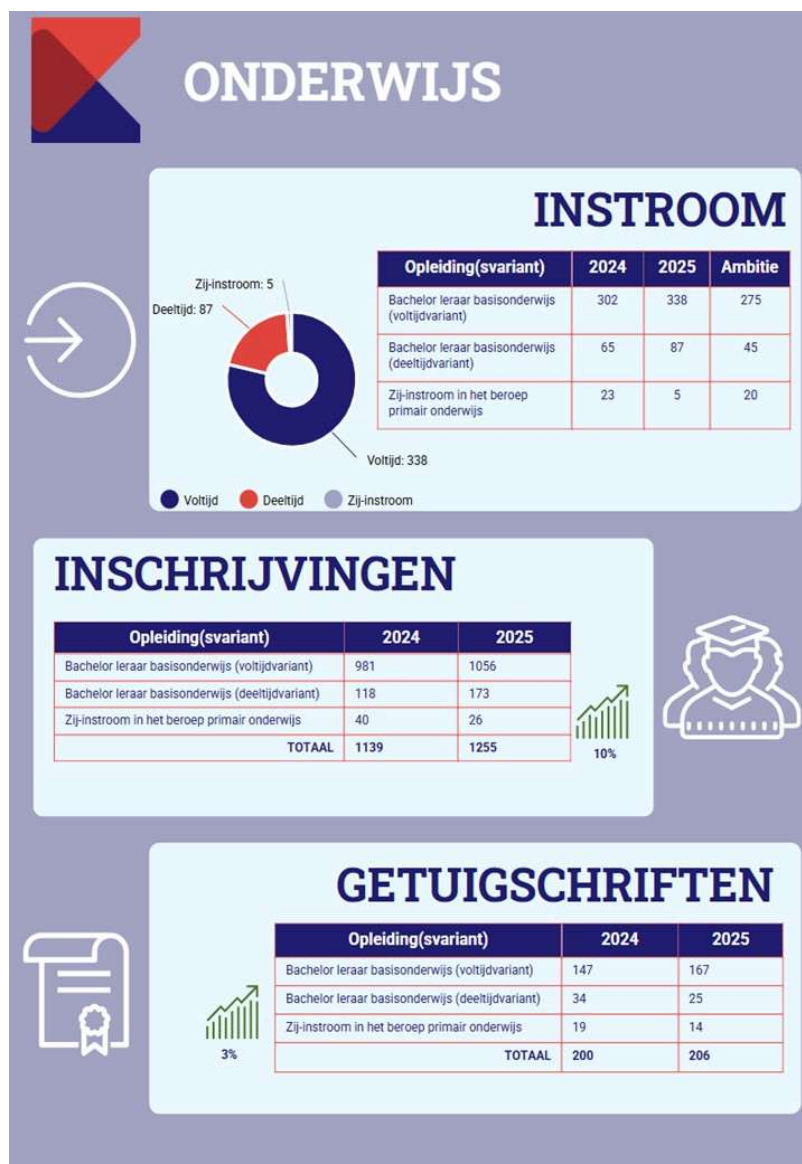


hun eigen beroepspraktijk in te zetten als context waarbinnen de beroepstaken uitgevoerd worden. Door de beroepstaken zo open en contextonafhankelijk mogelijk te formuleren, bieden we studenten de mogelijkheid om hun eigenheid te ontdekken en te ontwikkelen binnen de beroepspraktijk.

We zijn trots op de ontwikkeling die we in het werken met beroepstaken realiseren. In toenemende mate slagen we erin om de nadruk niet op bewijzen en toetsing te leggen, maar op leren en ontwikkelen met behoud van onderwijskwaliteit en gerichtheid op de praktijk.

Het aantal toetsen in het doorontwikkelde curriculum is sterk gereduceerd én is er ruimte voor eigenheid.

De 'onderwijscijfers' van De Kempel zijn hieronder op hoofdlijnen weergegeven.



Flexibilisering

In de deeltijdvariant van de opleiding geven we vorm en inhoud aan flexibilisering door diverse opleidingstrajecten te bieden passend bij kwalificaties (EVK) en competenties (EVC) van instromende studenten. Door middel van een brede intake wordt, samen met de aspirant student, bekeken welk traject het meest passend is. Het gegeven dat de opleiding in de doorontwikkeling toegankelijker is geworden voor meer en diversere doelgroepen heeft geleid tot een verdubbeling van het aantal instromers in de deeltijdtrajecten.



Samen Opleiden en Professionaliseren (SO&P)

Hogeschool de Kempel is sinds 2018 penvoerder van het opleidingsnetwerk Samen Opleiden. In dit (sinds 2019 geaccrediteerde) opleidingsnetwerk nemen we als schoolbesturen en lerarenopleiding gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het opleiden en professionaliseren van (aanstaande) leraren, zodat zij toegerust zijn voor het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs aan alle leerlingen in de regio. Het opleidingsnetwerk is enorm gegroeid en ruim 90% van de aanstaande leraren wordt opgeleid binnen het opleidingsnetwerk. [De netwerkdagen](#) zijn goed bezocht en betekenisvol. In toenemende mate ervaren betrokkenen de kracht van het spreken van dezelfde taal, op de hoogte zijn van het opleidings- en werkplekcurriculum en de meerwaarde van de werkwijze met Driehoeks gesprekken. Ook de groeiende aandacht voor de professionalisering van starters is iets om trots op te zijn.

In juni 2025 vond de ontwikkelingsgerichte peerreview plaats. Hiervoor is een kritische reflectie geschreven met als ontwikkelvraag: Hoe kunnen we stimuleren dat actoren binnen samen opleiden en professionaliseren groeien in hun rol en optimaal samenwerken? Op 17 juni 2025 vond de visitatie door het bezoekende panel plaats. De conclusie van de bezoekende panels was positief: Het partnerschap wordt gekenmerkt door een grote betrokkenheid en gedeeld geloof in wat men doet. Er staat een stevige en professionele organisatie die de uitvoering goed faciliteert. Ook is er een duidelijke wil om de samenwerking te behouden, ook met het oog op toekomstige ontwikkelingen

zoals de vorming van onderwijsregio's. Tegelijkertijd is duidelijk voelbaar dat het netwerk in de loop van de tijd sterk is gegroeid en diverser is geworden. Dit brengt nieuwe uitdagingen met zich mee: waar eerst directe lijnen en overzichtelijk overleg vanzelfsprekend waren, vraagt het grotere netwerk nu om een andere aanpak van samenwerking en afstemming.

Door de vorming van onderwijsregio's ontstond de urgentie voor het opleidingsnetwerk om te onderzoeken hoe de regionale samenwerking ten aanzien van opleiden en begeleiden van onderwijsprofessionals in de onderwijsregio in de toekomst vorm kan krijgen. Dit proces is sinds september 2025 volop in ontwikkeling en heeft al geleid tot de organisatie van een netwerkdag vanuit twee onderwijsregio's en opleidingsnetwerken (OSO en POS) die op 10 februari 2026 uitgevoerd zal worden.

De Kempel is partner in vier onderwijsregio's:

1. Noord-Limburg (PO)
2. Brabant-Oost (PO)
3. Brabant-Oost (VO/MBO)
4. Limburg (PO/VO/MBO)

In onderwijsregio's 3 en 4 is De Kempel een zogenaamd 'slapend lid'. In de overige regio's is De Kempel actief lid door zitting te nemen in de stuurgroepen, door te participeren in diverse projectgroepen en/of HR-tafels. Op die manier wordt vorm en invulling gegeven aan de ambities zoals geformuleerd in de plannen van aanpak van de betreffende regio's.

In september en oktober is binnen de onderwijsregio's intensief samengewerkt met betrekking tot de nieuwe subsidieaanvragen voor de onderwijsregio's voor 2026-2029.

Professionalisering docenten

In 2025 heeft professionalisering plaatsgevonden. Passend bij het actuele vraagstuk omtrent inclusie en diversiteit heeft het voltallig personeel deelgenomen aan een active bystander training en een studiedag over inclusie. Tijdens studiedagen voor docenten stond vergroting van kennis en vaardigheden op het gebied van toetsing (BKE) en versterken van digitale vaardigheden op de agenda. Beide onderwerpen zijn twee keer op een studiedag met diverse workshops en presentaties vormgegeven.

Daarnaast hadden we ook dit jaar weer een groep collega's die de BRLO-registratie of -prolongatie met succes heeft afgerond. Hier heeft ook een aantal van onze externe instituutopleiders aan deelgenomen.

Nascholing

“Dankzij de post-hbo Leergang Bewegingsonderwijs heb ik geleerd hoe ik kinderen beter kan uitdagen, maar ook hoe ik ze kan begeleiden wanneer iets even niet lukt. Dat zie ik dagelijks terug in de gymzaal.”



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 dichterbij elkaar vanuit het motto 'Samen werkt'. Dit biedt absoluut meerwaarde voor onze cursisten.

*"Telkens als ik naar huis reed na een
opleidingsdag van de post-hbo
Coördinator Taal borrelde het van de
ideeën in mijn hoofd."*

Duiding cijfers

De omzet voor zijnstroom is in 2025, zoals al verwacht, fors gedaald. De procentuele teruggang van de totale omzet Nascholing 2025 is helaas volledig te wijten aan zijnstroom. Ondanks voldoende interesse van potentiële kandidaten in onze regio tijdens voorlichtingsmomenten, zien we dat besturen momenteel helaas minder opleidingsplaatsen voor potentiële zij-instromers bieden. In het werkveld lijkt lerarentekort momenteel minder actueel en worden er andere keuzes gemaakt. Dit zal naar verwachting ook een negatief effect hebben op de omzet de komende jaren. Mogelijk dat hier vanuit de Onderwijsregio's meer focus op komt te liggen gezien de gezamenlijke (ook landelijke) ambities rondom het thema 'zij-instroom'.

In 2025 zien we het aantal cursisten en de omzet van post-hbo opleidingen iets teruglopen. Ruim 35K is te verklaren door minder deelnemers aan de post-hbo opleiding Schoolopleider, gedeeltelijk gesubsidieerd vanuit Samen Opleiden.

Over de hele linie is het lastiger cursisten vast te leggen voor aanbod waar een forsere tijdsinvestering voor nodig is. Landelijk merken andere Pabo's dit ook. Het modulair aanbieden van inhoud van onze post-hbo-opleidingen krijgt hierdoor meer focus, ook landelijk. De ontwikkeling van modulair aanbod binnen post-hbo opleidingen heeft echter tijd nodig.

Vanaf eind 2024 bieden we vanuit een menukaart nascholingsactiviteiten aan, gesubsidieerd vanuit het netwerk Samen Opleiden. In 2025 resulteert dit in groei van het aantal deelnemers voor trainingsaanbod, alhoewel de omzet hiervoor geboekt wordt onder de post 'maatwerk'. Ook in 2026 krijgt de menukaart een vervolg. Een mooie ontwikkeling, aangezien deze trainingen de begeleiding van studenten in de volle breedte kwalitatief naar een hoger plan tilt. Vooral de zogenaamde 'train-de-trainer' voor schoolopleiders zorgt voor een kwalitatieve impuls richting mentoren binnen scholen en besturen.

De omzet van maatwerk is flink gestegen ten opzichte van het jaar ervoor:

- Verzorgen diverse nascholingsactiviteiten vanuit de Menukaart Samen Opleiden;
- Mooi aantal teamtrainingen 'Door Taal de Wereld Ontmoeten', verzorgd door een van onze taalexperts en ook auteur van het boek 'Door taal de wereld ontmoeten'. Deze collega zet De Kempel ook landelijk op de kaart door haar inzet bij o.a. SLO;
- Actieve bijdrage van De Kempel aan het samenwerkingsproject met ASML: Van Alle Talen Thuis, waarin onze organisatie als opleider een grote rol pakt bij de ontwikkeling- en uitvoering van trainingen, bij diverse themawerkplaatsen en structureel als betaald expert (zie hieronder enkele cijfers). In 2026 loopt het meerjarenprogramma af en wordt bekeken of en hoe een mogelijk vervolg eruit zal komen te zien.

Feedback deelnemers training Van Alle Talen Thuis:

“De diversiteit aan info, meteen praktisch inzetbaar, tijd om te werken aan eigen plan op onze school.”
“Heldere opbouw, veel herkenbare verhalen uit de praktijk of via digitale middelen.”

Ter inspiratie enkele webinars, ontwikkeld en uitgevoerd in samenwerking met ASML:



Ter inspiratie een link naar een whitepaper, opgeleverd door de Themawerkplaats “Meertaligheid en culturele diversiteit in het speciaal onderwijs”:



Overall focus komende jaren Nascholing

Het kritisch blijven monitoren van omzet, kosten en rendement blijft een basis-speerpunt, ook de komende jaren. Daarnaast een belangrijke doorontwikkeling van ons post-hbo aanbod naar modulair aanbod voor cursisten. Voor (groei van deelname aan) ons volledige aanbod blijft aansluiting bij de onderwijsregio's van groot belang.

Speerpunten

1. Versterken van het bewustzijn dat de combi van werken in de opleiding en nascholing een vorm van persoonlijke professionalisering van de docenten is en de kwaliteit van het opleidingsonderwijs verder versterkt;
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). Relatiemanagement is hierbij cruciaal.
6. Mogelijk maken dat werkveld kan deelnemen aan geselecteerd aanbod uit de bacheloropleiding en studenten aan geselecteerd aanbod uit de nascholing.

Om speerpunt 2, 3 en 4 te kunnen realiseren wordt de samenwerking opgezocht met 17 andere Pabo's in het land. Hierdoor kunnen we de krachten bundelen en samen blijven doorontwikkelen op het gebied van Nascholing binnen het Landelijk Platform Nascholing Primair Onderwijs (LPNPO). In dit kader is de landelijke website volledig ge-up-date en voorzien van ervaringsverhalen van (oud) cursisten op initiatief van De Kempel. Meer info: Registeropleidingen Hierdoor is de website online beter vindbaar en zien we een groei in het aantal bezoekers. Als spin-off zullen de deelnemende Pabo's hiervan moeten gaan profiteren door een groei in het aantal deelnemers van post-hbo-aanbod binnen Nascholing.

Structurele inzet communicatie: meer focus op Nascholing

De communicatieadviseur van De Kempel besteedt structureel een aantal uren per week aan werkzaamheden voor Nascholing. Hoofddoel hierbij is nascholingsactiviteiten van De Kempel beter op de kaart te zetten bij de schoolbesturen PO in onze regio.

Enkele voorbeelden van activiteiten: maandelijks nieuwsbrief met inhoudelijke thema's en direct gekoppeld social media inzet, pilot waarbij loopbaanadviesgesprekken aangeboden worden aan alumni en gerichtere inzet SEO en SEA om ons aanbod online nog beter vindbaar te maken. De uitdaging is om deze extra acties direct te kunnen koppelen aan resultaten, zodat we nog beter weten wat wel/niet werkt (kosten/baten). Dit staat voor komend jaar gepland.

Onderzoek

Strategie en visie

Met onderzoek vanuit en in samenwerking met het KOC (Kempel Onderzoekscentrum) beogen we bij te dragen aan de ontwikkeling van:

- het opleidingsonderwijs;
- de beroepspraktijk;
- 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 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 geven we belanghebbenden stem en invloed zowel in 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 2022-2025 van de Vereniging Hogescholen. 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 van dit jaar		Gerealiseerde inkomsten in € in jaar van het betreffende bestuursverslag
1	Inkomsten onderzoek 1 ^e geldstroom	571.530,-
2	Inkomsten 2 ^e geldstroom	13.845,-
3	Inkomsten 3 ^e geldstroom	7.222,-
4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	
	Totaalbudget voor praktijkgericht onderzoek	592.597,-

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 2025

1. Formatief handelen

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. Onderzoeksprojecten Taal

Binnen het thema 'Taalonderwijs' liepen in 2025 twee onderzoeksprojecten waarin intensief is samengewerkt met de regio. Het eerste project is de Taalvriendelijke Wijk, dat sinds 2023 bestaat. Dit is een onderzoeksgroep die 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. Deze onderzoeksgroep heeft zich de vraag gesteld hoe al deze instanties in de wijk meer kunnen verbinden teneinde de taalontwikkeling van ouders en kinderen zo optimaal mogelijk te stimuleren. Het onderzoek komt voort uit de behoefte van de professionals zelf aan meer verbinding en vanuit de taalvraagstukken die er leven in de wijk. In 2025 zijn subsidies verkregen om in 2026 vier taalstimulerende projecten in de wijk ten uitvoer te brengen. Het tweede project is in 2025 gestart en is een samenwerking met een Stichting Prisma, een schoolbestuur in Noord-Limburg. Hier wordt in een onderzoeksgroep bestaande uit vier leraren, twee directeuren en een onderzoeker van De Kempel onderzoek gedaan naar kwaliteitsvol nieuwkomersonderwijs.

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 is opgezet waarin deelnemers aan de programma's van en met elkaar kunnen leren. Het netwerk bestaat inmiddels uit elf themawerkplaatsen waarbinnen bovenschools wordt samengewerkt op een onderzoeksmatige manier. Het Kempel onderzoekscentrum zorgt voor begeleiding bij de opstart en werkwijze van themawerkplaatsen en geeft intervisie aan de procesbegeleiders van deze themawerkplaatsen.

Convenanten en/of samenwerkingsovereenkomsten met derden

1. Het KOC neemt met 3 leden 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).
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 Onderzoeksortium 'Waardengedreven handelen in complexe beroepssituaties'.
4. Een onderzoeker participeert in het lectoraat van Penta Nova: Leiderschap in onderwijs, rol van waarden in het leiderschap.

Voorbeelden van succesvolle samenwerking met (kennis)partners in 2025

Lectoraat MLI

Binnen dit lectoraat is kennis ontwikkeld en toegankelijk gemaakt rond sociaal constructionisme en duurzame onderwijsontwikkeling hetgeen heeft geleid tot diverse publicaties zoals:

- a. Interventies. Voor onderzoekers, veranderaars en vernieuwers (ism Arienne van Staveren);
- b. Sociale constructie. Een uitnodiging tot het co creëren van onze toekomst (ism Diana Baas).

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

3. BEDRIJFSVOERING

- Financiën
- Toekomstverwachting
- Personeel
- Huisvesting
- Duurzaamheid



Financiën

Het resultaat

Het resultaat van boekjaar 2025 bedraagt 10 duizend euro negatief ten opzichte van een negatieve begroting van 79 duizend euro. Dit resultaat is toegevoegd aan het Eigen Vermogen.

Na verwerking van dit resultaat bedraagt het Eigen Vermogen ruim 12,3 miljoen euro. Op het balans totaal van 20,4 miljoen euro komt de solvabiliteit hiermee uit op 0,60.

Het resultaat is beter dan begroot. Dit is grotendeels te danken aan de lagere overige lasten en hogere baten uit de meer dan begrote studentenaantallen enerzijds en hogere huisvestingslasten en lagere baten werk in opdracht van derden anderzijds.

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 150 duizend euro tot de bestemmingsreserve privaat. De voorzieningen zijn toegenomen met ruim 0,4 miljoen euro door met name een indexatie van de onderhoudsvoorziening en een uitgestelde uitvoering van componenten van de onderhoudsvoorziening.

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 2025 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.

	2025	2024	2023	2022	2021
Solvabiliteit 2	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7
Current ratio	1,6	2,4	2,1	2,2	3,1
Absolute omvang liquide middelen (*mlj)	4,2	6,0	6,5	7,8	9,0

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 overvloedige 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.

Eind 2025 is overgestapt naar schatkistbankieren. Dit vanuit de gedachten dat publiek geld ook publiek zou moeten kunnen worden aangewend. Dit betekent dat de beleggingsportefeuille in de komende jaren wordt afgebouwd (vrijval op expiratedatum) bij de ingeschakelde tussenpersoon.

	2025	2024	2023	2022	2021
Obligaties > 1jr	7,3	4,7	4,6	4,0	2,6
Obligaties < 1jr	1,9	1,6	0,5	0,4	1,0
Totaal beleggen, lenen en derivaten	9,2	6,3	5,1	4,4	3,6

Financiële vaste activa (bedragen *1mlj)

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Obligaties < 1jr	1,8	2,2	1,3	1,1	1,3	0,8	0,0	0,3	0,4	0,0
Obligaties > 1jr	7,4	5,2	3,9	2,8	1,5	0,7	0,7	0,4	0,0	0,0
Totaal beleggen, lenen en derivaten	9,2	7,4	5,2	3,9	2,8	1,5	0,7	0,7	0,4	0,0

Vrijval beleggingen (bedragen *1mlj)

Financieel perspectief

De cijfers 2026 geven balans-technisch een solide positie weer. Voor 2026 wordt, geredeneerd vanuit een 'reguliere begroting', een overschot van 62 duizend euro voorzien.

Baten		Lasten	
Rijks- en overige bijdragen	10.750	Personele lasten	11.217
College-, cursus- en examengelden	3.093	Afschrijvingen	857
Baten werk in opdracht van derden	1.278	Huisvestingslasten	782
Overige opbrengsten	277	Overige instellingslasten	2.608
Financiële baten	128		
Resultaat	- 62		
Totaal	15.464	Totaal	15.464

Begroting 2026 (* € 1000,-)

Toekomstverwachtingen

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

Instroom

De instroom in de voltijdopleiding is licht gestegen en daarmee lijkt deze grote 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 omringende hogescholen.

De omzetting van de deeltijdopleiding in een 2½-3 jaar durend traject en de aanvulling met een vierjarig traject heeft geleid tot een substantiële instroom, mede ook door de zijinstroom.

Voor het studiejaar 2026-2027 lopen de aanmeldingen volgens verwachtingen en deze zijn ongeveer gelijk aan het niveau van het studiejaar 2025-2026. Voor het studiejaar 2027-2028 verwachten wij een lichte daling van de totale instroom waarbij het aandeel deeltijd (inclusief zijinstroom) zal toenemen.

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. Een groei die ook wordt aangejaagd door ontwikkelingen op landelijk niveau zoals het ontstaan van onderwijsregio's en het project Nationale Aanpak Professionalisering van Leraren. Een mogelijke groei die alleen te realiseren is 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. De masteropleidingen hebben het landelijk gezien moeilijk; er zijn veel masteropleidingen en vooralsnog weinig deelnemers. Dit heeft geleid tot het besluit de masteropleiding Onderwijs en Technologie voor 2026-2027 niet te starten.

Ontwikkelde masteropleidingen krijgen vijf jaar de tijd om kostendekkend te opereren. Mocht dit onverhoopt niet lukken dan wordt de betreffende opleiding gestopt.

Medewerkers

De voorziene studentenaantallen zijn tezamen met enkele incidenteel gefinancierde projecten (zoals npuls) 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 is de verwachting dat het personeelsbestand via natuurlijk verloop grotendeels kan 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 actievere houding als ambassadeur van De Kempel en het kunnen bedienen van diverse doelgroepen.

Het bovenmatig eigen vermogen wordt ingezet om voor de komende jaren een jaar voordat een medewerker met pensioen gaat al een vervanger aan te trekken. Dit biedt een gedegen inwerktraject voor de nieuwe medewerker en een passende afbouw voor de met pensioengaande medewerker.

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

	2025	2026*	2027*	2028*
Personele bezetting (FTE, 31-12)	88,3	95,4	92,7	92,3
Bestuur / Management	3,7	6,6	6,6	6,6
Personeel primair proces (FTE)	58,5	61,8	59,1	58,7
Ondersteunend personeel (FTE)	26,1	27,0	27,0	27,0
Studentenaantallen (01-10)	1222	1294	1300	1275

Kengetallen (* betreft een prognose)

Financiën

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

De financieringsstructuur zal de komende jaren vergelijkbaar zijn met die van 2025.

De meerjarenraming laat voor de komende jaren een exploitatieresultaat zien, dat positief is. Hierin is een correctie verwerkt als gevolg van het dalende macrobudget en daarmee een lagere bijdrage per student.

	2025	2026*	2027*	2028*
BATEN				
Rijksbijdrage	10.592	10.662	11.674	12.312
Overige overheidsbijdrage en subsidies	89	88	187	185
College-, cursus- en examengelden	2.615	3.093	3.347	3.554
Baten werk in opdracht van derden	1.211	1.278	1.257	1.295
Overige baten	330	277	282	288
LASTEN				
Personele lasten	10.961	11.217	12.427	13.479
Afschrijvingen	747	857	877	847
Huisvestingslasten	1.055	782	779	801
Overige lasten	2.279	2.608	2.570	2.448
Saldo baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering	-205	-66	95	59
Saldo financiële baten en lasten	195	128	128	128
Buitengewone baten en lasten				
TOTAAL RESULTAAT	-10	61	223	187

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

	2025	2026*	2027*	2028*
VASTE ACTIVA				
Materiële vaste activa	6.538	6.931	6.357	5.782
Financiële vaste activa	7.407	8.541	8.541	8.541
Totale vaste activa	13.945	15.472	14.898	14.323
VLOTTENDE ACTIVA				
Voorraden	-	-	-	-
Vorderingen	488	572	575	575
Effecten	1793	-	-	-
Liquide middelen	4.190	3.693	4.408	5.170
Totale vlottende activa	6.472	4.265	4.982	5.745
TOTALE ACTIVA	20.417	19.737	19.881	20.068
PASSIVA				

Eigen vermogen	12.321	12.480	12.703	12.890
- Algemene reserve	9.421	9.617	9.890	10.138
- Bestemmingsreserve <i>privaat</i>	150	113	63	2
- Overige reserves / fondsen	2.750	2.750	2.750	2.750
Voorzieningen	4.049	4.241	4.162	4.162
Langlopende schulden	-	-	-	-
Kortlopende schulden	4.047	3.016	3.016	3.016
TOTALE PASSIVA	20.417	19.737	19.881	20.068

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

De meerjarenraming is gebaseerd op een aantal aannames; een licht dalende instroom van studenten, een indexatie van de rijksbijdrage van 4%, een stijging van de salariskosten met 4% per jaar en een gelijkblijvende rente.

Met deze toename van het totaal aantal studenten is de inzet van meer personeel nodig en het eerder zoeken naar vervanging van medewerkers die met pensioen gaan betekent een toename van het personeel.

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 expiratiedatum, tenzij tijdens de looptijd niet meer wordt voldaan aan de regeling beleggen, lenen en derivaten.

Omvang Bovenmatig 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.

De Kempel past voor de berekening van het bovenmatig eigen vermogen de rekenmethode van de onderwijsinspectie toe. Deze leidt tot de constatering dat sprake is van een bovenmatig eigen vermogen. In overleg met de Hogeschoolraad en de Raad van Toezicht is vanaf 2026 gekozen voor het een jaar eerder werven van vervangers voor de medewerkers die met pensioen gaan.

(* € 1.000)	2022	2023	2024	2025
Omvang	2.448	1.808	2.200	1.596

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.

Voor de komende jaren worden geen grote strategische wijzigingen voorzien die grote gevolgen hebben voor de organisatie.

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 2025

	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB	CvB gezamenlijk
1 Representatiekosten	€ 2.400	€ 1.400	€ 1.000	€ 4.800
2 Reiskosten binnenland				
3 Reiskosten buitenland				
4 Overige onkosten				
5 Totaal	€ 2.400	€ 1.400	€ 1.000	€ 4.800

Personeel

Verzuimbegeleiding

In 2025 is via Immediator gekozen voor een bedrijfsarts op locatie. Hierbij is in de aanbesteding samengewerkt met Plato. De voordelen van een bedrijfsarts op locatie zijn korte lijnen, eigen beheer van de agenda van de bedrijfsarts, gesprekken met leidinggevenden kunnen worden toegevoegd en preventieve gesprekken door medewerkers kunnen worden aangevraagd. Hiermee voldoen we meer aan het eigen regiemodel en zijn we nog beter in staat in te zetten op preventie en effectieve interventies.

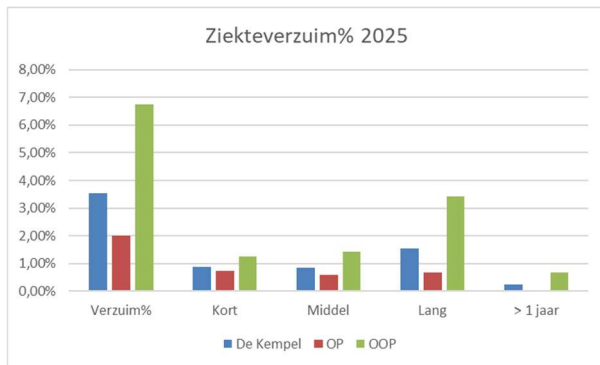
Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim over 2025 bedroeg 3,5%. In onderstaande tabel wordt dit percentage vergeleken met de voorgaande jaren.

Kalenderjaar	Percentage
2022	3,9
2023	4,3
2024	3,7
2025	3,5

Ziekteverzuimpercentage

Het verzuimpercentage is op hogeschoolniveau als volgt opgebouwd:



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

Het gemiddeld ziekteverzuimpercentage is met 0,2% afgenomen ten opzichte van 2024 en zit ruim onder de streefwaarde van 4,0%. De hoofdoorzaak hiervan is de beëindiging van enkele langdurige trajecten.

De verzuimfrequentie is ten opzichte van 2024 gelijk gebleven en bedraagt 0.69.

In 2025 is het nulverzuim 53% van de medewerkers. Dit is een daling met 6 procespunten ten opzichte van 2024.

De Kempel als werkgever

Een keer per twee jaar wordt een medewerkersonderzoek uitgevoerd, zo ook in 2025. Dit leverde het beeld op zoals in onderstaande tabel weergegeven.

	2023	2025	Benchmark 2025	Streefwaarde
NPS	90	77	6,0	50
Betrokkenheid	8,9	8,5	7,1	8,0
Bevlogenheid	8,4	8,2	7,4	8,0
Sociale veiligheid	8,3	7,8	7,5	8,0
Bestuur	8,1	7,7	-	8,0
Inclusiviteit	7,8	7,6	6,6	8,0
Herstelbehoefte	6,4	6,0	5,3	7,0

Medewerkersonderzoek

Ten opzichte van de ongekend hoge waarderingen in 2023 zijn de waarderingen in 2025 lager en tegelijkertijd nog altijd mooi. Zowel absoluut als relatief ten opzichte van de benchmark. Ten opzichte van de streefwaardes zijn verbeteringen mogelijk.

Vanuit de overtuiging dat bevlogen collegae het verschil maken zijn na gesprekken met collegae acties uitgezet die de werkdruk en herstelbehoefte moeten kunnen verbeteren in 2026 en verder. Voor sociale veiligheid en inclusie zijn al eerder acties gestart en zullen ook nog extra acties worden geformuleerd.

Personeelsomvang

Op 31 december bedroeg de personeelsomvang 115 personen (surveillanten en externe stagebegeleiders zijn niet meegenomen) wat gelijk was aan 88,3 fte. Dit is een stijging van 0,6 fte ten opzichte van 2024.

Onder het OP wordt het onderwijzend en onderzoekend personeel geschaard. Het overige personeel wordt als OOP beschouwd.

A. Leeftijdsopbouw

De gemiddelde leeftijd is in 2025 48 jaar en daarmee gelijk aan 2024. De gemiddelde diensttijd is gestegen ten opzichte van 2024 en bedraagt 11 jaar.

Leeftijdsopbouw

B. Verhouding man-

In 2025 is 36% van de 64% vrouw. Het

hiermee 1 procentpunt gestegen ten opzichte van 2024. Hiermee lijkt de verhouding zich te stabiliseren.

Leeftijdsopbouw	2025	2024	2023
24 jaar en jonger	0	0	0
25 - 34 jaar	11	12	12
35 - 44 jaar	30	32	36
45 - 54 jaar	41	34	35
55 jaar en ouder	33	34	29

vrouw

medewerkers man en percentage mannen is

C. Salarisschalen OP

In 2025 was 64% van het onderwijzend en onderzoekend personeel docent B (functieschaal 11), 29,0% is hogeschooldocent (functieschaal 12) en 7% is hogeschoolhoofddocent (functieschaal 13).

Geen van de medewerkers ontvangt een arbeidsmarkttoelage.

D. Verhouding OP-OOP

De verhouding OP-OOP is gestegen van 1,9 naar 2,0. De reden hiervoor is de groei van het aantal studenten; meer studenten betekent meer onderwijs en de ondersteuning is in staat geweest, mede ook door slimmer organiseren, deze toename in de huidige bezetting op te vangen.

Aard van de arbeidsovereenkomsten

De Kempel gelooft in verbinding tussen medewerkers onderling, medewerkers en studenten en medewerkers en de organisatie. Deze verbinding laten wij zien in het streven naar overeenkomsten voor onbepaalde tijd.

Op 31 december 2025 hebben 105 medewerkers een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, 4 medewerkers een overeenkomst voor bepaalde tijd met uitzicht op onbepaalde tijd en 6 medewerkers een overeenkomst voor bepaalde tijd.

Daarnaast maakt de hogeschool gebruik van een flexibele formatie bestaande uit 50 personen.

Dit betreft de inzet van 16 personen met de pensioengerechtigde leeftijd voor het surveilleren bij toetsen, 27 personen die vanuit het primair onderwijs studenten begeleiden in de stage en 7 personen, die als assessor voor geschiktheidsonderzoeken zij instroom werkzaam zijn.

Mocht onverhoopt sprake zijn van ontslag dan is het beleid dat van werk naar werk wordt bemiddeld en mocht dit niet lukken dan wordt een externe partij ingehuurd die de oud-medewerker waar nodig ondersteunt en activeert.

Gesprekscyclus

Iedere medewerker heeft in 2025 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 volgend 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 2025 is het budget (voor individuele scholing) niet volledig benut. Het saldo wordt overgeheveld naar 2026.

	Budget	Uitgaven
Budget out of pocket kosten		
Saldo 2024	0	
Budget 2025	225.199	
Scholing/opleiding		187.317
Boeken/vakliteratuur		10.494
Totaal		197.811
Overheveling naar saldo 2026		27.388

Out of pocket kosten 2025, 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 2025 is 75% van de docenten master opgeleid.

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 2025 is 47,4% BRLO geregistreerd en zijn 9 medewerkers gestart met een prolongatietraject.

Huisvesting

In 2025 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 waarmee vanaf 2025 wordt gewerkt.

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 (strikter) gescheiden waardoor een volumereductie van restafval heeft plaatsgevonden. Ook zijn gefixeerde thermostaatkranen geïnstalleerd. De ingehuurd 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 2025 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.

4. 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 met vergelijkende cijfers voorgaand boekjaar

Balans per		31 december 2025			
Activa		31 december 2025		31 december 2024	
Vaste activa					
Materiele vaste activa	1.1	6.537.997		6.308.513	
Financiële vaste activa	1.2	7.406.824		4.750.361	
Totaal vaste activa			13.944.821		11.058.874
Vlottende activa					
Voorraad	1.4	-		-	
Vorderingen	1.3	488.236		656.862	
Effecten	1.4	1.793.444		1.643.926	
Liquide middelen	1.5	4.190.363		6.036.668	
Totaal vlottende activa			6.472.043		8.337.456
Totaal Activa			20.416.864		19.396.330
Passiva					
Eigen vermogen	2.1		12.320.519		12.331.379
Voorzieningen	2.2		4.049.343		3.607.635
Langlopende schulden	2.3		-		-
Kortlopende schulden	2.4		4.047.001		3.457.316
Totaal Passiva			20.416.864		19.396.330

Staat van baten en lasten met vergelijkende cijfers voorgaand boekjaar

31 december 2025

Baten		Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
Rijksbijdragen	3.1	10.591.948	10.568.188	10.350.465
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	3.2	89.351	125.024	95.533
College-Cursus-en Examengelden	3.3	2.614.680	2.542.289	1.996.816
Baten werk in opdracht van derden	3.4	1.210.941	1.221.264	1.073.933
Overige baten	3.5	330.214	241.500	315.470
Totaal Baten		14.837.134	14.698.265	13.832.217
Lasten				
Personeelslasten	4.1	10.961.331	10.914.099	10.263.812
Afschrijvingen	4.2	747.218	801.267	778.323
Huisvestingslasten	4.3	1.055.363	756.250	683.548
Overige lasten	4.4	2.278.959	2.438.645	2.196.321
Totaal lasten		15.042.871	14.910.261	13.922.004
Saldo Baten-Lasten		-205.737	-211.996	-89.787
Financiële baten en lasten		194.877	132.940	212.946
Totaal resultaat		-10.860	-79.056	123.159

De Rijksbijdrage 2025 is hoger dan begroot door hogere indexering dan begroot.

De Overige overheidsbijdragen en -subsidies vallen lager uit. Dit wordt veroorzaakt door minder inkomsten dan begroot voor de lerarenbeurs.

De verschillen bij de Collegegelden worden veroorzaakt door de toename van het aantal studenten.

De Overige baten zijn hoger door de eigen bijdragen van studenten in diverse projecten.

Het totaal van Lonen en salarissen is conform begroting.

Afschrijvingskosten zijn lager door het later in het jaar aanschaffen of uitvoeren van diverse projecten waaronder schilderwerk.

De hogere huisvestingslasten worden veroorzaakt door een extra dotatie aan de voorziening groot onderhoud, om deze te laten aansluiten bij de beginstand van het nieuwe MJOP.

De overige lasten zijn over alle posten licht afgenomen. Extra verhogingen worden veroorzaakt door extra bedragen voor werving en selectie van nieuwe medewerkers en ICT-kosten. 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 2025

Kasstroom uit operationele activiteiten

	31 december 2025	31 december 2024
Saldo Baten en Lasten	-205.737	-89.787
<i>Aanpassingen voor:</i>		
- Afschrijvingen	747.217	778.324
- Mutaties voorzieningen	441.709	226.833
<i>Verandering in vlottende middelen:</i>		
- Vlottende effecten	-149.518	-1.150.478
- Vorderingen	168.625	183.041
- Kortlopende schulden	589.675	-312.533
Totaal Kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.591.971	-364.600
Ontvangen interest	117.059	149.572
Kosten effecten	-20.273	-22.186
Waardeverandering effecten	98.091	85.560
Buitengewoon resultaat	-	-
	194.877	212.946
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	1.786.848	-151.654

Kasstroom uit investeringsactiviteiten

Investerings in MVA	-977.466	-188.484
Desinvesterings in MVA	766	10.682
Investerings in deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	-	-
Mutaties leningen	-	-
Investerings in FVA	-3.481.519	-282.081
Desinvesterings in FVA	891.570	150.378
Waardeverandering in FVA	-66.514	-31.845
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.633.162	-341.350
Mutaties liquide middelen	-1.846.314	-493.004

Beginstand liquide middelen	5.979.664	6.472.668
Mutatie liquide middelen	-1.846.314	-493.004
Eindstand	4.133.350	5.979.664

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 2025 is opgemaakt op 19 juni 2026.

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 verkrijgsprijs 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 2025.

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 privaat 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 pensioenregeling worden op verplichte basispremies 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: 123,5%

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 2025	1.1	1.1.1	1.1.2	1.1.3	1.1.4	1.1
Aanschafwaarde per 1 januari		11.552.949	4.744.633	144.264	-	16.441.846
			-		-	
Investeringen		-	496.960	53.920	426.586	977.466
Desinvesteringen		-	5.573	-	-	5.573
Herrubricering		-	-	-	-	-
Aanschafwaarde per 31 december		11.552.949	5.236.020	198.183	426.586	17.413.738
Cum.afschrijvingen per 1 januari		7.193.224	2.846.844	93.263	-	10.133.333
		-	-	-	-	-
Afschrijvingen		317.588	412.879	16.750	-	747.217
Desinvestering afschrijvingen		-	4.808	-	-	4.808
Cum.afschrijvingen per 31 december		7.510.812	3.254.915	110.013	-	10.875.742
Boekwaarde per 1 januari 2025		4.359.725	1.897.789	51.000	-	6.308.513
Boekwaarde per 31 december 2025		4.042.137	1.981.105	88.170	426.586	6.537.997

Investeringen bij inventaris zijn toe te wijzen aan de reguliere vervangen van bestaande activa.
In 2025 is voor het nieuwe lid CvB een auto aangeschaft (investering vervoermiddelen).

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

De vastgestelde OZB-waarde bedraagt (peildatum: 1 januari 2024)	7,27 miljoen
Verzekerde waarde van de gebouwen bedraagt	22,93 miljoen
Verzekerde waarde inventaris bedraagt	5,56 miljoen
Verzekerde waarde herhuisvesting	0,95 miljoen

		Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Vervoer- middelen	In uitvoering en vooruit betalingen	Totaal
Materiële vaste activa 2024	1.1	1.2.1	1.2.2	1.2.3	1.2.4	1.1
Aanschafwaarde per 1 januari		11.514.482	4.617.321	152.891	43.999	16.328.693
Investeringen		38.467	106.726	43.291	-	188.484
Desinvesteringen		-	23.413	51.918	-	75.331
Herrubricering naar activa in gebruik		-	43.999		-43.999	-
Aanschafwaarde per 31 december		11.552.949	4.744.633	144.264	-	16.441.846
Cum.afschrijvingen per 1 januari		6.870.002	2.428.041	121.615	-	9.419.658
Afschrijvingen		323.222	441.195	13.906	-	778.324
Desinvestering afschrijvingen		-	22.392	42.257	-	64.649
Cum.afschrijvingen per 31 december		7.193.224	2.846.844	93.264	-	10.133.333
Boekwaarde per 1 januari 2024		4.644.480	2.189.280	31.276	43.999	6.909.034
Boekwaarde per 31 december 2024		4.359.725	1.897.789	51.000	-	6.308.513

Financiële Vaste Activa

Financiële vaste activa	Vorderinge n op OCW en EZ	Overige vorderinge n	Effecten	financiële vaste activa
Boekwaarde per 31-12-2024	-	-	6.394.287	6.394.287
Investerings en verstrekte leningen	-	-	5.131.890	5.131.890
Desinvesteringen en aflossingen	-	-	-2.424.000	-2.424.000
Waardeveranderingen	-	-	98.091	98.091
Boekwaarde per 31-12-2025	-	-	9.200.268	9.200.268
Langlopend deel (>1jr)	-	-	7.406.824	7.406.824
Kortlopend deel (<1r)	-	-	1.793.444	1.793.444

Langlopend deel effecten (>1jr)		Nederlands e staats- obligaties	Overige obligaties	Overige effecten	Effecten
Boekwaarde per 31-12-2024	12		4.750.361	-	4.750.361
Investerings en verstrekte leningen		-	3.481.519	-	3.481.519
Desinvesteringen en aflossingen		-	-	-	-
Waardeveranderingen		-	66.514	-	66.514
Herrubricering naar kortlopend deel		-	-883.280	-	-883.280
Herrubricering herwaardering		-	-8.290	-	-8.290
Boekwaarde per 31-12-2025	12	-	7.406.824	-	7.406.824

Kortlopend deel effecten (<1jr)		Nederlands e staats- obligaties	Overige obligaties	Overige effecten	Effecten
Boekwaarde per 31-12-2024	14	-	1.643.926	-	1.643.926
Herrubricering vanuit langlopend deel		-	883.280	-	883.280
Herrubricering herwaardering		-	8.290	-	8.290
Investerings en verstrekte leningen		96.900	1.553.471	-	1.650.371
Desinvesteringen en aflossingen		-	-2.424.000	-	-2.424.000
Waardeveranderingen		-	31.577	-	31.577
Boekwaarde per 31-12-2025	14	96.900	1.696.544	-	1.793.444

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 2025 is:

€ 8.942.448,00

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
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
Finland 2017/2027 0,5%	15-9-2027
BFCM 2017/2027 (ISIN XS1617831026) 1,25 %	26-5-2027
Nederland 2020/2030 (ISIN NL0014555419)	15-7-2030
Finland 2019/2029 (ISIN FI4000369467) 0,5 %	15-9-2029
Ierland 2019/2029 (ISIN IE00BH3SQ895) 1,1%	15-5-2029
Finnvera 2016/2026 (ISIN XS1392927072) 0,5%	13-4-2026
KFW 2020/2027 (ISIN DE000A254PP9) 0%	31-3-2027
NRW Bank 2016/2026 (ISIN DE000NWB0AD8) 0,375%	17-11-2026
Oostenrijk 2018/2028 (ISIN AT0000A1ZGE4) 0,75%	20-2-2028
Swedbank 2021/2028 (ISIN XS2282210231) 0,2%	12-1-2028
Finland 2017/2027 (ISIN FI4000278551) 0,5%	15-9-2027
Nordea Bank 2020/2027 (ISIN XS2171874519) 0,5%	14-5-2027
European Investment Bank 2014/2026 (ISIN XS1107718279) 1,25%	13-11-2026
ABN AMRO 2019/2026 (ISIN XS1982037696) 0,5%	15-4-2026
Duitsland 2019/2029 (ISIN DE0001102465) 0,25%	15-2-2029
ING Bank 2019/2029 (ISIN XS1952576475) 0,75%	18-2-2029
Oostenrijk 2020/2030 (ISIN AT0000A2CQD2) 0%	20-2-2030
Svenska Handelsbanken 2021/2028 (ISIN XS2345317510) 0,05%	6-9-2028
ABN AMRO 2019/2026 (ISIN XS1982037696) 0,5%	15-4-2026
BNG Bank 2023/2030 (ISIN XS2613259774) 3%	23-4-2030
Ierland 2016/2026 (ISIN IE00BV8C9418) 1%	15-5-2026
BNG Bank 2018/2028 (ISIN XS1748236699) 0,75%	11-1-2028
Kommunekredit 2020/2034 (ISIN XS2251782160) 0,01%	4-5-2034
Erste Group Bank 2021/2031 (ISIN AT0000A2N837) 0,25%	25-1-2031

Sparebank Boligkreditt 2021/2031 (ISIN XS2342589582) 0,125%	12-5-2031
BNG Bank 2018/2028 (ISIN XS1748236699) 0,75 %	11-1-2028
European Union 2020/2030 (ISIN EU000A283859) 0%	4-10-2030
European Union 2020/2030 (ISIN EU000A283859) 0%	4-10-2030

Vorderingen

Vorderingen	1.3	31 december 2025	31 december 2024
Debiteuren	1.3.1	106.746	102.493
Overlopende activa	1.3.2	381.490	554.368
Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	1.3.3	-	-
<u>Vorderingen</u>		<u>488.236</u>	<u>656.861</u>
<i>Uitsplitsing Overlopende activa</i>	1.3.2		
Vooruitbetaalde kosten	1.3.2.1	257.555	350.214
Verstrekke voorschotten	1.3.2.2	-	-
Overige overlopende activa	1.3.2.3	123.935	204.155
<u>Overlopende activa</u>		<u>381.490</u>	<u>554.368</u>

Het saldo "Debiteuren" per balansdatum 2024 is in 2025 in zijn geheel ontvangen. Ook voor het saldo per balansdatum 2025 is geen noodzaak om een voorziening op te nemen voor oninbare vorderingen.

Effecten

		Investerings- en			Des- investeringen	Boekwaarde
		Boekwaarde	herubricering	Herwaardering		
		31-dec-2024	2025	2025	2025	31-dec-2025
Effecten	1.4					
Aandelen	1.4.1	-	-			-
Obligaties	1.4.2	1.643.926	2.541.941	31.577	-2.424.000	1.793.444
Overige effecten	1.4.3	-	-			-
Effecten		1.643.926	2.541.941	31.577	-2.424.000	1.793.444

Liquide middelen

Liquide middelen

		31-dec-2025	31-dec-2024
Liquide middelen	1.5		
Kasmiddelen	1.5.1	7.284	4.188
Tegoeden op bankrekeningen	1.5.2	4.183.079	6.032.480
Deposito's	1.5.3	-	-
Overige Liquide middelen	1.5.4	-	-
Liquide middelen		4.190.363	6.036.668

De liquide middelen staan volledig ter vrije beschikking.

Eigen vermogen

Eigen Vermogen	2.1	Stand per 31-dec-2024	Resultaat- bestemming 2025	Overige mutaties 2025	Stand per 31-dec-2025
Algemene reserve	2.1.1	9.432.450	-12.361	-	9.420.089
Bestemmingsreserve (publiek)	2.1.2	2.750.000	-	-	2.750.000
Bestemmingsreserve (privaat)	2.1.3	148.929	1.501	-	150.430
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		12.331.379	-10.860	-	12.320.519
<i>Uitsplitsing Bestemmingsreserve (publiek)</i>	2.1.2				
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>	2.1.3				
Algemene reserve (privaat)	2.1.3.1	148.929	1.501	-	150.430
Bestemmingsreserve (privaat)		148.929	1.501	-	150.430

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 1.15 bedraagt, waarmee de signaleringswaarde in 2025 hoger is dan nodig.

Na vervanging van diverse activa in 2025 is het bovenmatig eigen vermogen gedaald van 1,22 in 2024 naar 1,15 in 2025.

Aanschafwaarde gebouwen	11.552.948,50	11.552.948,50
Afschrijving gebouwen	7.510.812,00	7.193.224,00
Boekwaarde gebouwen	4.042.136,50	4.359.724,50
Aanschafwaarde overige	5.860.789,00	4.888.896,50
Afschrijving overige	3.364.928,00	2.940.107,00
Boekwaarde overige	2.495.861,00	1.948.789,50
Boekwaarde MVA (incl.gebouwen)	6.537.997,50	6.308.514,00
Boekwaarde MVA (excl.gebouwen)	2.495.861,00	1.948.789,50
Totaal baten	14.837.134,00	13.832.216,84
Financiële baten	194.877,00	29.616,94
Totaal baten (incl.fin.baten)	15.032.011,00	13.861.833,78

Berekening bovenmatig eigen vermogen	2025	2024
Totaal eigen vermogen	12.320.519	12.331.379
Privaat eigen vermogen	150.430	148.929
Feitelijk eigen vermogen	12.170.089	12.182.450
Normatief eigen vermogen	10.573.909	9.987.170
Bovenmatig eigen vermogen	1.596.180	2.195.280
Signaleringswaarde	1,15	1,22

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. 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 1-jan-2024	Resultaat- bestemming 2024	Overige mutaties 2024	Stand per 30-dec-2024
Algemene reserve	2.1.1	9.310.750	121.707	-	9.432.457
Bestemmingsreserve (publiek)	2.1.2	2.750.000	-	-	2.750.000
Bestemmingsreserve (privaat)	2.1.3	147.470	1.462	-	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	123.168	-	12.331.385
<i>Uitsplitsing Bestemmingsreserve (publiek) 2.1.2</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
Bestemmingsreserve (publiek)		2.750.000	-	-	2.750.000
<i>Uitsplitsing Bestemmingsreserve (privaat) 2.1.3</i>					
Algemene reserve (privaat)	2.1.3.1	147.470	1.462	-	148.929
Bestemmingsreserve (privaat)		147.470	1.462	-	148.929

Voorzieningen & Schulden

		Stand per 31-dec-2024	Dotaties 2025	Onttrekking 2025	Vrijval 2025	Stand per 31-dec-2025
Voorzieningen	2.2					
Personele voorzieningen	2.2.1	987.948	173.692	-120.091	-22.079	1.019.470
Voorziening verlieslatende contracten	2.2.2	-	-	-	-	-
Overige voorzieningen	2.2.3	2.619.686	597.049	-179.824	-7.038	3.029.873
Voorzieningen		3.607.634	770.741	-299.915	-29.117	4.049.343

<i>Uitsplitsing Personele voorzieningen</i>	2.2.1					
Jubileumverplichtingen	2.2.1.1	431.090	53.926	-26.077	-17.094	441.845
Wachtgeldverplichtingen	2.2.1.2	-	-	-	-	-
DI-uren en werktijdverkorting senioren	2.2.1.3	556.858	119.766	-94.014	-4.985	577.625
Landurig ziekteverzuim	2.2.1.4	-	-	-	-	-
Personele voorzieningen		987.948	173.692	-120.091	-22.079	1.019.470

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 uitdienstkans (2,61%). De voorziening is berekend tegen contante waarde.

De vrijval bij de jubileumvoorziening in 2025 is het gevolg van uitdiensttrekders.

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. Zeven medewerkers maakten in 2025 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 2025, zonder rekening te houden met rekenrente en CAO-verhogingen, omdat de tijdwaarde niet materieel is in de berekening van de voorziening.

Per 31 december 2025 bedraagt de theoretisch benodigde voorziening :

De afwikkeling naar tijdsduur is:

	<1 jaar	>1jr en 5jr<	>5 jaar
Jubileumverplichtingen	23.660	50.603	367.581
Wachtgeldverplichtingen	-	-	-
DI-uren en werktijdverkorting senioren	83.039	494.585	0
Landurig ziekteverzuim	-	-	-
	€ 106.700	€ 545.189	€ 367.581

		Stand per	Dotaties	Onttrekking	Vrijval	Stand per
		31-dec-2024	2025	2025	2025	31-dec-2025
<i>Uitsplitsing overige voorzieningen</i>	2.2.3					
Onderhoudsvoorziening	2.2.3.1	2.619.686	597.049	-179.824	-7.038	3.029.873
Voorziening profileringsfonds	2.2.3.2	-	-	-	-	-
<u>Overige voorzieningen</u>		2.619.686	597.049	-179.824	-7.038	3.029.873

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 2025 weer.

Met ingang van 1 januari 2025 is er een nieuwe meerjarenonderhoudsplan. De dotatie aan de onderhoudsvoorziening heeft plaats gevonden volgens dit nieuwe meerjarenonderhoudsplan. Daarnaast is er op 1-1-2025 een correctiedotatie gedaan om de beginbalans aan te laten sluiten bij het nieuwe meerjarenonderhoudsplan. In het meerjarenonderhoudsplan wordt de opgebouwde voorziening per component bijgehouden. De geplande uitgaven van het meerjarenonderhoudsplan die niet in 2025 zijn uitgevoerd, mede wegens lange verwerktermijnen van uitvoerenden, zijn doorgeschoven naar 2026.

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

Per 31 december 2025 bedraagt de theoretisch benodigde voorziening :

De afwikkeling naar tijdsduur is:

	<u><1 jaar</u>	<u>>1jr en 5jr<</u>	<u>>5 jaar</u>
Onderhoudsvoorziening	640.166	1.549.997	839.710

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden	2.4	31 december 2025	31 december 2024
Kredietinstellingen	2.4.1	-	-
Vooruitgefactureerde en -ontvangen	2.4.2	444.031	414.386
Crediteuren	2.4.3	204.624	178.958
OCW	2.4.4	-	-0
Schulden aan groepsmaatschappijen	2.4.5	-	-
Schulden aan andere deelnemingen	2.4.6	-	-
Belastingen en premies sociale	2.4.7	644.970	454.038
Schulden ter zake van pensioenen	2.4.8	128.814	117.573
Overige kortlopende schulden	2.4.9	-	-
Overlopende passiva	2.4.10	2.624.562	2.292.371
Kortlopende schulden		4.047.001	3.457.326
<i>Uitsplitsing Belastingen en premies sociale</i>			
Loonheffing	2.4.7.1	633.649	447.290
Omzetbelasting	2.4.7.2	11.321	6.748
Premies sociale verzekeringen	2.4.7.3	-	-
Belastingen en premies sociale		644.970	454.038
<i>Uitsplitsing Overlopende passiva</i>			
Vooruitontvangen college- en les gelden	2.4.10.1	1.513.837	1.199.690
Vooruitontvangen OCW	2.4.10.2	16.165	26.976
Vooruitontvangen investeringssubsidies	2.4.10.3	-	-
Vooruitontvangen termijnen	2.4.10.4	-	-
Vakantiegeld en verlofdagen	2.4.10.5	501.460	488.877
Accountants- en administratiekosten	2.4.10.6	34.399	45.252
Rente	2.4.10.7	-	-
Overige kortlopende overlopende passiva	2.4.10.8	558.701	531.576
Overlopende passiva		2.624.562	2.292.371
<i>Uitsplitsing Overige kortlopende overlopende passiva</i>			
Vooruitontvangen bedragen	2.4.10.8.1	345.638	404.249
Nog te ontvangen facturen	2.4.10.8.2	112.578	115.843
Nog te betalen kosten	2.4.10.8.3	372	4.010
Nog te betalen salarissen	2.4.10.8.4	91.440	1.717
Vooruitontvangen subsidies overige	2.4.10.8.5	8.673	5.757
Overige kortlopende overlopende passiva		558.701	531.577

Niet uit de balans blijvende 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 2026 wordt een huuropbrengst verwacht van € 56.960.

Niet uit de balans blijvende 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 2025 is de voorlopige bijdrage € 55.201,-. Voor 2026 moet deze nog worden vastgesteld.

Ook lopen er niet direct opzegbare contracten met een totaalwaarde van €329.863.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen gebeurtenissen na balansdatum en voor de datum van openbaarmaking van de jaarrekening 2025 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 2025 € 175.000.
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 2025 (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 31/07
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	151.476,50	87.023,57
Beloning betaalbaar op termijn	23.028,36	13.302,59
Subtotaal	174.504,86	100.326,16
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	175.000	101.644
-/- onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	174.504,86	100.326,16
Bedrag overschrijding	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 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 (in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedinge	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
Bezoldiging	165.707,10	153.737,87
Bedrag overschrijding	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.

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

Leden van het College van Bestuur hebben de mogelijkheid om te kiezen voor een auto van de zaak. De maximale cataloguswaarde van de aanschaf van deze auto is €60.000. Er is geen restrictie voor wat betreft het type auto, wel dat de auto 100% elektrisch is.

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 2025 € 175.000.
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 toefunctionarissen

Gegevens 2025 (bedragen * €1,--)	I. van Nieuwenhuijsen	A. Gehring	L.M. de Bock-Martijn
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	26.250,00	17.500,00	17.500,00
./- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen b)	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 beta	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2025 (Vervolg) (bedragen * €1,--)	C.J.M. Dortmans	R. van Eijck	
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	17.500,00	17.500,00	
./- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen b)	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	5.000,00	5.000,00	0,00
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 beta	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024 (bedragen * €1,--)	I. van Nieuwenhuijsen	A. Gehring	L.M. de Bock-Martijn
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

Gegevens 2024 (vervolg) Bezoldiging	C.J.M. Dortmans	I.L. van Geel	F.A.W.P. Swinkels
functiegegevens	lid RvT	lid RvT	lid RvT
Aanvang -einde functievervulling	01/08-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	2.500,00	5.000,00	5.000,00
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	6.939,34	16.600,00	16.600,00

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde toefunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting de Kempe. Het voor Stichting De Kempe toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 175.000.

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 2025 (bedragen * €1,--)	Y. Franzen	
Functiegegevens	Lid CvB	
Aanvang -einde functievervulling	01/08 t/m 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,9	
Dienstbetrekking?	ja	
Bezoldiging		
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	48.245,38	
Beloning betaalbaar op termijn	7.531,45	
Subtotaal	55.776,83	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	73.356	
-/- onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	
Bezoldiging	55.776,83	
Bedrag overschrijding	N.v.t.	
motivering overschrijding	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens	N.v.t.	
Gegevens 2024 (bedragen * €1,--)	Y. Franzen	0
Functiegegevens	Lid CvB	0
Aanvang -einde functievervulling		
omvang dienstverband (in fte)		
Dienstbetrekking?		
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		
Beloning betaalbaar op termijn		
Subtotaal		
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum		
Bezoldiging	0,00	

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

Leden van het College van Bestuur hebben de mogelijkheid om te kiezen voor een auto van de zaak. De maximale cataloguswaarde van de aanschaf van deze auto is €60.000. Er is geen restrictie voor wat betreft het type auto, wel dat de auto 100% elektrisch is.

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

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

G2B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend 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	Subsidiebele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
			-	-	-	-	-	-	-
		Totaal:	-	-	-	-	-	-	-

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 31-12-2025	Resultaat jaar 2025	Totale baten	Art 2:403 BW	Deelname %	Consolidatie j/n
Radiant	Cooperatie 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 2025		
		Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
Rijksbijdragen	3.1			
Rijksbijdragen OCW	3.1.1	10.591.948	10.568.188	10.350.465
Overige Subsidies OCW	3.1.2	89.351	125.024	95.533
Af: Inkomensoverdrachten	3.1.3	-	-	-
Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	3.1.4	-	-	-
<u>Rijksbijdragen</u>		<u>10.681.299</u>	<u>10.693.212</u>	<u>10.445.998</u>
<i>Uitsplitsing Rijksbijdrage OCW</i>	<i>3.1.1</i>			
Rijksbijdrage OCW	3.1.1.1	10.591.948	10.671.885	10.306.391
Rijksbijdrage OCW NPO	3.1.1.2	-	-103.697	44.074
Rijksbijdrage EZ	3.1.1.3	-	-	-
<u>Rijksbijdragen OCW</u>		<u>10.591.948</u>	<u>10.568.188</u>	<u>10.350.465</u>
<i>Uitsplitsing Overige Subsidies OCW</i>	<i>3.1.2</i>			
Overige subsidies OCW	3.1.2.1	89.351	125.024	95.533
Overige subsidies EZ	3.1.2.2	-	-	-
<u>Overige Subsidies OCW</u>		<u>89.351</u>	<u>125.024</u>	<u>95.533</u>

De toegekende Rijksbijdrage 2025 is geheel genomen als resultaat.

Andere baten

		31 december 2025		
		Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
College-, cursus-, les- en examengelden	3.3			
Collegegelden sector HBO	3.3.1	2.614.680	2.542.289	1.996.816
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		2.614.680	2.542.289	1.996.816

De verschillen bij de Collegegelden worden veroorzaakt door de toename van het aantal studenten.

		Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
Baten in opdracht van derden	3.5			
Contractonderwijs	3.4.1	-	-	-
Contracten tbv inburgeringsvoorzieningen	3.4.2	-	-	-
Contractonderzoek	3.4.3	15.950	-	-
Overige baten werk in opdracht van derden	3.4.4	1.194.991	1.221.264	1.073.933
Baten in opdracht van derden		1.210.941	1.221.264	1.073.933

Baten werk in opdracht van derden bestaat voornamelijk uit baten nascholing.

<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	15.950	-	-
KNAW	3.4.1.4	-	-	-
Overige non-profit organisaties	3.4.1.5	-	-	-
Bedrijven	3.4.1.6	-	-	-
Contractonderzoek		15.950	-	-

		Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
Overige baten				
Verhuur	3.5.1	85.785	82.500	89.337
Detachering personeel	3.5.2	-	-	-
Externe inzet personeel	3.5.3	76.271	60.000	142.552
Schenking	3.5.4	-	-	-
Sponsoring	3.5.5	-	-	-
Ouderbijdragen	3.5.6	-	-	-
Overige	3.5.7	168.158	99.000	83.581
Overige baten		330.214	241.500	315.470

<i>Uitsplitsing Overige</i>	3.5.7			
Studentenbijdrage en bijdrage activiteiten	3.5.7.1	130.711	85.000	77.937
Diversen	3.5.7.2	37.447	14.000	5.644
Overige		168.158	99.000	83.581

Lasten

		31 december 2025		
		Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
Personeelslasten	4.1			
Lonen en salarissen	4.1.1	9.631.602	9.701.057	9.010.033
Overige personele lasten	4.1.2	1.375.275	1.288.042	1.357.211
Af: uitkeringen	4.1.3	-45.546	-75.000	-103.432
Personeelslasten		10.961.331	10.914.099	10.263.812
<i>Uitsplitsing Lonen en salarissen</i>	<i>4.1.1</i>			
Brutolonen en salarissen	4.1.1.1	7.505.152	7.589.661	7.062.083
Sociale premies	4.1.1.2	1.037.661	1.018.064	943.040
Pensioenlasten	4.1.1.3	1.088.789	1.093.332	1.004.910
<u>Lonen en salarissen</u>		<u>9.631.602</u>	<u>9.701.057</u>	<u>9.010.033</u>
<i>Uitsplitsing Overige personele lasten</i>	<i>4.1.2</i>			
Personele voorzieningen	4.1.2.1	57.598	22.602	34.758
Scholing personeel	4.1.2.2	197.811	235.740	210.074
Arbokosten	4.1.2.3	23.604	30.000	34.845
Personeel niet in loondienst	4.1.2.4	630.495	706.200	656.288
Overige	4.1.2.5	465.767	293.500	421.246
<u>Overige personele lasten</u>		<u>1.375.275</u>	<u>1.288.042</u>	<u>1.357.211</u>

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.

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 2025.

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

	Voorzitter CvB	Lid CvB	CvB gezamenlijk
1 - Representatiekosten	2.400	2.400	4.800
2 - Reiskosten binnenland	0	0	0
3 - Reiskosten buitenland	0	0	0
4 - Overige onkosten	0	0	0
5 - Totaal	<u>2.400</u>	<u>2.400</u>	<u>4.800</u>

Het personeelsbestand op 31 december is als volgt samen gesteld:

	2025		2024	
	aantal	fte.	aantal	fte.
Docerend personeel	74,0	58,5	73,0	57,4
Onderwijsbeheer personeel (incl.CvB)	41,0	29,8	39,0	30,5
	<u>115,0</u>	<u>88,3</u>	<u>112,0</u>	<u>87,9</u>

		Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
Afschrijvingen	4.2			
Immateriële vaste activa	4.2.1	-	-	-
Materiële vaste activa	4.2.2	747.217	801.266	778.323
Afschrijvingen		747.217	801.266	778.323
<i>Uitsplitsing Materiële vaste activa</i>	<i>4.2.2</i>			
Afschrijving gebouwen en terreinen	4.2.2.1	317.588	317.588	323.223
Afschrijving inventaris	4.2.2.2	412.879	463.718	441.195
Afschrijving vervoermiddelen	4.2.2.3	16.750	19.960	13.905
Materiële vaste activa		747.217	801.266	778.323
		Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
Huisvestingslasten	4.3			
Huur	4.3.1	-	-	-
Onderhoud	4.3.2	96.703	142.500	98.333
Energie en water	4.3.3	161.888	176.250	187.757
Schoonmaakkosten	4.3.4	166.296	157.500	155.826
Heffingen	4.3.5	40.465	40.000	38.992
Mutatie overige onderhoudsvoorzieningen	4.3.6	590.012	240.000	202.640
Overige	4.3.8	-	-	-
Huisvestingslasten		1.055.364	756.250	683.548

De hogere huisvestingslasten worden veroorzaakt door een extra dotatie om aan te sluiten bij het nieuwe meerjarenonderhoudsplan.

		Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
Overige lasten	4.4			
Administratie en beheerslasten	4.4.1	1.671.451	1.827.510	1.716.874
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	4.4.2	179.956	238.500	184.136
Projecten bestedingsplan NPO-gelden	4.4.3	5.837	-	44.074
Regeling fin.tegemoetkoming studenten	4.4.4	-	-	-
Projecten (studenten)	4.4.5	201.351	142.500	-0
Overige	4.4.6	220.364	230.135	251.236
Overige lasten		2.278.959	2.438.644	2.196.321
<i>Uitsplitsing Administratie en beheerslasten</i>	<i>4.4.1</i>			
Administratie en beheer	4.4.1.1	501.588	682.010	578.970
Informaticabeleid	4.4.1.2	789.646	766.000	721.412
Marketing en communicatie	4.4.1.3	142.704	139.000	122.987
Verzekeringen	4.4.1.4	62.806	60.000	59.719
Werving & selectie	4.4.1.5	50.981	10.000	1.477
Advieskosten	4.4.1.6	50.705	71.000	109.010
Reiskosten	4.4.1.7	20.668	13.000	16.389
Autokosten	4.4.1.8	10.836	15.500	13.778
Overige beheerslasten	4.4.1.9	41.517	71.000	93.132
Administratie en beheerslasten		1.671.451	1.827.510	1.716.874

De extra kosten werving&selectie zijn voor het vervullen van de vacature lid CvB en het maken van een filmpje voor werving algemeen.

<i>Uitsplitsing Inventaris, apparatuur en leermiddelen</i>	<i>4.4.2</i>			
Leer- en lesmiddelen	4.4.2.1	156.232	187.500	160.806
Apparatuur en inventariskosten	4.4.2.2	23.724	51.000	23.330
Inventaris, apparatuur en leermiddelen		179.956	238.500	184.136

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

	Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
Specificatie honorarium			
Onderzoek jaarrekening	64.003	60.000	61.539
Andere controleopdrachten	-	-	-
Fiscale adviezen	-	-	-
Andere niet-controledienst	-	-	-
<u>Accountantslasten</u>	<u>64.003</u>	<u>60.000</u>	<u>61.539</u>

Financieel en buitengewoon

		31 december 2025		
		Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
Financiële baten en lasten				
Rentebaten obligaties	5.1	46.976	52.154	29.617
Rentebaten	5.2	70.083	62.010	119.955
Verkoopresultaat obligaties	5.3	-	-	-
Oprenting/verandering disconteringsvoet (voorzieningen)	5.4	-	-	-
Rentelasten	5.5	-	-	-
Waardeveranderingen vaste active en beleggingen	5.6	98.091	52.154	85.560
Kosten effecten	5.8	-20.273	-33.378	-22.186
Financiële baten en lasten		194.877	132.939	212.946

Financiële kengetallen

	2025	2024
Solvabiliteit (EigenVermogen/TotaalVermogen x 100%)	0,60	0,64
Current ratio (vlott.activa+voorraad/kort vr.vermogen)	1,60	2,41
Quick ratio (vlott. activa-voorraad/kort vr.vermogen)	1,60	2,41
Huisvestingsratio	0,09	0,07
Weerstandsvermogen	0,83	0,89
Rentabiliteit	0,00	0,01

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

5. 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



Registeraccountants

RA12 Veenendaal B.V.

Traverse 1

3905 NL Veenendaal

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Toezicht van Stichting “De Kempel”

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting “De Kempel” te Helmond gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting “De Kempel” op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. ‘Referentiekader’ van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de staat van baten en lasten over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie ‘Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting “De Kempel” zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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



Registeraccountants

RA12 Veenendaal B.V.

Traverse 1

3905 NL Veenendaal

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2. 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het College van Bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025. In dit kader is het College van Bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het College van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.



Registeraccountants

RA12 Veenendaal B.V.

Traverse 1

3905 NL Veenendaal

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het College van Bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het College van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het College van Bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het College van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de



Registeraccountants

RA12 Veenendaal B.V.

Traverse 1

3905 NL Veenendaal

redelijkheid van schattingen door het College van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;

- het vaststellen dat de door het College van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Veenendaal

RA12 Veenendaal B.V.

drs. AF.J. van der Velden RA

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 per 31-12-2025:

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, medezeggenschap en informatievoorziening.

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

Mevr. drs. Y.W. Franzen lid College van Bestuur

Mevrouw Franzen is verantwoordelijk voor initeel en post initieel onderwijs, onderzoek, kwaliteitszorg, externe contacten en public relations.

Relevante nevenfuncties: geen
Benoeming: 1 augustus 2026
Benoemingstermijn tot: 1 augustus 2030

Samenstelling Raad van Toezicht per 31-12-2025

De Raad van Toezicht bestaat op 31 december 2025 uit vijf leden, te weten;

Mevr. I. van Nieuwenhuijsen	voorzitter, tevens voorzitter selectie- en remuneratiecommissie
Mevr. L.M. de Bock-Martijn	lid, tevens lid selectie- en remuneratiecommissie
Dhr. A. Gehring	lid, tevens voorzitter auditcommissie
Dhr. R. van Eijck	lid
Mevr. C.J.M. Dortmans	lid, tevens lid auditcommissie

Hoofd- en nevenfuncties

Mevr. I. van Nieuwenhuijsen

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: Bestuurder KOH Eindhoven
Relevante nevenfuncties: geen
Benoeming: 1 juli 2020
Herbenoeming: 1 juli 2024
Benoemingstermijn tot: 1 juli 2028

Dhr. A. Gehring

Hoofdfunctie: Bestuurder Stichting Sint Lucas
Relevante nevenfuncties: Bestuurslid Nederlandse Vereniging van Vakscholen (NVV) en bestuurslid Stichting Design Development Eindhoven
Benoeming: 1 januari 2022
Herbenoeming: 1 januari 2026
Benoemingstermijn tot: 1 januari 2030

Dhr. R. van Eijck

Hoofdfunctie: Interimmanager Geerts & Partners
Relevante nevenfuncties: geen
Benoeming: 1 januari 2025
Benoemingstermijn tot: 1 januari 2029

Mevr. C.J.M. Dortmans

Hoofdfunctie: Eigenaar Wayfarer Strategie en Advies B.V.
Relevante nevenfuncties: lid RvT Jeugdformaat, lid Raad voor Volksgezondheid en Samenleving
Benoeming: 1 augustus 2024
Benoemingstermijn tot: 1 augustus 2028