



JAARVERSLAG KPZ 2019

Verantwoording 2019 van
'een volgende fase in een lange traditie'

opleiding
onderzoek
ontwikkeling



**Katholieke
Pabo Zwolle**



INHOUDSOPGAVE

Algemeen	6
Algemene informatie	6
Statutaire gegevens	6
Correspondentie adres	6
A Bestuursverslag	7
Managementsamenvatting	7
1 Het verhaal van KPZ	8
1.1 Instellingsplan 2016-2021	8
1.2 Ambities 2016-2021	8
1.3 Coronavirus	9
2 Professionele en levensbeschouwelijke identiteit	11
3 Inrichting van Katholieke Pabo Zwolle	12
3.1 Raad van Toezicht	12
3.2 College van Bestuur en directie	12
3.3 Onderwijs- en ondersteunende teams	12
3.4 Kenniscentrum	13
3.5 Medezeggenschapsraad	13
3.6 Klachtenafhandeling	13
3.7 Branchecode goed bestuur	13
4 Bacheloropleiding Leraar Basisonderwijs	14
4.1 Inleiding	14
4.2 Programma	14
4.3 Curriculumontwikkeling	14
4.4 Praktijkleren en Samen Opleiden & Professionaliseren	14
4.5 Peer review	16
5 Associate degree Pedagogisch Professional Kind en Educatie	17
5.1 Start van nieuwe opleiding gericht op nieuwe rollen en functies	17
5.2 Naamswijziging ad PPKE naar Pedagogisch Educatief Professional	17
5.3 Programma verkorte deeltijdopleiding	17
5.4 Praktijkleren ad Pedagogisch Professional	18
5.5 Regionale samenwerking en landelijke netwerken Pedagogisch Professionals	19
5.6 Eerste diploma's en werkgelegenheid Pedagogisch Professionals Kind en Educatie	19

6	Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie	20
6.1	Visie op leiderschapsopleidingen	20
6.2	Verbinding tussen management en formeel of informeel leiderschap	20
6.3	Inhoud van de master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie	21
7	Onderwijskundige resultaten	23
7.1	Instroom studenten	23
7.2	Regionale instroom Leraar Basisonderwijs	23
7.3	Aantal inschrijvingen	23
7.4	Aantal aanmeldingen voltijd	24
7.5	Vooropleiding instroom voltijdstudenten in procenten	24
7.6	Verdeling geslacht in de voltijd in procenten	24
7.7	Uitval	25
7.8	Aantal afgestudeerden	26
8	Internationalisering	28
8.1	Projecten en conferenties	29
8.2	Activiteiten tbv de internationale component van de masteropleiding	30
8.3	Activiteiten door KPZ voor Radiant Lerarenopleidingen	30
9	Overige ontwikkelingen en projecten binnen de opleidingen	31
9.1	Projecten Bevorderen en verbeteren van doorstroom mbo-hbo	31
9.2	Vernieuwde deeltijd	31
9.3	Regionale Aanpak Lerarentekort	32
9.4	Project Betekenisvol Muziekonderwijs KPZ	33
9.5	RIF	33
10	Praktijkgericht onderzoek, Lectoraat en KPZ Kenniscentrum	35
10.1	KPZ Kenniscentrum	35
10.2	Kennisontwikkeling	36
10.3	Beroepspraktijk en samenleving	38
10.4	Onderwijs en professionalisering	39
11	Kwaliteitszorg	41



12	Samenwerkingsverbanden	42
12.1	Radiant Lerarenopleidingen	42
12.2	Vereniging van Katholieke Lerarenopleidingen (VKLO)	42
12.3	Zwolse8	42
12.4	Campus Kind en Educatie	43
12.5	Innovatiecluster Kind en Educatie	43
12.6	Stichting Vierslagleren	44
13	Strategisch Beraad, Raad van Advies en Werkveldadviesraden KPZ en Campus	45
14	HRM en medewerkersbeleid	47
14.1	Personeelssamenstelling	47
14.2	Professionalisering	49
14.3	Decentrale arbeidsvoorwaarden	50
14.4	Gesprekkencyclus	51
14.5	Duurzame Inzetbaarheid	52
14.6	Plan van aanpak werkdruk	52
14.7	Ontwikkeling verzuim	52
15	Centrum voor Ontwikkeling: partner voor het werkveld	54
15.1	Ontwikkeling post-bachelor-opleidingen	54
15.2	Leiderschapsopleidingen	54
15.3	Portfolio-analyse Centrum voor Ontwikkeling en post-bachelor-opleidingen en training	55
15.4	Cambridge Exams Centre English	57
15.5	Maatwerktrajecten	58
16	Ondersteunende processen	59
16.1	ICT & Media	59
16.2	Ondersteunende systemen en instrumenten	59
16.3	PR en Communicatie	60
16.4	Mediatheek	63
17	Huisvesting	65
17.1	Milieu en duurzaamheid	65
17.2	Veiligheid	65
18	Middelen en financieel beleid	66
18.1	Risicomanagement en financieel beleid	66
18.2	Financieel resultaat en analyse 2019	66
18.3	Balanspositie	68

18.4	Kengetallen 2018-2019	68
18.5	Treasury-beleid en verslag	68
18.6	Notitie helderheid	68
18.7	Profileringsfonds	69
18.8	Declaratie bestuurders	69
19	Continuïteit	70
19.1	Toekomstverwachting Opleiden, Onderzoek, Ontwikkeling, Organisatie	70
19.2	Kengetallen medewerkers en studentenaantallen	70
19.3	Kengetallen bij het toezicht op de financiële continuïteit	71
19.4	Meerjarenbegroting	71
19.5	Staat van baten en lasten	73
19.6	Investerings	74
19.7	Overige rapportages	74
20	Kwaliteitsafspraken	77
21	Verslag Raad van Advies	79
21.1	visie op toezichthouden	79
21.2	Verklaring van onafhankelijkheid Raad van Toezicht	79
21.3	Samenstelling Raad van Toezicht per 31-12-2019	80
21.4	Werkwijze Raad van Toezicht	80
21.5	Verslag Remuneratiecommissie 2019	81
21.6	Verslag Auditcommissie 2019	82
21.7	Verslag Commissie Onderwijs & Onderzoek 2019	82
21.8	Tot slot	83
22	Verslag Medezeggenschapsraad	84
22.1	Samenstelling Medezeggenschapsraad per 31-12-2019	85
B	Jaarrekening	86
C	Overige gegevens	117
	Statutaire regeling resultaatbestemming	117
	Controleverklaring	117
D	Bijlagen	121
Bijlage 1	Publicaties KPZ Kenniscentrum 2019	121
Bijlage 2	Samenstelling Strategisch Beraad, Raad van Advies en Werkveldadviesraden	122
Bijlage 3	Registraties Schoolleiders- en lerarenregister	124
Bijlage 4	Organisatiestructuur	125

ALGEMEEN

ALGEMENE INFORMATIE

Bevoegd gezag nummer	30041
Statutaire naam	Stichting Katholieke Opleiding tot Leraren in het Basisonderwijs
Juridische vorm	Stichting
KvK nummer	41023625
Webadres	www.kpz.nl
Sector	Hoger onderwijs
Sprake van personele unie	Nee

STATUTAIRE GEGEVENS

Straatnaam	Ten Oeverstraat
Huisnummer	68
Postcode	8012 EW
Vestigingsplaats	Zwolle

CORRESPONDENTIE ADRES

Straatnaam	Ten Oeverstraat
Huisnummer	68
Postcode	8012 EW
Plaats	Zwolle

A BESTUURSVERSLAG

MANAGEMENTSAMENVATTING

De *meerjarenbegroting 2019-2024* sloeg een nieuwe weg in onder de naam 'een volgende fase in een lange traditie'. Dit jaarverslag over 2019 is het formele verantwoordingsdocument en geeft een verhalende en financiële terugblik. Naast dit jaarverslag maken we, net als in 2018, een zogenaamde publieksversie waarin we de highlights van 2019 verwoorden en met name verbeelden.

Dit jaarverslag heeft een tweeledig doel:

- formele verantwoording van de activiteiten van KPZ naar overheid en toezichthouder;
- verantwoording van de activiteiten van KPZ naar studenten, medewerkers, medezeggenschapsorganen, externe partners en stakeholders.

In 2019 namen de inschrijvingen in de bacheloropleidingen en de ad toe en bleven de inschrijvingen in de master en de post-hbo-opleidingen achter. Oorzaken van dit laatste moeten vooral gezocht worden in het lerarentekort en prioritering. De uitval in de opleiding bleef wederom hoog, wat geweten kan worden aan de hoge ambitie van de opleidingen en de volheid van het curriculum. Hoewel in 2019 geen NSE is afgenomen onder hbo-studenten is toch de *Keuzegids HBO* verschenen en kwam de bachelor op de vijfde plaats en de ad PPKE op de eerste plaats. In het assortiment van de post-hbo-opleidingen worden keuzes gemaakt, waarbij KPZ streeft naar een (beperkt) aanbod, meer modulair en meer ruimte voor maatwerkvragen, omdat we die zien toenemen.

Ondanks de groei in opleidingen en studenten weet KPZ de kleinschaligheid te bewaren en te bewaken; onze kernwaarde 'persoonlijk' staat immers hoog in het vaandel. We zijn ervan overtuigd dat iedereen behoefte heeft aan persoonlijke aandacht, zowel studenten, werkveld als medewerkers en deze persoonlijkheid gedijt goed bij kleinschaligheid. Om de kwetsbaarheid die kleinschaligheid met zich meebrengt te verkleinen, werken we in diverse lokale, regionale en landelijke samenwerkingsverbanden. Bovendien zijn de maatschappelijke, regionale en onderwijsvraagstukken van een zodanige complexiteit dat deze slechts gezamenlijk met andere partners aangepakt kunnen worden. Zo praktiseren we ook zelf onze visie op interprofessioneel werken.

Begin 2020 verspreidde het coronavirus zich over de hele wereld en hebben we te maken met een pandemie. Vanaf maart 2020 verkeren we in Nederland in een, gefaseerd ingevoerde, intelligente lock down. Sinds medio maart is het gehele onderwijs omgevormd naar online onderwijs en vinden geen onderwijsactiviteiten op locatie plaats, afgezien van de opvang van kinderen van ouders in cruciale beroepen. Per 13 maart vindt ook op KPZ geen onderwijs meer op locatie plaats en werken en onderwijzen we online. Het online onderwijs verloopt goed, maar kan niet of moeilijk de praktijkcomponent vervangen en vraagt veel op het gebied van toetsing. Het risico van vertraging is hierdoor reëel. Tweede helft april zal duidelijk worden of, onder welke voorwaarden en in welke vormen het onderwijs weer kan starten. Scenario's worden uitgewerkt en er wordt een inventarisatie van kwantitatieve en kwalitatieve consequenties gemaakt.

Het resultaat over 2019 is negatief (€ 474k) en meer negatief dan begroot (€ 67k). Het negatievere gerealiseerd resultaat wordt voornamelijk veroorzaakt door tegenvallende resultaten door minder inschrijvingen op de post-bachelor opleidingen, terugloop in de leiderschapsopleidingen en opleidingsprogramma's CvO. Daarnaast is het uitvalpercentage van studenten hoog en is het aandeel niet bekostigde studenten, binnen de bekostigde opleidingen, gestegen.

Zwolle, juni 2020

drs. Ingrid Lammerse, voorzitter College van Bestuur

1 HET VERHAAL VAN KPZ

1.1 Instellingsplan 2016-2021

Het *Instellingsplan 2016-2021* verwoordt 'Het verhaal van KPZ' en beschrijft missie, visie, kernwaarden en ambities. Gezien ontwikkelingen binnen en buiten de hogeschool, is merkbaar dat herijking van het instellingsplan wenselijk is. Begin 2021 zal een nieuw instellingsplan het licht zien. De huidige missie omschrijft de betekenisvolle opdracht van KPZ.

'KPZ is een zelfstandige kleinschalige hogeschool met regionale impact, landelijke aandacht en een hoogwaardig (internationaal) netwerk. KPZ werkt in waarde(n)volle verbinding met de praktijk en draagt bij aan ontwikkeling, innovatie en systeemverandering in het domein Kind & Educatie (voor kinderen van 0-14 jaar) door het verzorgen van opleidingen, professionalisering en praktijkgericht onderzoek. KPZ wil studenten bewust maken hoe zij een betekenisvolle bijdrage kunnen leveren aan de samenleving.'

Die opdracht is de afgelopen periode breder geworden en zeker zo betekenisvol gebleven. Breder in de zin van kinderen en jongeren in de leeftijd van 0-18 jaar en breder naar aanpalende vraagstukken in het domein Kind en Educatie en Gedrag en Maatschappij.

De huidige visie ziet op de vorming van persoonlijkheden en de wijze waarop KPZ dat doet aan de hand van de narratio. Het lectoraat Narratieve Professionele Identiteit rondt in de zomer van 2021 haar opdracht af en heeft gezorgd voor borging van de narratio en van het belang van verhalen in de opleidingen van KPZ.

8

'Onderwijs vraagt persoonlijkheden, die in denken, doen en laten een inspirerend voorbeeld willen zijn voor zich ontwikkelende kinderen en hun ouders. Het vormen van zulke persoonlijkheden komt voor KPZ samen in het begrip 'professionele identiteit', meer in het bijzonder in de wijze waarop KPZ de 'narratieve professionele identiteit' van leraren en andere professionals in het domein Kind en Educatie ontwikkelt aan de hand van verhalen.'

Vanwege het afronden van de lectoraatsopdracht in 2021 bereiden we een nieuw lectoraat voor. Een lectoraat dat past bij KPZ, dat zich gaat buigen over een toekomstbestendig maatschappelijk thema dat bijdraagt aan onderwijs voor en ontwikkeling van kinderen en jongeren.

De KPZ community, bestaande uit studenten, cursisten, medewerkers en samenwerkingspartners, is hecht en laat de kernwaarden *persoonlijk, uitzonderlijk, ontwikkelend* en *verbindend* zien. De KPZ-student en cursist zijn herkenbaar en onderscheiden zich door een hoge mate van ambitie en verwachtingen. Dat vraagt veel van eenieder en geeft ook veel. Daar zijn we trots op.

Vanzelfsprekend zullen we ook de kernwaarden met alle stakeholders herijken vanuit vragen als 'Waar staan we voor?' en 'Leven we onze kernwaarden?'.

1.2 Ambities 2016-2021

Het instellingsplan 2016-2021 was in 2019 ons koersdocument en we hebben ons ingezet voor de vier ambities. In dit jaarverslag verantwoorden we ons over de uitvoering van die vier ambities:

- [verzorgen van TOP-opleidingen met persoonlijke aandacht;](#)
- [partner zijn voor het werkveld in de sector Kind en Educatie;](#)
- [vormen van een kenniscentrum voor het funderend onderwijs;](#)
- [een uitzonderlijke hogeschool zijn.](#)

De opleidingen van KPZ staan goed aangeschreven en kenmerken zich door persoonlijke aandacht, hoog ambitieniveau, veel contacttijd en nauwe samenwerking met het werkveld. De associate degree Pedagogisch Professional Kind en Educatie Professional (ad PPKE) staat op nummer één in de landelijke *Keuzegids HBO* en de bachelor Leraar Basisonderwijs op nummer vijf. De masteropleiding Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie (MLIKE) was in 2018 niet nog beoordeeld, omdat deze pas in november 2018 is gestart. Aangezien er in 2019 binnen het hbo geen NSE is afgenomen en er in 2020 in het geheel geen NSE zal plaatsvinden (vanwege de coronacrisis), zal de MLIKE voorlopig niet met een beoordeling in de keuzegids komen te staan. Naast deze opleidingen verzorgt KPZ gezamenlijk met hogeschool Viaa de master Interprofessioneel werken met Jeugd (MIJ) en binnen het samenwerkingsverband Radiant Lerarenopleidingen de master Leren en Innoveren (MLI). Tevens biedt KPZ diverse post-hbo-bachelor-opleidingen voor professionals, waarvan een aantal in samenwerking met de hogescholen Viaa en Windesheim.

Met het werkveld geven we vorm aan de verschillende partnerschappen Samen Opleiden & Professionaliseren, aan het toekomstbestendig maken van de arbeidsmarkt en het oplossen van tekorten en personele fricties, aan professionalisering en organisatie- en productontwikkeling en aan praktijkgericht onderzoek. Het Kenniscentrum is verantwoordelijk voor de onderzoeks- en reflectielijn in de opleidingen en is een geziene partner in het werkveld en in (landelijke) samenwerkingsverbanden.

KPZ is mede-initiatiefnemer van de Campus Kind en Educatie; diverse opleidingen vanuit de Campus zijn ontwikkeld en worden uitgevoerd: ad PPKE, MLIKE, MIJ en de ontwikkeling van een mogelijke nieuwe ad start in 2021. Naast de opleidingen wordt de Campus steeds meer benaderd voor regionale vraagstukken op het gebied van kennisontwikkeling en professionalisering kind- en jeugdontwikkeling, taalstimulering, ontwikkeling eerste 2000 dagen, beroepsrollen en loopbaanpaden in de kindberoepen, ontwikkeling integrale kind centra en samenwerking en integratie en onderwijs - jeugd - zorg.

In de regio (Zwolle e.o. en Noordwest Veluwe) geeft KPZ met hogeschool Viaa, Windesheim, Landstede en de samenwerkende po-, vo-, mbo-besturen vorm aan een groot programma in het kader van de Regionale Aanpak Lerarentekort. Dat programma richt zich op hervorming van de arbeidsmarkt, anders organiseren en het aantrekken en behouden van (nieuwe) doelgroepen voor het onderwijs.

In haar cultuur kenmerkt KPZ zich door persoonlijkheid en nabijheid, waarin kwaliteit en eigenaarschap hoog in het vaandel staan. Ieder van onze medewerkers levert vanuit betrokkenheid en kwaliteit een belangrijke bijdrage aan onze hogeschool, waarin onderwijs centraal staat en onderzoek, innovatie en ondersteuning bijdragen aan dat onderwijs voor studenten en cursisten. En dat onderwijs wordt door en tussen mensen gemaakt. Onderwijs is een relationeel proces tussen docent en student, tussen leraar en leerling. Daar wil KPZ voor staan.

1.3 Coronavirus

De wereldwijde uitbraak van het coronavirus begin 2020 heeft een grote impact op KPZ. In ieder geval tot 1 juni 2020 zal geen onderwijs op locatie plaatsvinden, medewerkers werken zoveel mogelijk thuis en het bindend studieadvies is opgeschort. We hebben diverse maatregelen genomen om de effecten van het coronavirus te beperken; de gezondheid van onze studenten en medewerkers staat voorop. Het gebouw is beperkt open, en alleen voor medewerkers, om de continuïteit van een aantal processen doorgang te kunnen laten vinden. Een beperkt aantal medewerkers is af en toe op de hogeschool en houdt zich aan de maatregelen en opgelegde beperkingen. Studenten die in het buitenland zaten, zijn in de tweede helft van maart allemaal teruggekeerd naar Nederland en de buitenlandse studenten in de International Class (IC) zijn naar hun thuisland gegaan. De IC zal online worden vervolgd en afgerond.

Op 12 maart kondigde de regering maatregelen aan om de verspreiding van het coronavirus zoveel mogelijk te beperken en te controleren; die maatregelen betroffen onder meer het hoger onderwijs. Vanaf dat moment zijn de onderwijsactiviteiten in ons gebouw gestopt en is met man en macht gewerkt aan het omzetten naar online onderwijs, wat in de week van 16 maart meer en meer vorm kreeg. Op zondag 15 maart werd aangekondigd dat ook onder meer het primair onderwijs en de kinderopvang zouden sluiten afgezien van de opvang voor kinderen van ouders met een cruciaal beroep. Dat besluit had grote consequenties voor onze stages en praktijkplaatsen. Studenten zijn zoveel mogelijk ingezet voor het online onderwijs. De sluiting van de scholen en praktijkplaatsen was aanvankelijk t/m 6 april, wat later werd verlengd t/m 28 april.

Vanaf 12 maart jl. staat de aanpak van de crisis onder leiding van het KPZ Crisisteam, waarin alle relevante disciplines vertegenwoordigd zijn. Het crisisteam wordt ondersteund door verschillende medewerkers uit de organisatie en onderhoudt het contact met interne en externe relevante partijen; denk daarbij met name aan de examencommissie en de MR. Op landelijk niveau wordt afgestemd met de Vereniging Hogescholen (VH) en in Zwolle met de Zwolse8, de Campus Kind en Educatie en de gemeente. Ook binnen Radiant vindt veel afstemming plaats met als doel leren van elkaar en grote verschillen in aanpak voorkomen; denk hierbij aan stage, toetsing, afstuderen, toelatingstoetsen, enz.

Op 25 maart hebben we besloten het online onderwijs in ieder geval tot 1 juni voort te zetten; dat geeft duidelijkheid voor studenten en docenten. Scenario's worden gemaakt voor het geval de basisscholen en praktijkplaatsen weer open gaan na 28 april (en daarmee na de meivakantie) en wat dit betekent voor de stage en praktijkopdrachten. Ondertussen worden ook vervangende en alternatieve praktijkopdrachten en aanpassing in de thesis voorbereid. Zolang geen onderwijs op locatie mogelijk is, vinden geen toetsen op locatie plaats. Er wordt gewerkt met vervangende opdrachten, online of uitstel. Dat laatste proberen we zoveel mogelijk te voorkomen, omdat dit tot ophoping zou leiden en wellicht tot vertraging.

2 PROFESSIONELE EN LEVENSBESCHOUWELIJKE IDENTITEIT

KPZ is een kleinschalige hogeschool die zich laat inspireren door de katholiek-christelijke traditie met waarden als gemeenschapszin, rechtvaardigheid en solidariteit. De historie van KPZ voert ver terug: in 1896 begonnen als de Normaalschool in Steenwijkerwold, later kweekschool en pedagogische academie en in 1984 verhuisd naar Zwolle. De oorsprong ligt bij de nonnen, de zusters van de voorzienigheid en de emancipatorische opdracht om 'lagere volksklassen' middels onderwijs en zorg te verheffen. Het huidige KPZ koestert haar tradities en historie en ziet het nog steeds als haar grote opdracht ieder de mogelijkheid te bieden zich te ontwikkelen en zodoende eerlijke kansen te creëren.

Onze katholieke identiteit en de daaraan gekoppelde waarden zijn merkbaar in ons onderwijs, onderzoek en in onze organisatie. We bespreken onze identiteit, koesteren persoonlijke aandacht en reflectie en bieden een open deur en luisterend oor voor studenten en professionals. Om die toegankelijkheid voor iedereen te benadrukken, hebben we vorig jaar besloten onze naam 'Katholieke Pabo Zwolle' per studiejaar 2020-2021 te veranderen in 'Hogeschool KPZ'. Een nieuwe naam die recht doet aan onze oorsprong, onze kernwaarden en laat zien dat we open staan voor alle geloofsovertuigingen. We willen een inclusieve organisatie zijn, waarin ieders ontwikkeling op een onderling respectvolle wijze tot bloei kan komen. Dat doen we in ons onderwijs en onderzoek en dragen daarmee bij aan:

- de ontmoeting tussen mensen met een eigen verhaal (persoonlijk);
- de vorming van professionals en toekomstige generaties die de wereld een beetje mooier maken (verbindend);
- de dialoog tussen lerenden die willen puzzelen met de vraagstukken en dilemma's van deze tijd (ontwikkend);
- de vorming van rolmodellen die over de grenzen van educatie, jeugd en zorg leren en werken aan de ontwikkeling van kinderen van 0-14 jaar (uitzonderlijk).

Onze katholieke en waarde gedreven identiteit kwam ter gelegenheid van de visitatie door de Vereniging Katholieke Lerarenopleidingen (VKLO) in maart 2019 aan de orde. De VKLO visiteerde de levensbeschouwelijke dimensie in ons onderwijs en waardeert '... de wijze waarop KPZ gestalte geeft aan de hogeschool als een inspirerende, veilige en uitdagende leef- en werkgemeenschap. ...Dat KPZ nu ook de moed heeft om de 'k' van KPZ in het professionele en persoonlijk gesprek te brengen'. Vertegenwoordigers van het werkveld gaven bij de commissie aan dat KPZ de 'k' nooit uit de naam zou moeten schrappen en trots te zijn op die 'k'. De commissie benoemt de curricula van GLB (godsdienst en levensbeschouwing) en ZEE (zingeving, esthetiek, ethiek) en stelt dat we leraren opleiden met veel in hun bagage en een rijke persoonlijkheid. Studenten die een verbinding kunnen maken tussen wat boven de waterspiegel zichtbaar is aan gedrag en competenties en de diepere lagen van het (mede-)mens-zijn.

In tijden van maatschappelijke onrust en identiteitsvraagstukken willen we identiteitsontwikkeling centraal stellen in het onderwijs, onderzoek en de organisatie; zowel studenten, professionals uit de praktijk als KPZ-medewerkers werken aan die professionaliteit door na te denken over opvattingen, te reflecteren op het eigen handelen, kennis en ervaringen te delen en vaardigheden te oefenen. Professionele identiteit ontwikkel je niet alleen, maar samen met anderen door te vertellen, te delen en door de ontmoeting en het gesprek met anderen en andersdenkenden.

3 INRICHTING VAN KPZ

KPZ kenmerkt zich door een overzichtelijke structuur, waarbij de voorzitter en tevens enig lid van het College van het Bestuur (CvB) de eindverantwoordelijkheid voor de organisatie draagt en daarover rapporteert aan de Raad van Toezicht (RvT).

3.1 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) houdt integraal toezicht op het beleid van het College van Bestuur (CvB) en op de algemene gang van zaken in de rechtspersoon KPZ en de met haar verbonden instellingen en rechtspersonen. De kwaliteit van het primaire proces en de grondslagen en identiteit van KPZ zijn leidend bij de toetsing. Naast de toezichthoudende rol heeft de RvT de werkgevers- en adviesrol. De RvT vervult zijn rollen vanuit een vertrouwensrelatie met het CvB, waarbij de RvT zich bewust is en handelt vanuit onafhankelijkheid en een heldere verantwoordelijkheids- en taakverdeling. KPZ heeft zich verbonden aan de branchecode governance hbo.

3.2 College van Bestuur en directie

De voorzitter CvB van KPZ is eindverantwoordelijk voor de ontwikkeling van de instelling en uitvoering van het beleid. KPZ heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een hogeschool in het domein Kind en Educatie met een ad, bacheloropleidingen, master, post-bachelor-opleidingen, maatwerk en onderzoek. Samen met de Directeur Opleidingen en de Directeur Dienstverlening vormt de voorzitter CvB de directie.

3.3 Onderwijs- en ondersteunende teams

De opleidingen worden vormgegeven door de diverse onderwijs- en onderwijsondersteunende teams. Binnen de bacheloropleidingen kennen we de teams: Taal, Rekenen & Wiskunde, Pedagogiek & Onderwijskunde, Mens & Wereld, Identiteit, Kunst & Cultuur en Bewegen. De ad wordt verzorgd door het ad-team. Binnen het Centrum voor Ontwikkeling (CvO) kennen we de teams Masters, Leiderschapsopleidingen en Maatwerk.

De ontwikkeling van de ad PPKE en de MLIKE en de veranderende vraag naar maatwerkopdrachten nopen tot een herinrichting van de hoofdstructuur van KPZ. De huidige structuur is onevenwichtig en ondersteunt de gewenste samenwerking en doorlopende lijnen onvoldoende. In 2020 zal een keuze worden gemaakt voor een nieuwe hoofdstructuur, waarbij de diverse opleidingen enerzijds en onderzoek en innovatie anderzijds meer bij elkaar worden georganiseerd. Hierbij realiseren wij ons dat een structuur 'slechts' een structuur is en dat het soepel werken van een organisatie zit in besturingselementen als samenwerking, coördinatie, eigenaarschap, onderwijskundig leiderschap en processen. Ook die besturings- en cultuurelementen krijgen aandacht.

KPZ kent een aantal onderwijsondersteunende teams: Managementondersteuning Opleidingen, Managementondersteuning CvO, Studentenservice (Studentenadministratie en Mediatheek), Bureau Praktijkleren, PR & Communicatie en het International Office. In 2019 is gestart met het herontwerp van de onderwijslogistieke processen en mogelijke herinrichting van de onderwijsondersteunende teams. Hiermee beogen we versnippering en kwetsbaarheid te verkleinen en meer procesgericht te werken. Gekoppeld aan de inrichting van de hoofdstructuur worden ook de onderwijsondersteunende teams opnieuw gepositioneerd.

De bedrijfsvoering wordt gevormd door HRM & Kwaliteit, Financiën & Control en Facilitair. In het najaar van 2018 is besloten de bedrijfsvoeringsteams rechtstreeks onder de verantwoordelijkheid van de voorzitter CvB te laten vallen.

3.4 Kenniscentrum

Het Kenniscentrum wordt geleid door de coördinator, tevens lector Narratieve Professionele Identiteit. Het Kenniscentrum bestaat uit het lectoraat, de onderzoeksgroep en de kenniskringen met het werkveld. Het Kenniscentrum doet onderzoek en is verantwoordelijk voor de onderzoekslijnen binnen de verschillende opleidingen. Resultaten uit het Kenniscentrum en het lectoraat worden geïmplementeerd in de ad, bachelor- en masteropleidingen en worden gedeeld en gebruikt in de doorontwikkeling van de praktijkplaatsen, Samen Opleiden & Professionaliseren en in het werkveld. Zie verder in het hoofdstuk 'Praktijkgericht onderzoek, lectoraat en KPZ Kenniscentrum'.

3.5 Medezeggenschapsraad

De medezeggenschapsraad (MR) bestaat uit vier personeelsleden en vier studentleden. In 2019 heeft de MR een grote rol gespeeld in de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken. In dat jaar is ook het MR-reglement geactualiseerd; besluitvorming en vaststelling vindt plaats in 2020.

3.6 Klachtenafhandeling

In 2019 zijn twee klachten bij het College van Beroep ingediend en behandeld. Daarnaast was er één klacht tegen het handelen van de examencommissie bij het College van Bestuur.

3.7 Branchecode goed bestuur

KPZ leeft de bepalingen zoals geformuleerd in de *Branchecode goed bestuur hogescholen* na.

4 BACHELOROPLEIDING LERAAR BASISONDERWIJS

4.1 Inleiding

KPZ biedt binnen het hoger onderwijs opleidingen aan op verschillende niveaus, behorend bij het raamwerk NLQF. Het betreft opleidingen op niveau 5 (ad en post ad), 6 (bachelor degree en post-bachelors) en 7 (master degree). Hierbij is het uitgangspunt dat er diverse opleidingsroutes zijn vanuit het mbo en vo richting het hoger onderwijs met diverse doorstroommogelijkheden naar post-hbo-opleidingen en masters op het gebied van vakspecialisaties, innovatie, leiderschap en persoonlijk meesterschap. In dit hoofdstuk beschrijven we de bachelor, in de hoofdstukken 5 en 6 respectievelijk de ad PPKE en de MLIKE.

4.2 Programma

Het onderwijsprogramma maakt duidelijk dat het om een beroepsopleiding op bachelor-niveau gaat. De aandacht voor onderzoeksvaardigheden is in balans met de beroepsvaardigheden, wat tot uitdrukking komt in de mix aan afstudeerwerkstukken. Er is goede aandacht voor de kennisbasis, ook in de profilerende fase, en voor de pendel tussen theorie en praktijk. Heldere programmalijnen zorgen voor samenhang in het programma. Studenten hebben ruime mogelijkheden om in de tweede helft van de opleiding een eigen profiel te kiezen, tevens is er veel aandacht voor internationalisering. Er is een nauwe relatie tussen het leren en de praktijk. Dit komt doordat de ontwikkeling van de narratieve professionele identiteit een rode draad vormt en doordat de rayondocenten de verbindende schakel vormen tussen theorie en praktijk. Het didactisch concept laat een duidelijke lijn zien naar een toenemende zelfsturing en zelfstandigheid van de studenten. Ze worden daarbij goed begeleid. Er is voor alle studenten sprake van een intensief programma met veel contacttijd. Het curriculum is logisch opgebouwd, wat bijdraagt aan de studeerbaarheid.

4.3 Curriculumontwikkeling

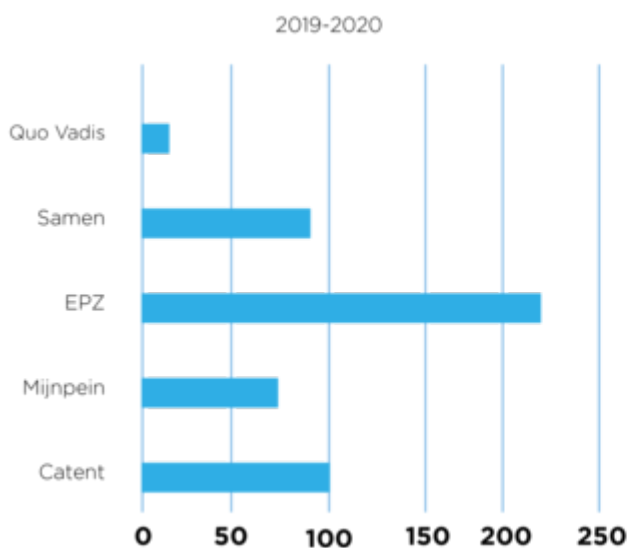
In 2019 hebben de faseteams, in continue afstemming met MT-opleidingen, diverse verbeteringen en vernieuwingen doorgevoerd in de curricula voltijd en deeltijd. Enkele voorbeelden:

- invoering van drie programmalijnen;
- werken met tutorgroepen in afstudeerfase voor zowel voltijd en deeltijd;
- de integratie van twee afstudeeropdrachten (bachelor-thesis en profiel);
- de ontwikkeling van de nieuwe startbekwaamheidseisen;
- de ontwikkeling van een nieuw deeltijdcurriculum (start studiejaar 2020-2021);
- een verbrede stage in semester 6.

4.4 Praktijkleren en Samen Opleiden & Professionaliseren

Het gezamenlijk met het werkveld en partnerschappen Samen Opleiden & Professionaliseren (SO&P) vindt plaats in de leerlijn Praktijk van de lerarenopleiding basisonderwijs. KPZ hecht veel waarde aan de praktijkervaring, leren in de context en aan intensieve praktijkbegeleiding. KPZ onderscheidt verschillende vormen van praktijkplaatsen: de vier geaccrediteerde partnerschappen en vormen van SO&P, met werkplekopleidingsscholen, opleidingsscholen en academische opleidingsscholen.

Binnen de besturen SO&P wordt een verregaande samenwerking gerealiseerd tussen besturen, verschillende partnerschappen SO&P, opleidingsscholen, praktijkplaatsen en KPZ. Het gaat daarbij om de verbetering van het onderwijs en curriculum binnen de praktijkplaatsen, op de basisscholen en op KPZ en de ontwikkeling van (aanstaande) leraren. Over de jaren heen worden studenten in groten getale opgeleid binnen de verschillende partnerschappen SO&P. Er is sprake van lichte groei door de gecontroleerde toename van het aantal opleidingsscholen, waardoor het totaal aantal studenten dat binnen de samenwerkingsverbanden wordt opgeleid is gestegen naar ruim 500 studenten. In 2014 lag dat aantal rond de 370 studenten.



Tabel 1: Aantallen studenten per Opleidingsschool

Naast de Opleidingsscholen mijnplein-KPZ (74), Educatief Partnerschap Zwolle e.o.-KPZ (220 studenten) en Catent-KPZ (106 studenten) kennen we sinds december 2019 de aspirant opleidingsschool Samen-KPZ (96 studenten) in de regio Flevoland (Lelystad, Zeewolde, Dronten). Besturen SKOFV, Ante, Stichting SchOOL en SCPO Lelystad maken daar deel vanuit. Stichting Quo Vadis (dertien studenten) maakt (nog) geen deel uit van één van de samenwerkingsverbanden en heeft met twee opleidingsscholen een aparte status in het geheel. Naast de geaccrediteerde opleidingsscholen werkt KPZ samen met ongeveer 100 reguliere stagescholen.

Studenten worden door mentoren, ois'ers, onderzoekscoördinatoren en rayondocenten begeleid.

- **werkplekopleidingsscholen (WOS):**
de student wordt opgenomen in het team en de cultuur van het onderwijs op die betreffende school. Scholen kunnen doorgroeien naar opleidingsschool;
- **opleidingsscholen (OS):**
alle studenten vormen een leergroep, die onder leiding van de opleider in de school (ois'er) samen leren en werken aan een kenmerkende en betekenisvolle leersituatie;
- **academische opleidingsscholen (AOS):**
de vierdejaarsstudent doet onderzoek in het kader van de schoolontwikkelvraag. Hij doet dit samen met een onderzoeksgroep van de school onder leiding van de onderzoekscoördinator.

Er zijn twee bijeenkomsten geweest in het kader van het bevorderen van de samenwerking tussen de samenwerkingsverbanden en om collectief leren, kennisdeling- en uitwisseling vanuit de visie van deze samenwerkingsverbanden te laten plaatsvinden. De inhoud van deze bijeenkomsten op de scholen richt zich op inspiratie, intervisie, informatie en de inhoud rondom de stageleergroepen.

Sinds 2017 worden academische opleidingsscholen in beeld gebracht middels schoolfilms en een algemene film, waarin toegelicht wordt wat een academische opleidingsschool inhoudt, zie <https://www.youtube.com/channel/UC8Y0pu3VI3dPZxB-qQHBIAA>. In totaal zijn acht academische opleidingsscholen in beeld gebracht, jaarlijks komen er twee tot drie scholen bij. Er wordt gezien hoe de films verder kunnen worden benut voor PR en kennisdeling.

4.5 Peer review

In het project *Kennisbasis* is in totaal voor dertien pabo-vakken de noodzakelijke (vak)kennis vastgelegd die voor iedere startbekwame leraar minimaal noodzakelijk is. Daaraan is een kennisbasis 'generiek' toegevoegd, waarin de noodzakelijke pedagogisch-didactische kennis is opgenomen. Onderdeel van de kwaliteitsborging van de kennisbases is, naast de reeds ontwikkelde landelijke kennisbasistoetsen, de peer review op de pabo. De kern van deze aanpak is dat professionals per vak in groepen bij elkaar komen en reflecteren op de implementatie en toetsing van de kennisbases in het curriculum van de betreffende opleidingen. Om de peer review hanteerbaar te houden, is het nodig om tot een zekere mate van standaardisatie van het proces van peer-review bij de pabo te komen. Dit geeft niet alleen richting aan het proces, maar zorgt er tevens voor dat de uitkomsten van de diverse peer reviews onderling met elkaar vergeleken kunnen worden. Hierbij wordt vanzelfsprekend individuele ruimte geboden, binnen daartoe (in de afzonderlijke clusters) overeengekomen kaders. De peer reviews hebben in 2019 plaatsgevonden binnen het cluster Radiant op hogeschool Iselinge.

5 ASSOCIATE DEGREE PEDAGOGISCH PROFESSIONAL KIND EN EDUCATIE

5.1 Start van nieuwe opleiding gericht op nieuwe rollen en functies

De deeltijdopleiding ad PPKE is een samenwerking met hogeschool Viaa en met de ROC's Landstede, Menso Alting en kinderopvang Prokino. Deze tweejarige hbo-opleiding (niveau 5) is met name gericht op mbo-4 studenten, maar er is ook ongeveer 10% instroom vanuit de havo en 40% instroom vanuit het werkveld. De vraag naar deze opleiding is ontstaan vanuit duidelijke signalen uit het regionale beroepenveld en actuele maatschappelijke ontwikkelingen. De regio is relatief ver met de ontwikkeling van integrale kind centra, verschillende (organisatie)vormen van innovatief onderwijs en integratie van onderwijs en kinderopvang met steeds meer verbindingen naar de sectoren sociaal werk en jeugdhulp en jeugdzorg.

De opleiding leidt op voor bestaande functies en combinatiefuncties binnen het onderwijs, de kinderopvang, binnen de sectoren welzijn en jeugdhulp en jeugdzorg en binnen lokale overheden. Maar ook voor nieuwe functie en rollen als cross-overs tussen de verschillende sectoren. Studenten leren vanuit specifieke kennis en vaardigheden een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van kinderen van 0-18 jaar. Met een zelfstandig beroepsprofiel wordt opgeleid voor vier rollen: pedagogisch professional, verbinder, vormgever en initiator. De Pedagogisch Professional is goed in staat te werken in een interprofessioneel team en kan omgaan met de diverse betrokkenen, professionals en ouders en verzorgers, binnen de sociale omgeving van het kind. Hij of zij heeft zicht op wat de begeleidingsbehoeften van het kind en de groep zijn en weet initiatief te nemen om de verschillende professionals die met het kind te maken hebben te verbinden.

5.2 Naamswijziging ad PPKE naar Pedagogisch Educatief Professional

KPZ heeft voor de ad PPKE eind 2018 in samenspraak met elf andere hogescholen in Nederland een naamswijziging aangevraagd en deze in 2019 toegekend gekregen door de NVAO. De nieuwe naam is Pedagogisch Educatief Professional (PEP) en zal vanaf 1 september 2021 worden doorgevoerd naar het werkveld. Een aantal ontwikkelingen heeft centraal gestaan bij het doen van deze aanvraag:

- Eenduidigheid naar ons werkveld in naam, profiel en functies die daaraan gekoppeld zijn.
- Eenduidigheid naar de ministeries, brancheverenigingen, werkgevers en werkgeversorganisaties, cao's en kwalificatiestructuur onderwijs (po/vo/bve), kinderopvang, sociaal werk en jeugdhulp en jeugdzorg (FCB).
- De toekomstige ontwikkeling naar de integraal kind centra en de integratie van zorg daarin, de nieuwe wetgeving rondom de harmonisatie kinderopvang en peuterspeelzaalwerk, de wet Innovatie Kwaliteit Kinderopvang en integratie onderwijs en kinderopvang.

Inmiddels bestonden in Nederland naast de ad PPKE ook de PEM en de PEP. KPZ is als penvoerder namens alle partners in de Campus akkoord gegaan met dit verzoek, met daarbij de nadrukkelijke kanttekening dat wij wat betreft de inhoud van onze opleiding trouw blijven aan onze regio die vanuit werkgevers en partners vraagt om pedagogisch professionals in het domein kind en educatie. Naast een wijziging bij de NVAO is de opleiding omgezet van de sector educatie naar de sector gedrag en maatschappij.

5.3 Programma verkorte deeltijdopleiding

De opleiding is opgebouwd rond een aantal thema's uit de beroepspraktijk. In ieder semester staat een thema centraal. In het eerste studiejaar worden de thema's 'het zich ontwikkelende kind' en 'het kind in de leerrijke omgeving' behandeld. De student verdiept zich in de verschillende leer- en ontwikkelingslijnen en leert hoe hij activiteiten (bijvoorbeeld ter stimulering van taalontwikkeling) kan ondernemen, gericht op het verrijken van de leeromgeving van (groepen) kinderen. Ook leert de student samen te werken binnen de eigen organisatie en directe omgeving. Hierbij is kennis over onder andere gesprekstechnieken en ouder/wijk-betrokkenheid van belang. In het tweede studiejaar staan de thema's 'het kind binnen het sociale systeem' en 'het kind in de keten' centraal.

Vanuit de nadruk op de ondersteuning van de ontwikkeling van kinderen verschuift de focus naar complexere situaties, zoals bijvoorbeeld gedragsproblematiek, waarbij het hele systeem van ouders, opvang, sport en vrije tijd rondom het kind of een groep kinderen wordt meegenomen. Hierbij is onder andere kennis over talentontwikkeling en wet- en regelgeving van belang. Aan het einde van de studie zal de student kennis en vaardigheden integreren en kan zichzelf daarmee profileren op al of niet een combinatie van de gebieden onderwijs, kinderopvang, welzijn, jeugdhulp en jeugdzorg en lokale overheden. In het laatste half jaar staat het afstuderen centraal. De student werkt aan een afstudeeropdracht die gerelateerd is aan de beroepspraktijk.

5.4 Praktijkleren ad Pedagogisch Professional

Gedurende de opleiding doet de student naast theoretische kennis ook praktijkervaring op. Vanaf het begin van de opleiding wordt (betaald of onbetaald) gemiddeld zestien uur per week in één van de sectoren onderwijs, kinderopvang, welzijn en jeugdhulp en jeugdzorg en lokale overheden gewerkt, waarbij combinaties van die sectoren ook mogelijk zijn. Er wordt ingezet op praktijkplaatsen waar de verschillende sectoren samenwerken in bijvoorbeeld integrale kindcentra of brede scholen. Op deze manier doet de student kennis en ervaring op in een breed werkveld, waarbij de ontwikkeling van het kind centraal staat. Het streven is om in deze praktijkleergroepen studenten van verschillende opleidingen samen te laten werken en leren. De gemengde samenstelling van de groep zorgt ervoor dat de student leert werken in een multidisciplinair team en kennis krijgt van verschillende contexten. De student wordt in de praktijk begeleid door een praktijkbegeleider en door een praktijkbegeleidende docent vanuit de opleiding. Het functioneren in de praktijk wordt na ieder semester getoetst met een portfolio en een gesprek. Het werkveld wordt nauw betrokken bij de verdere doorontwikkeling van de opleiding en de praktijk. In bijeenkomsten voor de praktijkbegeleiders wordt gewerkt aan een gezamenlijk beeld van (waar) de opleiding (toe) opleidt en wat dit vraagt van de begeleiders. Ook is er ruimte om eventuele onduidelijkheden te verhelderen, suggesties ter harte te nemen en good practices met elkaar uit te wisselen.

In september 2019 zijn 104 studenten gestart in de opleiding. Opvallend is de stijging van het aantal (betaalde) praktijkplaatsen in het primair onderwijs en een lichte daling in de kinderopvang. De verwachting is, gezien de arbeidsmarkt, dat in het komende jaar ook de praktijkplaatsen in de jeugdhulp en jeugdzorg, sociaal werk en bij lokale overheden zullen toenemen. Het doel is om een toenemende verscheidenheid aan instroom in de opleiding te realiseren om steeds meer van elkaar te leren en de scheidingen tussen de sectoren verder te doorbreken.

Sector (per 1-10-2019)	16/17	17/18	18/19	19/20	Totaal	%
Primair onderwijs (incl.SO)	11	28	45	40	124	34,8%
Voortgezet onderwijs	0	2	3	6	11	3,1%
Middelbaar Beroepsonderwijs	2	0	0	0	2	0,6%
Kinderopvang	46	31	26	30	133	37,4%
Kinderopvang/Onderwijs	11	23	22	19	75	21,1%
Jeugdzorg	0	2	1	5	8	2,2%
Sociaal werk	0	0	0	2	2	0,6%
Sociaal werk/Kinderopvang/Jeugdzorg	0	1	0	0	1	0,3%
Totaal	70	87	97	102	356	100%

Veel studenten hebben voorafgaande aan de opleiding al een betaalde praktijkplaats. In 2018-2019 was dit bijna 70%. In 2019-2020 was dit 75,5%. Het aantal betaalde praktijkplaatsen is ten opzichte van 2018-2019 gestegen. Meer dan de helft van de studenten in het onderwijs heeft een betaalde praktijkplaats en in de kinderopvang is dit zelfs 86%.

Sector (per 1-10-2019)	16/17	17/18	18/19	19/20	Totaal
Primair onderwijs	9	12	26	25	72
Voortgezet onderwijs	0	0	2	3	5
Middelbaar Beroepsonderwijs	2	0	0	0	2
Kinderopvang	41	23	22	29	115
Kinderopvang/Onderwijs (combinatie)	8	15	15	14	52
Jeugdzorg	0	1	1	4	6
Sociaal werk	0	0	0	2	2
Sociaal werk/Kinderopvang/Jeugdzorg	0	1	0	0	1
Totaal	60	52	66	77	255
Betaalde praktijkplaatsen	85,7%	59,8%	68,0%	75,5%	71,6%

5.5 Regionale samenwerking en landelijke netwerken Pedagogisch Professionals

Inmiddels werkt KPZ samen met circa 100 werkgevers en 180 praktijkplaatsen in het onderwijs, de kinderopvang, jeugdhulp en jeugdzorg, welzijn en lokale overheden. Samen met deze werkgevers heeft KPZ afstemming met werkgeversorganisaties FCB (welzijn, jeugdzorg en kinderopvang), de PO-raad en inhoudelijke afstemming met brancheorganisatie Kinderopvangfonds, Integraal Kind Centrum 2020, Vereniging IKOOK voor Sterren- en Slimfitscholen, het netwerk Jonge Kind en met Pact voor Kindcentra. Op het gebied van de Pedagogisch Educatief Professional en het Jonge Kind werkt KPZ samen met een landelijk netwerk Hogescholen Pedagogisch Educatief Professionals, waaronder de Hanzehogeschool, Fontys, Ipabo, HS Rotterdam, Hogeschool Zeeland, Driestar en Iselinge. Naast dit landelijke platform is KPZ een van de partners PACT voor Kindcentra en het Landelijk Overleg ad Educatie en Zorg. KPZ participeert actief in het regionale en landelijke netwerk en de Opleidingentafel, Wetenschapstafel en Adviesraad van PACT voor Kindcentra.

5.6 Eerste diploma's en werkgelegenheid Pedagogisch Professionals Kind en Educatie

In het najaar van 2018 hebben de eerste 35 Pedagogisch Professionals Kind en Educatie hun welverdiende hbo-diploma ontvangen. In februari en september van 2019 hebben nog eens 39 studenten het diploma behaald. In februari 2020 kregen vier studenten hun diploma. Na prachtige diploma-uitreikingen is gebleken dat de alumni veel belangstelling hebben om betrokken te blijven bij de opleiding en (na)scholingsactiviteiten. Daarnaast wisselt ruim 30% van de deelnemers van werkplek en krijgt 28% van de deelnemers tijdens of na de opleiding een andere functies. Dit kunnen andere rollen en functies zijn met verbeterde arbeidsvoorwaarden als pedagogisch coach, pedagogisch beleidsmedewerker, jeugdhulpverlener, coördinerend begeleider gehandicaptenzorg, leraar ondersteuner, event-manager en wijkregisseur jeugd.

6 MASTER LEIDERSCHAP EN INNOVATIE KIND EN EDUCATIE

6.1 Visie op leiderschapsopleidingen

Voor de visie op leiderschap binnen KPZ baseren we ons op het beginsel van *nieuw leiderschap* en in lijn daarmee met het beginsel van nieuwe organisatievormen die nodig zijn om het perspectief van de leider en die van de manager succesvol met elkaar te laten interacteren. In hun artikel *Professionele ruimte verandert leiderschap* beschrijven Ten Have en medeauteurs (2015) een nieuw perspectief op leiderschap en nieuwe organisatievormen.

De uitwerking van nieuw leiderschap is daarmee vertaald in drie grondslagen:

- professional governance als gunstig klimaat voor
- innovatief vermogen en ondernemerschap en
- vermogen tot interprofessionele samenwerking en boundary crossing.

Interprofessionele samenwerking draagt bij aan innovatief vermogen en ondernemerschap van de leidinggevers (De Waal, 2018). Omgekeerd draagt innovatief vermogen en ondernemerschap bij aan een hoger niveau van interprofessionele samenwerking.



6.2 Verbinding tussen management en formeel of informeel leiderschap

Bij management wordt de nadruk gelegd op het formele karakter van de functie van de leidinggevende. Een manager is formeel verantwoordelijk voor de kwaliteit van het werk van anderen. Het gegeven dat leidinggevers een managementfunctie vervullen, maakt hen nog niet automatisch effectieve leiders. Effectief leiderschap ontstaat wanneer medewerkers in staat zijn anderen in de organisatie te bewegen om met elkaar invulling te geven aan gemeenschappelijke doelen wat moet leiden tot minder complexe veranderprocessen. Formeel leidinggevers hebben in principe het gezag om leiderschap uit te oefenen. Voorwaarde is dat zij dat gezag goed gebruiken en dit gezag verdienen in de ogen van de medewerkers, de ouders, de leerlingen en andere belanghebbenden.

6.3 Inhoud van de master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie

De MLIKE is een professionele master, gericht op leiderschap en innovatie in het domein Kind en Educatie 0-14 jaar. De master leidt op tot interprofessionele leiders met informeel of formeel zeggenschap in de sectoren educatie, kinderopvang, sociaal werk, jeugdhulp en jeugdzorg en bij lokale overheden. Daarbij zijn de formeel leiders diegenen die eindverantwoordelijk zijn voor een organisatie-eenheid en de informeel leiders diegenen die als inhoudelijk gedreven professional meedenken en meedoen in het vormgeven van de innovaties binnen hun organisatie.

Een (toekomstige) Leider Kind en Educatie weet een innovatief en inhoudelijk onderbouwd antwoord te geven op grote vraagstukken die gelden in het werkveld. Dit doet deze leider vanuit drie cruciale rollen: de civic entrepreneur of maatschappelijk ondernemer, de boundary crosser of interpersoonlijk verbinder en de research-based designer of onderzoekend ontwerper.

- Als civic entrepreneur handelt een leider als een maatschappelijk ondernemer, die vanuit een duidelijke visie proactief werkt aan collectieve doelen. Hij kan conceptueel denken, is op de hoogte van relevante gespecialiseerde geavanceerde kennis en ziet de organisatie als geheel.
- Als boundary crosser stimuleert een leider interprofessionele samenwerking met als doel de lerende organisatie te versterken door deze te ontwikkelen tot een professionele leergemeenschap, zodat begrip voor, en inzicht in elkaars identiteiten en praktijken ontstaat.
- Als research-based designer is een innovatief leider in staat om ontwerpgericht onderzoek in de praktijk uit te voeren, gericht op het leren en innoveren in interdisciplinaire organisaties, waarbij zowel het oplossen van problemen in de praktijk als het genereren van toepasbare kennis wordt nagestreefd.

De opleiding is bedoeld voor formeel en informeel leiders binnen geïntegreerde, samenwerkende of zelfstandige organisatievormen in de sectoren educatie, kinderopvang, sociaal werk, jeugdhulp en jeugdzorg of bij lokale of regionale overheden. In educatie kan het dan gaan om schoolleiders, ib-ers, leraren en teamleiders in het po, vo of het mbo. In de sectoren kinderopvang, welzijn, jeugdhulp en jeugdzorg en van lokale overheden ontvangen wij graag projectleiders, stafmedewerkers, teamleiders en andere formeel en informeel leiders in deze sectoren.

De opleiding, inhoud en het programma zijn tot stand gekomen door een intensieve samenwerking met het werkveld en de adviesraden die al vele jaren aan KPZ verbonden zijn. Met hen is nagedacht vanuit toekomstige leiderschapsvragen in relatie tot de ontwikkeling van kinderen van 0-18 jaar. De curricula zijn actueel, internationaal georiënteerd, afgestemd op de behoeften van de deelnemers en zijn ontworpen en worden uitgevoerd door een hoog gekwalificeerd en gevarieerd docententeam bestaande uit collega's van KPZ en externe experts uit de verschillende sectoren. In november 2018 is een eerste cohort van 21 formeel en informeel leiders gestart aan deze nieuwe master. In november 2019 startte het tweede cohort met twaalf deelnemers. De daling van het aantal inschrijvingen wijten wij voornamelijk aan de krapte op de arbeidsmarkt voor alle sectoren waar wij ons op richten. Het cohort 2018 levert op het moment van dit schrijven het eerste ontwerp in voor de innovatie die elke student gaat vormgeven samen met een andere sector dan die van hem of haarzelf. De masterstudenten van cohort 2019 leverden in januari 2020 in samenwerking met professionals van alle partners van de campus in Zwolle en met René Peters een prachtige publicatie op over interprofessioneel werken in het domein Kind en Educatie.

Route	2018-2021	%	2019-2022	%	Totaal	%
Formeel Leiderschap	7	33,3%	5	41,7%	12	36,4%
Informeel Leiderschap	14	66,7%	7	58,3%	21	63,6%
Totaal	21		12		33	100%
Uitval	3		0			
%	14,3%		0%			

Sector	2018-2021	%	2019-2022	%	Totaal	%
Onderwijs	20	95,2%	11	91,7%	31	93,9%
HRM	1	4,8%	0		1	3,0%
Jeugdhulpverlening	0		1	8,33%	1	3,0%
Totaal	21		12		33	100%

In 2018 heeft de NVAO de *Toets Nieuwe Opleiding* positief beoordeeld onder voorwaarden. In 2019 is een aanvullend dossier ingediend bij de NVAO met de onderbouwing van het tweede studiejaar en een verantwoording en onderbouwing van de interprofessionele instroom van deelnemers uit de sectoren educatie, kinderopvang, sociaal werk, jeugdhulpverlening en -zorg en lokale overheden. Het dossier is in het voorjaar van 2020 positief beoordeeld op de inhoud van de voorwaardelijkheden van de commissie, maar vraagt nog een administratieve aanpassing en verantwoording van de studiepunten per schakelunit. De verwachting is dat dit in mei 2020 is gerealiseerd.

De MLIKE is een onbekostigde master en goedgekeurd in de sector gedrag en maatschappij. Hier zal de master leiden tot een titel master in arts. Dit is de eerste master in Nederland als interprofessionele master en sector-overstijgend. In 2019 is gestart met het onderzoek naar de mogelijkheden om de master bij de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs aan te vragen als bekostigde master. In 2020 zal hiervoor een arbeidsmarktonderzoek worden uitgevoerd met als doel te onderzoeken of vanaf 2021 de master als bekostigde master aangevraagd kan worden. Dit is met name van belang voor de financiering van de opleiding voor de sectoren kinderopvang, sociaal werk en jeugdhulp, omdat hier geen sprake is van financiering middels de lumpsum voor professionalisering of sprake is van een vorm van een teambeurs. Omdat de master binnen de sector gedrag en maatschappij valt, is wel sprake van een beurs voor een vergoeding voor de begeleiding van praktijkleren per jaar.

7 ONDERWIJSKUNDIGE RESULTATEN

7.1 Instroom studenten

De instroom van nieuwe studenten op 1 oktober 2019 was voor de voltijd bacheloropleiding Leraar Basisonderwijs 178; dit is een stijging van 9,2% ten opzichte van 2018-2019. Met name de goede scores bij de toelatingstoetsen hebben geleid tot deze stijging. Het aantal nieuwe instromers voor de deeltijdopleiding Leraar Basisonderwijs (vierjarige en verkorte opleiding) was op 1 oktober 2019 100 en toonde daarmee een stijging van 14,9% ten opzichte van 2018-2019 (87 instromers). Het aantal instromers voor de ad PPKE kwam ten opzichte van vorig jaar opnieuw uit op 95. De stijging van de instroom in de deeltijdopleidingen is mede het resultaat van diverse talentenprogramma's met werkgevers.

Instroom	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Voltijdopleiding leraar basisonderwijs	164	191	163	178
Deeltijdopleiding leraar basisonderwijs	31	51	87	100
Pedagogisch Professional kind en Educatie	70	87	95	95
Totaal	265	329	345	373

7.2 Regionale instroom leraar basisonderwijs

Landelijk is het aantal instromers op 1 oktober 2019 met 9,2% gestegen ten opzichte van 1 oktober 2018. Regionaal is er een stijging van 16,9% bij hogeschool Viaa en 1,9% bij hogeschool Windesheim. Bij KPZ zagen we tevens een stijging voor de bacheloropleiding van 11,2%, wat met name veroorzaakt werd door de stijging van het aantal deeltijdstudenten.

Jaar	Aantal instromers
2016	195
2017	242
2018	250
2019	278

7.3 Aantal inschrijvingen

Het totaal aantal ingeschreven studenten op 1 oktober 2019 was 939, waarvan 531 voltijd studenten. Een stijging van zeven studenten (1,3%) ten opzichte van 1 oktober 2018. Het aantal deeltijdstudenten was 225 ten opzichte van 174 in 2017, een stijging van 51 studenten (29,3%). Het aantal studenten ad PPKE komt op 183 uit, een stijging van 25 studenten (15,8%), waarvan 19 derdejaarsstudenten.

Instroom	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Voltijdopleiding leraar basisonderwijs	551	558	524	531
Deeltijdopleiding leraar basisonderwijs	117	138	174	225
Pedagogisch Professional Kind en Educatie	70	141	158	183
Totaal	738	837	856	939

7.4 Aantal aanmeldingen voltijd

Het aantal aanmeldingen is in 2019 licht gestegen ten opzichte van 2018: van 256 studenten naar 268 studenten (4,7%). Doordat de toelatingstoetsen ten opzichte van 2018 beter gemaakt zijn, zien we in 2019 meer ingeschreven studenten dan in 2018.

Instroom	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Voltijd	241	284	256	268
% Instroom	68,1%	67,3%	63,7%	66,4%

7.5 Vooropleiding instroom voltijdstudenten in procenten

Vanuit haar visie op leren en vanuit diversiteit streeft KPZ naar heterogene groepen studenten. In vergelijking tot vorig jaar zien wij een daling van het aantal vwo-studenten in de bacheloropleiding Leraar Basisonderwijs. Daarentegen stijgt de instroom van mbo-studenten. Het percentage havo-studenten blijft ten opzichte van vorig jaar gelijk.

Instroom in %	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Mbo	23	26	30	33
Havo	70	64	62	62
Vwo	6	8	7	4
Overig	1	2	1	1

7.6 Verdeling geslacht in de voltijd in procenten

In 2019 is 24% van de instromende studenten mannelijk: een daling ten opzichte van 2018. Het aantal jongens kwam in 2018 voor het eerst boven de grens van 30%. In 2013 zijn de projecten *Veel Meer Meester* en *Paboys* van start gegaan om de opleiding aantrekkelijker te maken voor mannelijke studenten en hen te behouden binnen de opleiding.

Instroom in %	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Mannen	29	29	33	24
Vrouwen	71	71	67	76

7.7 Uitval

Het uitvalpercentage van de eerstejaarsstudenten in de voltijd in 2018-2019 is licht gezakt ten opzichte van vorig jaar. Met 76 uitvallers is het uitvalpercentage 45,5%. Op basis van de afgelopen vier jaren is het gemiddelde aantal uitvallers in het eerste jaar 39,0%. In de deeltijd is het uitvalpercentage in het eerste jaar 36,0% voor de vierjarige deeltijd en 40,9% voor de tweejarige deeltijd. Het uitvalpercentage bij de ad PPKE is ten opzichte van 2017-2018 gezakt: het uitvalpercentage komt in het eerste jaar uit op 31,9%. Meer dan de helft van de uitschrijvers binnen de voltijd bachelor geeft aan een verkeerde studiekeuze te hebben gemaakt (57,9%) en iets meer dan een kwart van de uitschrijvers heeft een BSA gekregen (27,6%). De grootste reden van een BSA is het niet behalen van de reken- en/of taaltoets. Binnen de deeltijd bachelor is de combinatie privé, werk en school de voornaamste reden om voortijdig te stoppen met de opleiding. Daarnaast is er een groot aantal studenten dat aangeeft een verkeerde studiekeuze gemaakt te hebben. Voor de PPKE worden met name de BSA en privéomstandigheden aangegeven als reden van beëindiging.

voltijd bachelor

Uitvallers VT (vanaf 1-9)	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
>4 jaar	5	1	8	5
>3 jaar	2	1	3	7
>2 jaar	8	9	2	2
>1 jaar	15	13	11	8
In eerste jaar	31	67	96	76
Totaal	61	92	120	98
Inschrijvingen per 1/9	528	558	568	534
Percentage uitval	11,5%	16,5%	21,1%	18,2%

25

Jaar	2015	2016	2017	2018
Aantal eerstejaars voltijd	149	166	195	167
Uitval in %	20,8%	40,4%	49,2%	45,5%
Aantal uitvallers	31	67	96	76

deeltijd bachelor

Uitvallers DT (vanaf 1-9)	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
>4 jaar	2	1	6	0
>3 jaar	2	1	1	1
>2 jaar	5	2	5	1
>1 jaar	12	3	2	5
In eerste jaar	12	14	21	36
Totaal	33	21	33	43
Inschrijvingen per 1/9	138	124	142	179
Percentage uitval	23,9%	16,9%	23,2%	24,0%

Jaar	2015	2016	2017	2018
Aantal eerstejaars deeltijd A-stroom	17	17	25	25
Uitval in %	17,6%	41,1%	44,0%	36,0%
Aantal uitvallers	3	7	11	9

Jaar	2015	2016	2017	2018
Aantal eerstejaars deeltijd B-stroom	33	19	33	66
Uitval in %	27,3%	36,8%	30,0%	40,9%
Aantal uitvallers	9	7	10	27

ad PPKE

Uitvallers ad PPKE (vanaf 1-9)	2016-2017	2017-2018	2018-2019
In 1ste jaar	16	39	31
In 2de jaar	n.v.t.	2	4
Totaal	16	41	35
Inschrijvingen per 1/9	70	141	163
Percentage uitval	22,6%	29,1%	21,5%

Jaar	2016	2017	2018
Aantal eerstejaars ad PPKE	70	87	97
Uitval in %	22,9%	44,8%	31,9%
Aantal uitvallers	16	39	31

7.8 Aantal afgestudeerden

Het aantal afgestudeerde studenten in de voltijdopleiding is in 2018-2019 ten opzichte van 2017-2018 opnieuw gedaald. De tweede lichting ad PPKE-studenten is inmiddels afgestudeerd.

Studiejaar	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Voltijd	86	101	84	76
Deeltijd	23	27	22	20
PPKE	0	0	35	39
Totaal	109	128	141	135

Het aantal vijfdejaars studenten is in de laatste jaren gestegen naar meer dan 50 studenten. De stijging van het aantal vijfdejaars kent een aantal oorzaken: toename in complexiteit van het beroep waardoor studenten langer over hun praktijk doen, verzwaring van de afstudeerfase door grotere afstudeereenheden en toenemende zorgproblematieken.

Inschrijffjaar	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Voltijd 5	37	58	50	55
Deeltijd 5A	3	4	9	10
Deeltijd 5B	24	28	14	22
Totaal	64	90	73	87

8 INTERNATIONALISERING

KPZ verricht haar kerntaken, onderwijs, onderzoek, professionalisering en dienstverlening, net als veel andere hogescholen, binnen een dynamische en (inter)nationale omgeving. Zowel op Europees als op wereldvlak is er samenwerking in het hoger- en basisonderwijs. KPZ kiest hierin duidelijk positie, binnen de mogelijkheden van een relatief kleine hogeschool, om studenten adequaat en goed te kunnen voorbereiden op de multiculturele samenleving en op wereldburgerschap. In dit kader passen de activiteiten van het International Office (IO) om mobiliteit van studenten en medewerkers mogelijk te maken en te stimuleren.

KPZ heeft als doel om minimaal 40% van de studenten stage te laten lopen of een studie te laten volgen in het buitenland of in de Engelstalige International Minor op KPZ. In 2018-2019 werd 27% gerealiseerd; dat was in 2017-2018 ook 27% en in 2016-2017 33%. De dalende tendens tekent zich ook landelijk af. KPZ had in 2019 alleen de Erasmusbeurzen en de Holland Scholarship (vijf keer). Naast deze beurzen geeft KPZ een eigen beurs uit aan alle studenten die niet onder de vermelde beurzen vallen. Het onderstaande overzicht laat de mobiliteitsaantallen zien die gerealiseerd zijn binnen de verschillende studie jaren.

International Office - Outgoings

2017-2018	Totaal	KPZ studenten stage	KPZ studenten studie	KPZ onderwijs opdrachten	KPZ staf training
Binnen Europa	34	7	12	5	10
Buiten Europa	16	13	-	-	3
Totaal	50	20	12	5	13
2018-2019	Totaal	KPZ studenten stage	KPZ studenten studie	KPZ onderwijs opdrachten	KPZ staf training
Binnen Europa	21	1	8	6	6
Buiten Europa	22	20	-	-	2
Totaal	43	21	8	6	8
2019-2020	Totaal	KPZ studenten stage	KPZ studenten studie	KPZ onderwijs opdrachten	KPZ staf training
Binnen Europa	19	7 (4 + 3 gediplomeerden)	3	7	2
Buiten Europa	15	15	-	-	-
Totaal	34	22	3	7	2

International Office - Incomings

2017-2018	Totaal	International Class	Overig	Incoming Teachers	Incoming Staff Training
Incomings	35	11	14 (2+12)	6	4
internationalisering @home	1	1	-	-	-
Totaal	36	12	14	6	4
2018-2019	Totaal	International Class	Overig	Incoming Teachers	Incoming Staff Training
Incomings	44	12	18 (16+2)	13	1
internationalisering @home	4	1	3	-	-
Totaal	48	13	21	13	1
2019-2020	Totaal	International Class	Overig	Incoming Teachers	Incoming Staff Training
Incomings	39	14	17 (14+3)	4	4
internationalisering @home	1	1	-	-	-
Totaal	40	15	17	4	4

In bovenstaande tabellen is een forecast gemaakt voor de aantallen in studiejaar 2019-2020. In het verslagjaar 2020 zullen de gerealiseerde gegevens worden getoond. Ten opzichte van verslagjaar 2018 zijn de aantallen gewijzigd, omdat de werkelijke gegevens in bovenstaande tabel worden gepresenteerd.

De student-, docent- en stafmobiliteit laat in totaal een afname zien van uitgaande mobiliteit ten opzichte 2017-2018. Om een toename te realiseren zullen er vanaf 2020 acties worden ondernomen om met name de staf- en docentenmobiliteit een impuls te geven.

Bij de inkomende studenten is een kleine stijging te zien, bij staf- en docentmobiliteit een wisselend beeld. De International Minor (International Class/IC) is qua aantallen stabiel. In 2019 is gestart met een onderzoek naar de mogelijke hervorming van de IC en het participeren in Kies op Maat, om het deelnemersaantal een impuls te geven en de inhoud interessanter te maken voor eigen KPZ studenten.

8.1 Projecten en conferenties

- Maart 2019: projectweek Visionary week on Dutch Education, dit jaar met de titel 'Innovative practice in Dutch schools', werd voor de vijfde maal succesvol georganiseerd. Deelnemers waren dertien studenten KPZ International Class, zestien Engelse studenten BTSA Stoke on Trent en drie KPZ bachelor studenten. De week is een vast onderdeel van het jaarprogramma internationalisering met als doel in een internationale setting studenten kennis te laten maken met de grote diversiteit aan vernieuwingsonderwijs in Nederland. Naast theorie en kennisverwerving worden door de deelnemers minimaal twee basisscholen bezocht. Aan het einde van de week is er een debat over het Nederlandse onderwijs.
- April 2019: ITS Volda studentenconferentie is voor de eerste keer gehouden in Volda, Noorwegen. De conferentie is georganiseerd met subsidie van de Noorse Overheid (KPZ was betrokken bij de subsidie aanvraag). Thema: *'Digitalization in education - future classroom and 21st century skills'*.
- Mei 2019: Teacher in Europe Studenten Conferentie 2019 werd voor de achtste keer georganiseerd door Hogeschool Utrecht, hogeschool Viaa en KPZ: drie partners die hun inspanningen beloofd zagen met 76 studenten en 14 coaches uit binnen- en buitenland. Thema van de conferentie was *'Educating teachers for diversity, meeting the challenge'*. Goede evaluaties en waarderingen geven aan dat de conferentie een waardevolle activiteit is. Door subsidie van het Cilo, financiële garantstelling door de drie partnerscholen en een kleine heffing voor entree kon de conferentie wederom gerealiseerd worden. Het Cilo heeft de subsidie voor de komende jaren toegezegd om zodoende internationalisering verder vorm te geven.
- In studiejaar 2018-2019 is KPZ met een pilot gestart in samenwerking met PH Luzern. KPZ outgoings zijn hierbij begeleid door docenten van PH Luzern en vice versa. Thema van het project *'mobile learning effects'*. Studenten schrijven een narratief essay over hun leerervaringen tijdens de stage of studieperiode in het buitenland. Doel van het project is inzicht verschaffen in de leeropbrengsten van 'mobile learning' van zowel de outgoings van KPZ als de studenten van PH Luzern. In het bijzijn van stafleden van PH Luzern heeft een evaluatie van de pilot met presentaties van deelnemende KPZ-studenten plaatsgevonden. Tevens was er een informatiebijeenkomst voor outgoings van 2019-2020. In studiejaar 2019-2020 wordt dit project voortgezet.
- In september 2019 heeft de coördinator International Office deelgenomen aan de jaarlijkse EAIE-conferentie die dit jaar in Helsinki werd gehouden. Promotie van KPZ was het hoofddoel.
- In oktober 2019 vond op KPZ een succesvolle tweedaagse pre-departure plaats in Radiant verband. De studenten die in het voorjaar vertrekken voor een internationale studie of stage zijn tijdens deze dagen voorbereid op hun studie of stage periode in een ander land.
- November 2019: internationale ontmoeting van academische stafleden rondom het thema *'Professional Learning Networks, Masters & Research'*. Deelnemers aan dit internationale programma van de MLIKE waren afkomstig van Worcester University en Pädagogische Hochschule Innsbruck. Speciale gast was professor Chris Brown, Durham University met een masterclass over *'Mobilising knowledge and innovation: The vital role of the networked school leader'*.

8.2 Activiteiten ten behoeve van de internationale component van de masteropleidingen

Door het verlengde contract met de Universiteit van Worcester (UoW) is met UoW verder gewerkt aan mogelijkheden voor uitwisseling binnen de masters. Daarnaast worden uitwisselingen, zoals de werkweek naar Worcester en de Visionary week op KPZ doorgezet. Tijdens het hiervoor genoemde bezoek in november is gesproken over duurzame samenwerking binnen de masters. Dit is afhankelijk van de ontwikkelingen rondom de Brexit. Na het Erasmus+ programma, dat in 2020 afloopt zal moeten worden bekeken of er een basis blijft bestaan om de samenwerking door te zetten.

Tijdens het bezoek in november hebben masterstudenten en docenten een uitwisseling gehad en een internationale posterpresentatie gedaan. In die week hebben er gastcolleges over leiderschap in onderwijs plaats gevonden.

8.3 Activiteiten door KPZ voor Radiant

In navolging van het beleidsplan *Blik op de wereld* is een aantal activiteiten ontwikkeld en uitgevoerd door KPZ en De Marnix. In oktober is de tweede pre-departure tweedaagse voor alle outgoing studenten van Radiant (Spring semester) georganiseerd als voorbereiding op de internationale stage buiten Europa. Door aflopende partnerschappen in Marokko en Noord Amerika ontstaat ruimte voor het aangaan van nieuwe partnerschappen. Er zal worden onderzocht welke bestemmingen geschikt zijn. Er is besloten dat De Marnix en KPZ, op het gebied van internationalisering, als coördinatoren kartrekker zijn binnen Radiant.

9 OVERIGE ONTWIKKELINGEN EN PROJECTEN BINNEN DE OPLEIDINGEN

9.1 Project Bevorderen en verbeteren van doorstroom mbo-hbo

In Zwolle hebben drie hogescholen, Viaa, Windesheim en KPZ, en twee ROC's, Deltion en Landstede, de handen ineengeslagen en een gezamenlijk programma voor een betere doorstroom mbo-hbo gemaakt. De plannen uit het StudentLab passen uitstekend in het Zwolse voornemen om de doorstroom mbo-hbo te verbeteren en de uitval in het eerste studiejaar terug te dringen. 2019 is het laatste jaar geweest van dit tweejarig programma van 2018 tot 2020.

Doelstellingen waren:

- het reduceren van het uitvalpercentage van mbo-gediplomeerden tijdens hun eerste hbo-studiejaar naar uiteindelijk <30%;
- het optimaal ondersteunen van de studenten (afkomstig van het mbo) zodat zij na afronding van hun eerste hbo-studiejaar een positief bindend studieadvies krijgen.

Om deze doelstellingen te realiseren heeft KPZ uitvoering gegeven aan de volgende studentplannen uit de verschillende aandachtsgebieden van het StudentLab:

- Uitstroom profiel hbo;
- Leerproject Samen leren;
- Evenement Education Festival;
- Dialooggesprekken.

In 2019 is het deelproject *Samen leren* vormgegeven door zowel interne als externe bijkomsten met studieloopbaanbegeleiders van de verschillende instituten. Ook zijn gezamenlijke scholingsdagen georganiseerd op het gebied van diverse studievaardigheden voor studenten. Hogeschool Viaa, Landstede en KPZ werken al langere tijd samen om de doorstroom mbo-hbo te vergroten en te verbeteren. Vorig studiejaar hebben we (Viaa en KPZ) purple monkey (o.a. mindmappen en breinleren) voor eerstejaars studenten aangeboden. We zetten die samenwerking voort door naast purple monkey ook gezamenlijk twee dagdelen met diverse workshops omtrent studievaardigheden aan te bieden. Deze dagdelen hebben plaatsgevonden op dinsdag 29 oktober (bij KPZ) en dinsdag 3 december (bij Viaa).

9.2 Vernieuwde deeltijd

KPZ ontwikkelt een vernieuwde opleiding deeltijd (zowel verkort als vierjarig) die per 1 september 2020 van start gaat. Aanleiding voor de nieuwe verkorte opleiding is de wettelijke verplichting om aan studenten met een bachelor-achtergrond een programma van 180 EC aan te bieden. De meeste studenten zullen naar verwachting het verkorte programma in 2,5 tot 3 jaar kunnen afronden. Dat betekent ook dat studenten langer (en meer) stage zullen lopen. KPZ heeft de kans aangegrepen om de nieuwe opleiding aan te laten sluiten bij nieuwe inzichten op het gebied van leren, opleiden en toetsen.

In 2018 is de projectgroep gestart met het formuleren van criteria van eisen voor de vernieuwde deeltijd. Daarna is de curriculumcommissie aan de slag gegaan met het ontwerpen van het curriculum.

Centraal in de opleiding staat het werken aan/met beroepstaken. In een beroepstaak komen verschillende leergebieden samen, zoals taal-pedagogiek-wereldoriëntatie. De beroepstaak leidt tot een bepaalde leeruitkomst. Een leeruitkomst is een omschrijving van een in de praktijk herkenbare, complexe vaardigheid, bijv. het (kritisch) denken van kinderen kunnen stimuleren in het kader van wereldoriëntatie.

De beroepstaak vraagt een direct verband tussen wat de student leert in zowel de praktijk als op de opleiding. Op beide plekken helpen de begeleiders de student in het pendelen tussen pedagogische en didactische keuzes in de praktijk en onderbouwing daarvan. Hierdoor wordt het leren verrijkt of verdiept en de verbinding met het werkveld versterkt.

De voortdurende wisselwerking tussen wat de student in de opleiding en praktijk leert, is leerzaam voor zowel de student als de begeleider en diens school. De kennisbases van de leergebieden vormt in de opleiding de basis voor de beroepstaken.

9.3 Regionale Aanpak Lerarentekort

In januari 2019 heeft KPZ het initiatief genomen om samen met Windesheim, hogeschool Viaa, Landstede en de samenwerkende po, vo en mbo-partners in het werkveld een groot programma op te zetten in het kader van de Regionale Aanpak Lerarentekort (RAL). Medio maart 2019 zijn subsidieaanvragen voor de regio Zwolle (po en vo) en voor de regio Noordwest Veluwe (po en vo) ingediend, welke vlak voor en direct na de zomervakantie zijn toegekend. Daarmee realiseerden we een programma met de genoemde vier penvoerders en circa 50 samenwerkende schoolbesturen in Zwolle en wijde omgeving. De aanpak is gericht op het terugdringen van het kwantitatieve en kwalitatieve lerarentekorten. Projecten zijn geformeerd volgens de actielijnen en ten behoeve van het verhogen van de in-/door-/uitstroom uit de lerarenopleidingen, stimuleren zijinstroom, behouden leraren, activeren stille reserve, verbeteren carrièreperspectief en anders organiseren. De bemensing van de projecten vond plaats met medewerkers vanuit de diverse deelnemende instellingen en scholen.

De RAL loopt van augustus 2019 tot augustus 2020. In deze grootse samenwerking in de regio weten de instellingen elkaar steeds meer en beter te vinden en het gemeenschappelijke en regionale belang te laten prevaleren boven het eigen instellingsbelang. Dat is een leerproces waarin het aankomt op vertrouwen en gunnen ten behoeve van het grotere geheel. Inmiddels worden ook de resultaten vanuit de deelprojecten zichtbaar: inrichting loketfunctie, opgeleide statushouders, zijinstromers, herintreders, wervingscampagne en -bijeenkomsten. Eind december 2019 is besloten dat de vier penvoerders wederom die rol willen vervullen in de nieuwe aanvraag Regionale Aanpak Personeelstekorten (RAP); samen met zelfs meer besturen dan in de RAL hebben we medio februari 2020 de aanvragen voor de RAP ingediend. Het vlotte totstandkomingsproces van deze RAP is voor een groot deel te danken aan de inmiddels bestendige samenwerking.



Onderstaand overzicht geeft per instelling en programma het toegekende subsidie bedrag weer.

Instellingen	RAL	RAP
KPZ	249.675	774.989
Landstede	324.881	383.867
Viaa	249.675	579.176
Windesheim	324.881	579.176

9.4 Project Betekenisvol Muziekonderwijs KPZ

In het kader van Professionalisering Muziekonderwijs pabo's heeft KPZ subsidie ontvangen voor het project *Betekenisvol muziekonderwijs KPZ*. Het nieuwe muziekonderwijsprogramma heeft als doel een duurzame verankering van kwalitatief goed muziekonderwijs voor alle studenten. KPZ kiest ervoor in de funderende fase (leerjaren 1 en 2) een dubbel aantal contacturen te verzorgen om de vaardigheden die studenten moeten bezitten aan te kunnen leren dan wel uit te breiden bij studenten die met meer bagage op muziekgebied binnenkomen. Dit betreft de eigen vaardigheden van de student (het zelf kunnen zingen en spelen) én de didactische vaardigheden (hoe geef je een goede muziekles?).

Algemene doelen van het project

1. Het vernieuwde onderwijsprogramma voor muziek is erop gericht dat alle studenten van KPZ vanaf inschrijvingsjaar 2019-2020 zich na hun afstuderen bekwaam genoeg voelen om op een vanzelfsprekende manier muziekles te verzorgen. Dit wordt bereikt door:
 - verdubbeling aantal uren;
 - homogene spreiding van het vak over de leerjaren heen;
 - vakinhoudelijk meer aandacht voor de vaardigheden;
 - aanbieden van meer gedifferentieerde lessen.
2. Voor de deeltijdopleiding wordt de studenten, rekening houdend met het spanningsveld tussen beperktheid van beschikbare uren en de veelheid van aan te leren vaardigheden, diverse facultatieve activiteiten aangeboden die in aansluiting op het verplichte curriculum zorgen voor het vergroten van de vakbekwaamheid.
3. Om de vaardigheden goed te kunnen uitvoeren is behoefte aan instrumenten die de studenten kunnen meenemen naar de stagescholen. Daartoe zal er een muziekinstrumenten uitleenbank komen.

Samenwerking

1. Ter verbreding van de kennis en vaardigheden met betrekking tot muziekonderwijs krijgen studenten in het curriculum de mogelijkheid te kiezen uit een gevarieerd aanbod van studie- en stageplaatsen bij partnerorganisaties als het conservatorium ArtEZ (bijv. muziektherapie), Muzieknetwerk Salland en Landstede MBO.
2. Studenten van het conservatorium ArtEZ verzorgen jaarlijks enkele lessen aan studenten van KPZ op het gebied van vocale of instrumentbeheersing.
3. Het netwerk van basisscholen van KPZ wordt actief betrokken bij het nieuwe muziekonderwijs programma, om:
 - de opgedane vaardigheden van de studenten optimaal in de praktijk te kunnen oefenen.
 - de kennis en inzichten over het muziekonderwijs op docentniveau te kunnen uitwisselen en het programma bij voortdurend en duurzaam te innoveren.

Kennisdeling

In samenwerking met de gezamenlijke pabo's uit Zwolle en partners als ArtEZ, de culturele 'hub' Stadkamer Zwolle en de Rijnbrink Groep wordt een symposium of studiedag georganiseerd over het belang, de aanpak en de effecten van muziekonderwijs in brede zin.

9.5 RIF

Eind mei 2019 heeft het Innovatiecluster Kind en Educatie (Campus Kind en Educatie, Windesheim, Deltion) de subsidie toegekend gekregen van het Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF). Het project vormt een samenwerkingsverband van onderwijs, kinderopvang, welzijn en jeugdzorg en wil door interprofessionalisering werken aan de kwaliteit van de sector en het grote tekort aan professionele medewerkers aanpakken. In september 2019 is het officiële startsein voor dit project gegeven. De subsidie is toegekend aan Landstede (penvoerder) , waarbij KPZ functioneert als participant binnen dit samenwerkingsverband.

Vijf actielijnen

Het project bestaat uit vijf actielijnen:

- het oprichten van interprofessionele leerteams;
- innoveren van onderwijscurricula;
- professionaliseren van begeleiders en docenten;
- professionaliseren van praktijkbegeleiders en medewerkers van werkgevers;
- het oprichten van een expertisecentrum.

Elke actielijn heeft een deelprojectleider die samen met een ontwerpteam diverse activiteiten onderneemt om de gewenste resultaten te behalen. De ontwerpteams bestaan uit een combinatie van medewerkers vanuit de diverse onderwijsinstellingen en medewerkers uit het werkveld (praktijkorganisaties).

10 PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK, LECTORAAT EN KPZ KENNISCENTRUM

Praktijkgericht onderzoek neemt een belangrijke plaats in binnen KPZ en wordt vormgegeven in nauwe samenwerking tussen het KPZ Kenniscentrum, de opleidingen en het werkveld. KPZ wil met praktijkgericht onderzoek bijdragen aan ontwikkeling, innovatie en systeemverandering in het domein Kind en Educatie. KPZ kiest in haar opleidingen voor ontwerpgericht praktijkonderzoek met een narratieve invalshoek. Het doel van dit praktijkonderzoek is om bij te dragen aan een oplossing voor een probleem in de praktijk en aan het ontwikkelen van praktijkkennis. Het verhaal van het praktijkprobleem vormt de start van het onderzoek. Door een systematische analyse van het probleem en de omgeving leert de student op basis van literatuur een interventie te ontwerpen, uit te voeren en te evalueren als oplossing van het praktijkprobleem.

10.1 KPZ Kenniscentrum

KPZ continueert haar beleid om zich te positioneren als een Kenniscentrum voor de ontwikkeling van kinderen in de leeftijd van 0-18 jaar. Het Kenniscentrum richt zich, onder coördinatie van de lector, vooral op de samenwerking in de regio, zowel wat betreft praktijkpartners als wetenschappelijke partners. Het biedt inhoudelijke ondersteuning aan het werkveld in de vorm van kenniskringen, professionele leergemeenschappen en symposia. Daarnaast kan het werkveld bij het Kenniscentrum terecht voor specifieke ontwikkelvragen. Dat heeft dit jaar mede geresulteerd in aanvragen voor financiële ondersteuning rondom het project 'de leesbevorderende leraar'.

Het Kenniscentrum verricht praktijkgericht onderzoek op het gebied van taal/lezen, rekenen, vernieuwende onderwijsconcepten, interprofessioneel werken en de narratieve professionele identiteit. In 2019 is het Kenniscentrum betrokken geweest bij 27 publicaties, waaronder vier wetenschappelijke publicaties. Zie hiervoor de lijst met publicaties in bijlage 1.

Bij de wetenschappelijke partners is de samenwerking met de Universiteit Twente (UT) en Rijksuniversiteit Groningen (RUG) versterkt. De intensivering van het contact met de UT heeft geresulteerd in de inzet van gepromoveerde docenten van de UT in de masters en in gezamenlijke presentaties en publicaties. Een van deze gepromoveerde docenten, die reeds verbonden was aan de MLIKE, zal in het voorjaar 2020 een aanstelling krijgen als post-doctoral researcher, verbonden aan het Kenniscentrum.

In 2019 stond de voorbereiding van de Basiskwalificatie Brancheprotocol Kwalificatie Onderzoek (BKO) centraal. In de aanloop naar de BKO zijn een aantal beleidsdocumenten door het Kenniscentrum ontwikkeld, zoals het Promotiebeleid, Publicatiebeleid, Strategisch Onderzoeksbeleid 2019-2022 en Datamanagementbeleid 2019-2022, zie hiervoor de publicatielijst. Ten behoeve van de BKO is een Kritische Reflectie geschreven op basis van de vijf standaarden van de BKO.

Op 1 oktober 2019 vond het bezoek van de commissie plaats, tijdens welke de commissie met diverse panels heeft gesproken. Het oordeel van de commissie luidde: het Kenniscentrum voldoet aan alle eisen: twee standaarden worden met goed beoordeeld, standaard 2 (inzet en middelen) en standaard 4 (voldoende kennisproducten). Ondanks dat het Kenniscentrum een geringe capaciteit heeft, is de commissie zeer positief over de wijze waarop het Kenniscentrum bewust op zoek gaat naar mogelijkheden om extra onderzoeks-capaciteit te realiseren. Als voorbeeld noemt de commissie de manier waarop KPZ het werkveld betreft bij onderzoek, onder andere in de kenniskringen werkveld, hen deels zelf regie laat voeren en op die wijze extra onderzoekstijd tot beschikking krijgt. Daarnaast is de commissie onder de indruk van de output, de kennisproducten, die het Kenniscentrum levert ten opzichte van een beperkte personele capaciteit. Met het oog op de toekomst hecht de commissie waarde aan de uitgesproken ambitie door CvB en RvT van verdubbeling van de onderzoekscapaciteit binnen een termijn van vier jaar naar 5 fte.

De commissie concludeert dat het onderzoek van het Kenniscentrum absoluut relevant is en ook in het regionale werkveld landt. De onderzoeksmethoden (narratief en ontwerpgericht) dragen hier aan bij. Het Kenniscentrum heeft tevens een grote en zeer belangrijke bijdrage aan het onderwijs van KPZ. De commissie noemt de ontwikkeling van de ad, bachelor- en masteropleiding, de verantwoordelijkheid voor de onderzoeksleerlijn in het onderwijs en de begeleiding van afstudeerders door het Kenniscentrum.

Het aantal wetenschappelijke publicaties dat KPZ realiseert, is beperkt. Daar staat volgens de commissie tegenover dat het Kenniscentrum wel degelijk bijdraagt aan de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein, zoals op het terrein van leesbevordering en interprofessioneel samenwerken en ook op het gebied van narratief onderzoek en de narratieve professionele identiteit. De bijdrage die KPZ levert aan het onderzoeksdomein wordt ook herkend door andere instellingen, die KPZ steeds vaker benaderen om deel te nemen aan onderzoeksaanvragen en consortia.

In haar aanbevelingen adviseert de commissie om de indicatoren duidelijker te formuleren, een keuze te maken in de vele onderzoeksthema's, een realistisch plan op te stellen voor uitbreiding van de inzet en middelen van het Kenniscentrum en om sterk in te zetten op de waardevolle samenwerking binnen de Campus Kind en Educatie, maar wel met behoud van de eigen narratieve en ontwerpgerichte aanpak.

10.2 Kennisontwikkeling

10.2.1 Lectoraten

Lectoraat Narratieve Professionele Identiteit

Het lectoraat Narratieve Professionele Identiteit is gestart in 2017 als een vervolg op het lectoraat Reflectie en Retorica. In het Lectoraatsplan 2017-2021 worden de onderzoeksplannen ontvouwd. Dit lectoraat is nauw gekoppeld aan het bijzonder kenmerk dat KPZ in 2016 van de NVAO heeft ontvangen: de ontwikkeling van de Narratieve Professionele Identiteit. Aan het lectoraat is een onderzoeksgroep van docent-onderzoekers verbonden.

In 2017 is begonnen met een longitudinaal onderzoek naar de framing van het beroep van leraar en daarmee naar de narratieve professionele identiteit van eerstejaarsstudenten. In 2018 en 2019 is dit onderzoek voortgezet onder dezelfde groep studenten. De uitkomsten van de vragenlijst, die nu in drie opeenvolgende jaren is afgenomen, worden met elkaar vergeleken om te achterhalen of er een fasering is in de ontwikkeling van de narratieve professionele identiteit van aanstaande leraren. Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn interviews afgenomen met vier derdejaarsstudenten. We hopen dat lerarenopleiders en mentoren, op basis van de resultaten van dit onderzoek, aanstaande leraren beter kunnen ondersteuning bij de ontwikkeling van hun professionele identiteit. In 2019 is het tweede deelonderzoek gepresenteerd op de Velon studiedag.

Netwerk Lectoren Lerarenopleidingen

Sinds 2015 organiseert een groep van tien lectoren ontmoetingsavonden voor lectoren, aanvankelijk onder de naam 'kritische lectoren' en inmiddels 'Netwerk Lectoren Lerarenopleidingen (NLL)'. Vanaf de start is de KPZ-lector hierbij betrokken. De Stuurgroep van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) heeft in mei 2018 de leden van het NLL benoemd tot lid van de Klankbordgroep van Lectoren voor het NRO. De Klankbordgroep adviseert het NRO enkele malen per jaar over de voorbereiding en uitvoering van het beleid en de activiteiten met betrekking tot het door het NRO gefinancierde onderwijsonderzoek.

10.2.2 Promoties

Een van de docent-onderzoekers zit momenteel in een promotietraject en doet onderzoek naar resilience van leraren; in samenwerking met de RUG waarbij de lector van KPZ copromotor is. Dit promotietraject heeft geleid tot diverse presentaties op congressen. Het artikel 'Under pressure. Primary School Teachers' Perceptions of Their Pedagogical Practices' is geaccepteerd door het Peer reviewed tijdschrift *European Journal of Teacher Education*. De dataverzameling voor de derde deelstudie is afgerond en de planning is dat het proefschrift in juli 2021 gereed is.

In 2019 is een aanvraag voor een tweede promotiebeurs voor leraren opengesteld voor docenten, conform het Promotiereglement. Een van de docenten is door de promotiecommissie voorgedragen en zij krijgt de gelegenheid om in 2020 een promotieaanvraag voor te bereiden.

10.2.3 Subsidies; aanvragen, toekenningen en lopende projecten

In het kader van een subsidieregeling van het ministerie van OCW is een post-doctoral researcher aangevraagd om de onderzoekscapaciteit te vergroten. Per voorjaar 2020 komt deze post-doctoral researcher het Kenniscentrum gedurende twee jaar versterken. Het onderzoek van de post-doc zal gericht zijn op het thema interprofessioneel samenwerken binnen de opleidingen van KPZ.

In 2019 is een gezamenlijke subsidieaanvraag binnen de call Praktijkgericht Onderzoek van het HBO toegekend voor drie jaar: 'Life is tough, but so are you. Enhancing preservice teachers' resilience. KPZ participeert hier in een consortium samen met de RUG, UU en ICLON.

In het voorjaar van 2019 is een subsidie van Stichting Lezen toegekend aan KPZ. Betrokken instanties zijn Hogeschool Viaa en vier basisscholen uit de wijde regio.

Daarnaast is in het najaar van 2019 een NRO subsidie aangevraagd en toegekend voor de eerste fase van een kortlopend onderzoek. Betrokken instanties zijn: KPZ, Hogeschool Viaa, Vrije Universiteit Amsterdam, Stichting Lezen en de betrokken scholen van de leden van de kenniskring Taal.

In 2019 heeft KPZ geparticipeerd in twee subsidieaanvragen van SIA, de zogenaamde SPRONG Educatief. Met deze subsidie kan de vorming van een consortium bekostigd worden. Met zo'n robuust consortium kan na vier jaar onderzoeksubsidies aangevraagd worden. KPZ is intensief betrokken geweest bij de aanvraag van TIPI van de Hanzehogeschool. De tweede aanvraag betrof een aanvraag namens de Radiant partners, waarmee de vorming van een Radiant onderzoeksconsortium gefinancierd kan worden. Helaas werd in het voorjaar van 2020 bekend dat geen enkele SPRONG Educatief aanvraag gehonoreerd is; er kwamen slechts vier aanvragen in aanmerking voor subsidiëring. De TIPI-aanvraag is afgewezen, de aanvraag van Radiant is voorlopig afgewezen; Radiant krijgt nog een herkansing.

Subsidieaanvragen 2019

In 2019 heeft het Kenniscentrum in samenwerking met verschillende partners zeven subsidieaanvragen ingediend bij verschillende subsidieverstrekters. In het afgelopen jaar zijn vier nieuwe subsidieaanvragen toegekend, met een totale waarde van € 139.150.

Het betreft de volgende aanvragen:

Titel	Consortium	Penvoerder	Subsidieverstrekker	Status	Startdatum
'Life is tough, but so are you!' Enhancing preservice teachers' resilience	RUG, KPZ, Universiteit Utrecht, Universiteit Leiden, Curtin University, Australia	RUG	NRO € 227.329	Toegekend	01-09-2019
Lezen, meeleven, samenleven	KPZ, Viaa, Driestar	KPZ	Radiant € 20.000	Toegekend	01-09-2018
Leesproject KPZ	KPZ	KPZ	Stichting Lezen De Versterking € 19.150	Toegekend	01-09-2019
Interprofessionele samenwerking	KPZ	KPZ	SIA € 80.000	Toegekend	01-03-2020
Talentgerichte Interactie Programma voor Inclusie (TIPI)	Hanze, iPabo, NHL-Stenden, KPZ, Noorderlijk Netwerk Interactie in de Klas, PACT voor Kindcentra, AOS-Noord Nederland, 17 schoolbesturen	Hanze Hogeschool	SIA SPRONG Educatief € 357.616	Afgewezen	
V3 Versterken, Verbinden, Vergroten	Radiant partners	De Kempel	SIA SPRONG Educatief € 373.706	Nog niet toegekend, herkansing	
Leraren als leesbevorderaars	KPZ, Viaa, VU	KPZ	NRO kortlopend onderzoek € 20.000	Toegekend	01-02-2020

10.2.4 Radiant

In 2017 is een vierjarige onderzoeksprogrammering van Radiant Lerarenopleidingen gepresenteerd en gecentreerd langs drie zichtlijnen. In 2019 is deze samenwerking geïntensiveerd in de vorm van gezamenlijke onderzoeksdagen. KPZ participeert in de zichtlijn 'de socialiserende en persoonsvormende functie van het onderwijs', samen met Hogeschool Driestar en Hogeschool Viaa. De lector van KPZ is zichtlijncoördinator. Radiant heeft een subsidieaanvraag toegekend aan de drie hogescholen voor een onderzoekspilot op drie basisscholen naar de rol van jeugdliteratuur in het kader van de socialiserende en persoonsvormende functie van het onderwijs.

In september 2019 is gestart met het lectoraat Leren en Innoveren (bij De Marnix) waarin onderzoekers vanuit de Radiantpartners onderzoek doen naar het thema 'Van innovatie naar duurzame verandering'. Vanuit het Kenniscentrum participeert een docent-onderzoeker in deze onderzoeksgroep en doet onderzoek naar de duurzame inzet van pedagogisch professionals binnen integrale kindcentra.

10.3 Beroepspraktijk en samenleving

Het Kenniscentrum organiseert jaarlijks de Conferentie Kind en Educatie. In 2019 heeft prof. dr. Paul Kirschner de keynote gehouden voor een gehoor van professionals uit het brede domein kind en educatie uit de regio. Tijdens de conferentie hebben studenten van de MLIKE en de bachelor van academische opleidingsscholen samen met collega's hun onderzoek gepresenteerd. In 2020 wordt de ad PPKE ook bij de conferentie betrokken.

De lector van KPZ heeft na acht jaar in het voorjaar van 2019 tijdens het congres afscheid genomen van als lid van het Velonbestuur. Tijdens dat congres zijn tevens de laatste twee delen van de serie *Kennisbasis van de Lerarenopleider* gepresenteerd en aangeboden aan de minister van OCW.

In 2019 zijn diverse lezingen en workshops verzorgd voor het werkveld door leden van het Kenniscentrum. Soms is hieraan een publicatie verbonden, zie hiervoor de literatuurlijst in bijlage 1.

In 2019 is een professioneel leernetwerk gestart met vier scholen en twee hogescholen. Het gaat om een project vanuit een gegunde subsidie van Stichting Lezen. Het leernetwerk verricht onder leiding van het kenniscentrum een prototypingonderzoek naar het domeinverbindend leren op het gebied van historisch redeneren, leesmotivatie en leesbegrip en de rol van bekroonde jeugdliteratuur hierbij. In het netwerk participeren leraren, hogeschooldocenten geschiedenis, hogeschooldocenten taal en docent-onderzoeker. Het prototype wordt getest door 23 leraren op vier participerende scholen.

Veerkracht

De lector voert de eindredactie van *Veerkracht*, het KPZ-magazine pedagogische professionals Kind en Educatie dat drie keer per jaar verschijnt en verspreid wordt in een oplage van 900 exemplaren in het werkveld.

Veerkracht speelt een belangrijke rol in de disseminatie van onderzoeksresultaten in de praktijk. In 2019 hebben leden van het Kenniscentrum zes keer gepubliceerd in *Veerkracht* over onderwerpen als masteronderzoek, lectoraatsonderzoek en het belang van onderzoek voor de opleidingen en het werkveld. Ook wordt gepubliceerd over de inhoud van alle opleidingen en de inzet van professionals binnen het domein Kind en Educatie.

Kenniskringen werkveld

In 2015 zijn voor het eerst kenniskringen werkveld ingericht voor taal, rekenen en vernieuwende onderwijsconcepten. In 2019 is een start gemaakt met een vierde kenniskring: de kenniskring wereldoriëntatie. De kenniskring rekenen maakt een doorstart.

In deze kenniskringen ontwikkelen docent-onderzoekers samen met expert-leraren uit het werkveld praktijkkennis. De verworven kennis wordt gedeeld met en door het werkveld middels conferenties, lezingen, workshops en publicaties, o.a. in *Veerkracht*. In 2019 waren de opbrengsten van de kenniskringen een filmpje over de competenties van een leraar die wil werken in een vernieuwende onderwijspraktijk en een subsidieaanvraag. Daarnaast is door de kenniskring taal een vragenlijst geconstrueerd voor het leesbevorderingsklimaat op basisscholen, hebben de kenniskringleden deelgenomen aan het onderzoek inzake schrijven en hebben ze feedback gegeven op het onderdeel van curriculum.nu. De kenniskring vernieuwende onderwijsconcepten is in september 2019 in een vernieuwde samenstelling gestart. Op deze wijze draagt het Kenniscentrum bij aan kennisontwikkeling, kennisbenutting, innovatie en systeemverandering in het domein Kind en Educatie.

10.4 Onderwijs en professionalisering

Het Kenniscentrum is verantwoordelijk voor de onderzoeks- en reflectielijn in de opleidingen, waarbij het gaat om de wijze waarop het bijzonder kenmerk 'de ontwikkeling van de narratieve professionele identiteit' in de opleidingen vorm krijgt. Sinds 2017 verzorgen alle slb'ers van een eerste- of tweedejaarsgroep eveneens de reflectielessen ten behoeve van de ontwikkeling van de narratieve professionele identiteit van studenten. Hierbij wordt het boek *Een leraar als geen ander. Ontwikkeling van professionele identiteit door verhalen* (2017, Pauw, Van Lint, Gemmink, Jongstra en Pillen) gebruikt. Met name de scholing van lerarenopleiders in de begeleiding van onderzoek zal in 2019 verder geïntensiveerd moeten worden. In 2020 wordt een leergroep onderzoek gestart waarin hogeschooldocenten vanuit verschillende opleidingen onderzoek doen naar hun eigen praktijk.

KPZ wil jeugdliteratuur een meer prominente plek geven in het curriculum. Hiertoe wordt de samenwerking met de Stichting Lezen onderzocht. Tevens denkt KPZ mee in een landelijke samenwerking in het kader van leesmotivatie en stimulering.

Kenniskring opleidingen

Het Kenniscentrum omvat tevens een kenniskring opleidingen. In deze kenniskring zijn de drie opleidingen vertegenwoordigd (ad, bachelor, masters) en daarnaast de post-bachelor-cursussen. Vanaf september 2019 bestaat de kenniskring opleidingen uit zeven leden. De kenniskring heeft als opdracht de reflectielijn en de leerlijn innovatief vermogen in de drie opleidingen te actualiseren en op elkaar aan te laten sluiten.

Masters

In 2018 is de MLIKE door de NVAO geaccrediteerd onder voorwaarden van het ontwikkelen van het toets programma van het tweede studiejaar en het aantonen van interprofessionele instroom vanuit het gehele domein kind en educatie. In 2019 is het Kenniscentrum intensief betrokken geweest bij het uitwerken van deze voorwaarden en is intensief gewerkt aan de doorontwikkeling en uitvoering van het eerste van studiejaar van de MLIKE. Iedere uitgevoerde schakelunit is intensief geëvalueerd met studenten en betrokken docenten, ontwikkelaars en onderzoekers. In 2020 wordt een vervolg gegeven aan de aanbevelingen, die gericht zijn op interprofessioneel werken en aansluiting tussen de inhoud van de colleges en de toetsing. Zie ook de literatuurlijst in bijlage 1 waarin publicaties van leden van het Kenniscentrum rondom de masters zijn opgenomen.

De uitvoering van de master Leadership in Education (MLE), in samenwerking met Fontys Hogescholen, is in een afrondende fase. Voor de zomer van 2020 zullen de studenten naar verwachting afstuderen. Met enkele Radiant-instellingen participeert KPZ in de master Leren en Innoveren (MLI); docenten van KPZ verzorgen onderwijs en participeren in de kenniskring.

Ook heeft het Kenniscentrum een belangrijk aandeel gehad in de inrichting van het internationaliserings-programma van de masters, zowel in de vorm van (internationale) masterclasses als in het leggen van contacten met de universiteiten van Derby en Worcester, UK.

11 KWALITEITSZORG

De afgelopen jaren heeft KPZ haar planning- & control cyclus intensief aangepast om zodoende meer sturing en monitoring te kunnen geven op beleidsvoornemens en de middelen daartoe. In de P&C-cyclus heeft het INK-model een duidelijke plaats zodat integraal gestuurd kan worden. In de A3 jaarplannen voor de opleidingen, het Centrum voor Ontwikkeling (CvO), het Kenniscentrum en de bedrijfsvoering worden de ambities vanuit het Instellingsplan vertaald naar resultaten (wat) en inzet van mensen en middelen (hoe) gepland. Monitoring vindt plaats middels periodieke rapportages op diverse KPI's ten aanzien van (onderwijs)kwaliteit, financiën als HRM. Hiermee leggen we de verbinding tussen de kwaliteitszorg en de P&C-cyclus.

Het CvB is verantwoordelijk voor het regisseren van de kwaliteitszorg, de directeur Opleidingen is portefeuillehouder kwaliteitszorg. Met de beleidsmedewerker HRM & Kwaliteitsbeleid geeft de portefeuillehouder inhoud aan het kwaliteitsbeleid binnen de hogeschool en de uitvoering daarvan.

Het managementteam is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de opleidingen, trainingen en maatwerktrajecten. De lector is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderzoek en het KPZ Kenniscentrum. Het kwaliteitsbeleid van KPZ kent de volgende uitgangspunten:

- integrale en resultaatgerichte aanpak;
- kwaliteitsbewustzijn van iedere medewerker;
- duurzame ontwikkeling van mens en organisatie;
- iedere dag een stapje beter.

KPZ maakt gebruik van verschillende vormen van het meten van de tevredenheid van studenten, deelnemers, werkveld en medewerkers. We maken gebruik van onderzoeksbureaus en een intern digitaal evaluatiesysteem. Bij de interne kwaliteitszorg zijn management en examencommissie/opleidingscommissie, onderwijsteams, studenten, alumni en het afnemend werkveld actief betrokken door:

- tevredenheidsonderzoeken (NSE en eigen metingen per opleiding). De tevredenheidsonderzoeken per opleiding worden besproken in het docententeam en komen aan de orde in de voortgangs- en functioneringsgesprekken met betrokken docenten;
- kwalitatieve evaluaties (periodieke bespreking met een kwaliteitspanels en verdiepend onderzoek) met studenten / deelnemers.

In het voorjaar van 2019 heeft het hbo besloten niet verder te participeren in de NSE, omdat er onduidelijkheid en onzekerheid was omtrent de betrouwbaarheid van de data vanwege de AVG. Met de data uit 2018 en een aangepaste rangordening kwamen de ad en de bachelor van KPZ op nr. 1 respectievelijk nr. 5 in de *Keuzegids hbo 2020*. Het is onze doelstelling om met de bacheloropleidingen leraar basisonderwijs in de top vijf van Nederland te behoren. Niet alleen in kwantitatief opzicht door hoge tevredenheidsscores, onderwijsprestaties of die hoge notering in de Keuzegids hbo, maar zeker ook in kwalitatief opzicht door een gidsfunctie te vervullen in de verdere professionalisering van het beroep en initiatieven te ontplooiën voor de maatschappelijke (her)waardering voor het vak van leraar primair onderwijs. Het kwaliteitsbeleid en de daarbij behorende instrumenten zijn middelen om onze ambities te realiseren.

In het najaar van 2019 zijn de voorbereidingen gedaan om over te stappen op een nieuw evaluatiesysteem voor de opleidingen; dat systeem wordt Evalytics. In 2020 wordt Evalytics actief ingezet.

12 SAMENWERKINGSVERBANDEN

12.1 Radiant Lerarenopleidingen

In 2017 is Radiant opgericht als landelijke coöperatie Educatief Expertise Centrum van negen samenwerkende zelfstandige pedagogische hogescholen (CHE Ede, Driestar hogeschool Gouda, De Kempel hogeschool Helmond, Hogeschool IPabo Amsterdam, Iselinge hogeschool Doetinchem, Thomas More hogeschool Rotterdam, HogeschoolS Viaa Zwolle, KPZ en Marnix Academie Utrecht). De kracht van Radiant zit in de bundeling van expertise op landelijk niveau, waarbij regionaal de eigen hogeschool en het eigen onderwijs leidend is. De landelijke samenwerking wordt vormgegeven middels portefeuilles en diverse projecten:

- Onderwijs: kwaliteitsbeleid (visitaties, accreditaties), masterontwikkeling, internationalisering, voorbereiding mogelijke wijzigingen in het bevoegdheidsstelsel;
- Onderzoek: onderzoeksprogramma Persoonlijk Meesterschap, consortiumvorming. In het kader van de regeling SPRONG Educatief heeft Radiant een onderzoeksvorstel Persoonlijk Meesterschap ingediend. Tot nog toe heeft de toekenning daarvan nog niet plaatsgevonden;
- Voorzieningen: bilaterale en/of collectieve samenwerking tussen de hogescholen op het gebied van onderwijsondersteuning en bedrijfsvoering. In 2019 heeft de Europese aanbesteding van een nieuw studentinformatiesysteem (SIS) plaatsgevonden, waarin zeven van de negen Radiant-instellingen participeerden. Het nieuwe SIS voor de Radiant-instelling wordt Osiris en de invoering vindt in 2020 bij iedere hogeschool plaats;
- Professionalisering: verzorgen van gezamenlijke professionalisering voor groepen medewerkers.

12.2 Vereniging van Katholieke Lerarenopleidingen (VKLO)

KPZ is lid van de VKLO. Deze vereniging behartigt de identiteitsontwikkeling en de belangen van de katholieke lerarenopleidingen in Nederland en onderhoudt nauwe banden met katholieke besturen en koepelorganisaties. De VKLO heeft in de afgelopen jaren een eigen kennisbasis godsdienst en levensbeschouwing ontwikkeld. In 2017 is een visitatiekader voor de VKLO scholen ontwikkeld. De VKLO visiteerde in maart 2019 de levensbeschouwelijke dimensie in ons onderwijs en rapporteerde positief. Zie hoofdstuk 2 Levensbeschouwelijke en professionele identiteit.

12.3 Zwolse8

Met vier mbo- en vier hbo-instellingen waar ruim 40.000 studenten beroepsonderwijs volgen en waar 7.000 medewerkers werken, mag Zwolle zich 'onderwijsstad' noemen waar het onderwijs een (economische) factor van betekenis voor de regio is. De acht instellingen voor beroepsonderwijs vormen met elkaar de Zwolse8. De instellingen bundelen hiermee de krachten op het gebied van onder meer doorstroom mbo-hbo, leven lang ontwikkelen, ondernemerschap, innovatie, werving van studenten en introductie van studenten in de Bruijsweek. Samen met de gemeente en de regio Zwolle vervult de Zwolse8 een grote rol in de Human Capital Agenda en de sectortafels. De Zwolse8 heeft in 2019 haar visiedocument geschreven en de bijbehorende activiteiten. Medewerkers van de instellingen werken samen op gemeenschappelijke thema's als PR en werving, huisvesting, studentenzaken, evenementen. Reguliere vergaderingen met de wethouder onderwijs en gemeente vinden plaats om zodoende de gezamenlijke verantwoordelijkheid vorm te geven.

12.4 Campus Kind en Educatie

Sinds 2015 vormen KPZ, Hogeschool Viaa, Landstede MBO en Menso Alting gezamenlijk de Campus Kind en Educatie. De Campus-partners hebben in de afgelopen jaren een ad-opleiding en twee masters ontwikkeld, waarvan de master Interprofessioneel werken met Jeugd (MIJ) in het najaar van 2019 is gestart.

Door de besturen, regiegroep, programmteam en werkveldadviesraden van leidinggevend en bestuurders is een inhoudelijk ontwikkelingsprogramma voor de campus opgesteld, met als hoofdthema's:

- onderwijsconcepten en ontwikkeling nieuwe opleidingen en activiteiten;
- doorstromingsprogramma mbo-hbo Campus Kind en Educatie en Zwolse8;
- ontwikkeling praktijkleerplaatsen (IKC-labs, interprofessionele leerteams onderwijs en social work en traineeships);
- regionaal investeringsfonds mbo Interprofessioneel werken (tevens in samenwerking met Deltion en Windesheim, zie bij 13.6);
- onderzoeksprogramma, waaronder Taalontwikkeling, spelend leren en (team)ontwikkeling IKC's en professionalisering docenten;
- voorbereiding Wetenschappelijke raad, Campus en masters;
- regionale maatschappelijke ambitie (betrokkenheid werkveld, arbeidsmarkt en jonge professionals);
- professionalisering werkveld door samenwerking op het gebied van post-bachelor-opleidingen (o.a. Cultuurcoördinator en Specifieke Onderwijsbehoeften) en masters;
- organisatie en doorontwikkeling van Teacher in Europe-conferentie.

De Campus is inmiddels een bekend begrip voor het werkveld en andere partners. We merken dat de Campus vanuit de regio steeds meer wordt benaderd voor innovatieprojecten en maatwerkopdrachten in het kader van professionalisering en/of kennisontwikkeling. De bestuurders van de Campus zijn in 2019 het gesprek gestart over de doorontwikkeling van de Campus op middellange en lange termijn, mede gezien de veranderende vraag.

43

12.5 Innovatiecluster Kind en Educatie

Eind mei 2019 heeft het innovatiecluster Kind en Educatie de subsidie toegekend gekregen van het Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF). Het project vormt een samenwerkingsverband van onderwijs, kinderopvang, welzijn en jeugdzorg en wil door interprofessionalisering werken aan de kwaliteit van de sector en het grote tekort aan professionele medewerkers beïnvloeden. Op 12 september 2019 is het officiële startsein voor dit project gegeven. Het project bestaat uit vijf actielijnen, waarop een deelprojectleider en een ontwerpteam bestaande uit medewerkers van de onderwijsinstellingen en de praktijkorganisaties, werkzaam zijn:

- Het oprichten van interprofessionele leerteams: veertien leerteams bestaande uit een mix van studenten zijn operationeel en worden begeleid. Succeservaringen en verbetervoorstellen uit deze teams worden geanalyseerd en geborgd;
- Innoveren van onderwijscurricula: de voorbereidingen voor het analyseren van de diverse curricula is gebeurd en het keuzedeel interprofessioneel werken kind en educatie wordt in het voorjaar van 2020 aangevraagd;
- Professionaliseren van begeleiders en docenten;
- Professionaliseren van praktijkbegeleiders en medewerkers van werkgevers: de actielijnen 3 en 4 hebben een visie op interprofessioneel (leren) werken ontwikkeld, inclusief het profiel voor een leerteambegeleider. Daarop gebaseerd is een ontwerp opgesteld ten behoeve van de professionalisering voor de leerteambegeleiders. In 2020 wordt gestart met professionaliseringsbijeenkomsten voor de leerteambegeleider en praktijkbegeleider;
- Het oprichten van een expertisecentrum: de conceptmap rond begripsbepaling is afgerond en biedt kaders voor de verdere uitwerking in beleid, dat begin 2020 wordt opgeleverd.

12.6 Stichting Vierslagleren

In 2013 heeft KPZ samen met een aantal po-besturen in Zwolle en de regio de Stichting Vierslagleren opgericht. Via dit meester-gezel concept konden een ervaren en een startende leraar een master volgen en werken aan een schoolvernieuwingsvraagstuk. In de jaren 2013-2018 zijn ruim 200 leraren uit de regio master opgeleid via dit concept. In 2018 hield de regeling op te bestaan, waarop het bestuur van Vierslagleren heeft besloten de stichting op te heffen, wat per 1 april 2019 is geëffectueerd. Daarmee beëindigde ook het voorzitterschap van Vierslagleren door de voorzitter CvB van KPZ. De juridische en financiële afwikkeling heeft in goed overleg tussen de deelnemende instellingen plaatsgevonden.

13 STRATEGISCH BERAAD, RAAD VAN ADVIES EN WERKVELDADVIESRADEN KPZ EN CAMPUS

KPZ werkt in nauwe verbinding met het werkveld aan het verbeteren van de (leraren)opleidingen, de professionaliseringsprogramma's en aan Samen Opleiden en Professionaliseren (SO&P). KPZ heeft een sterke verbinding met schoolbesturen voor primair onderwijs, werkgevers en praktijkplaatsen in de sector Kind en Educatie in de regio. Dit zijn ook de besturen van scholen waar veel van de studenten stagelopen en waar ook een deel van hen aan het werk gaat. Het gestructureerd overleg met het werkveld kent diverse vormen.

- Het Strategisch Beraad is het strategisch adviesorgaan voor KPZ en bestaat uit bestuurders van (grote) partnerscholen in de regio. Het Strategisch Beraad is oorspronkelijk ontstaan vanuit de samenwerking in het kader van (toen nog) opleiden in de school. In 2019 heeft binnen het Strategisch Beraad het gesprek plaatsgevonden over de rol van het overleg; besloten is dat het Strategisch Beraad (weer) de strategische adviesorgaan van KPZ wordt en dat alle relevante overlegonderwerpen in het kader van SO&P in een separate stuurgroep SO&P worden besproken. Die stuurgroep krijgt in 2020 vorm en agendeert de overkoepelende thema's voor de vier partnerschappen waarin KPZ participeert. De specifieke invulling per partnerschap gebeurt binnen het eigen partnerschap.
- De Raad van Advies bestaat uit inhoudelijk deskundigen van de partnerbesturen en fungeert als denktank, waarmee het opleidingsmanagement de evaluatieresultaten van werkveldonderzoeken, de studenttevredenheid en de inhoudelijke keuzes voor de curricula en de stage bespreekt en vertaalt naar gemeenschappelijke verbeteringen. Onderwerpen van gesprek in 2019 waren o.a. de nieuwe bekwaamheidseisen, kwaliteitsafspraken en deeltijd curriculum.

Naast het Strategisch Beraad en de Raad van Advies werkt KPZ met een afstemmingsoverleg SO&P en Coördinatorenoverleg SO&P gericht op de afstemming en ontwikkeling met de partners ten behoeve van de praktijkplaatsen en samen opleiden. Inhoudelijk werkt KPZ samen met het werkveld in diverse kenniskringen op het gebied van de narratieve professionele identiteit, taal, rekenen, vernieuwende onderwijsconcepten en wereldgericht onderwijs.

KPZ heeft in het kader van de ad PPKE en de ontwikkeling van de Campus Kind en Educatie vanaf 2017 de volgende werkveldadviesraden en kenniskring ingericht:

- werkveldadviesraad voor bestuurders;
- werkveldadviesraad voor praktijkbegeleiders en direct leidinggevenden;
- kenniskring Werkveld Kind en Educatie voor kennisinstituten, brancheorganisaties en andere relevante stakeholders, waaronder lokale overheden.

Het doel van de werkveldadviesraden is relevante (nationale en regionale) ontwikkelingen vanuit het werkveld te signaleren voor de doorontwikkeling van de Campus Kind en Educatie en voor de ad en deze ontwikkelingen in te bedden in het curriculum van de opleiding en het programma zowel op actualiteit als op inhoud, kwaliteit en te toetsen niveau. De werkveldadviesraden hebben adviesrecht over de opleiding ad en masters en over de doorontwikkeling en activiteiten binnen de Campus Kind en Educatie. De kenniskring werkveld is een inhoudelijke adviesraad met het oog op kennisontwikkeling, kennisdeling en kenniscirculatie. Zij heeft adviesrecht over de inhoud van de opleiding ad en over de ontwikkeling van de Campus Kind en Educatie. In het bijgaande overzicht zijn de verbindingen en samenwerking met het werkveld visueel inzichtelijk gemaakt.



14 HRM EN MEDEWERKERSBELEID

Om de ambities waar te kunnen maken wil KPZ de diversiteit en de professionaliteit van al haar medewerkers optimaal benutten. Daartoe biedt KPZ een inspirerende leer- en werkomgeving waar volop ruimte is voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. Goed werkgeverschap wordt mede geboden door goede arbeidsvoorwaarden, faciliteiten voor professionele ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en uitstekende voorzieningen. KPZ voert een ontwikkelingsgericht HRM-beleid, waarbij het gaat om de goede balans tussen prestatie en ontwikkeling met professionele ruimte voor de individuele medewerker. Het beleid vindt zijn grondslag in het strategisch beleid en is geconcretiseerd in een set samenhangende beleidsdocumenten. Van medewerkers wordt verwacht dat zij bijdragen aan een prettige werksfeer, professionele gedrag en aan een betekenisvolle dialoog. Verantwoordelijkheid, voldoende (professionele) ruimte en ontwikkelingsmogelijkheden zijn bepalend voor het werkplezier van individuele medewerkers. De kern van de professionele cultuur van KPZ wordt gevormd door de kernwaarden *persoonlijk, verbindend, ontwikkelend en uitzonderlijk* en is gebaseerd op het vertrouwen tussen studenten en medewerkers, medewerkers onderling en tussen leiding en medewerkers.

14.1 Personeelssamenstelling

In de afgelopen jaren heeft KPZ middels een meerjareninvesteringsplan geïnvesteerd, samenhangend met de ambities uit het instellingsplan, wat gericht was op het vernieuwen en ontwikkelen van een aantal (nieuwe) opleidingen en verbeteren van bestaande opleidingen. Na enkele jaren van groei in het aantal medewerkers/fte is er conform de meerjarenbegroting nu een lichte daling in de personeelssamenstelling (daling van 3%). Deze personeelsdaling is met name binnen het CvO gerealiseerd in verband met het achterblijven van de deelnemersaantallen in een aantal post-bachelor en leiderschapsopleidingen.

In onderstaande tabellen is in aantal en fte géén rekening gehouden met de externe inhuur en fictieve dienstbetrekkingen (RvT en stagiaires).

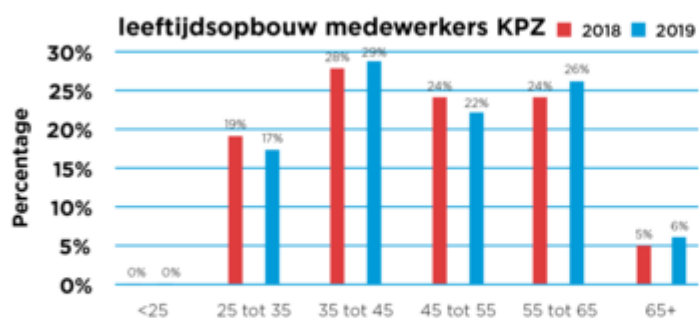
In aantal	31-12-2018			31-12-2019		
Bezetting	Docenten	OOP	Totaal	Docenten	OOP	Totaal
Mannen	22	11	33	23	11	34
Vrouwen	54	22	76	49	21	70
Totaal	76	33	109	72	32	104

In fte	31-12-2018			31-12-2019		
Bezetting	Docenten	OOP	Totaal	Docenten	OOP	Totaal
Mannen	16,85	10,61	27,46	16,44	10,41	26,85
Vrouwen	36,9	17,71	54,61	35,1	17,31	52,41
Totaal	53,75	28,33	82,08	51,54	27,72	79,26

In 2019 zijn in totaal acht nieuwe medewerkers ingestroomd: vier docenten, één niet docerende medewerker en drie rayondocenten. Daarnaast zijn in totaal veertien medewerkers uitgestroomd: negen docenten, drie rayondocenten en twee niet-docerende medewerkers.

14.1.1 Opbouw personeelssamenstelling

KPZ heeft al enige jaren een vrijwel gelijke verhouding man/vrouw: circa 33% van de medewerkers is man en 67% vrouw. De gemiddelde leeftijd van de KPZ-medewerker is in 2019 46,13 jaar en is daarmee wederom iets gestegen ten opzichte van de voorgaande jaren (2018: 45,11 en 2017: 44,92 jaar).



De leeftijdsverdeling in de verschillende categorieën laat een evenwichtig beeld zien met een goede verhouding in ervaring en expertise van onze medewerkers. Wel stijgt de categorie 65+ licht ten opzichte van voorgaande jaren en is de instroom van de jongste leeftijdscategorie licht gedaald.

14.1.2 Flexibele schil

In de meerjarenbegroting 2019 - 2023 zijn de visie en uitgangspunten opgenomen die KPZ hanteert voor inzet van de flexibele schil (Toelichting Meerjarenbegroting 2019 - 2023, pagina 41/42.). Onderstaande tabel geeft de verhouding aan in de verdeling van de flexibiliteit in contractvormen, zowel in dienst als externe inhuur. De gerealiseerde inzet in de verdeling van flexibiliteit is: 82,1% vaste formatie versus 17,9% flexibele formatie. Dit is op totaalniveau een afwijking van 0,9% ten opzichte van de begrote aan flexibele formatie.

Jaarrekening	loonkosten	percentage
D2 - onbepaalde tijd	€ 6.020.653	80,1%
D3 - tijdelijk, zicht op vast	€ 148.471	2,0%
D4 - tijdelijk, project	€ 250.793	3,3%
D6 - uitbreiding	€ 301.809	4,0%
ziektevervanging	€ 15.742	0,2%
externe inhuur	€ 776.400	10,3%
	€ 7.513.869	100,0%

De tijdelijke aanstellingen (D4) zijn op basis van:

- investeringen ten behoeve van het ontwikkelen van een aantal nieuwe opleidingen;
- verscherpte wetgeving omtrent inzet ZZP'ers en daardoor 3 externe rayondocenten in dienst;
- vervangingswerkzaamheden in verband met ziekte.

De tijdelijke uitbreidingen betreffen vaste medewerkers die extra werkzaamheden verrichten vanwege diverse redenen (projecten, extra werkzaamheden binnen team, vervanging in verband met ziekte).

Het totaal aan flexibele schil wijkt nauwelijks af van de verwachte inzet aan flexibele formatie. Wel is er een onderlinge afwijking en is de externe inhuur (ZZP, detacheringen) iets hoger dan begroot (10,3% in plaats van 8% begroot). Dit heeft met name te maken met andere tariefafspraken binnen de Campus Kind en Educatie voor de inzet van collega docenten in de ad opleiding.

14.2 Professionalisering

Professionalisering van onze medewerkers maakt een belangrijk onderdeel uit van het ontwikkelingsgericht HRM beleid. We verwachten van onze medewerkers uitzonderlijke bijdragen aan de kwaliteit van het instituut. Dat vraagt authentieke, verbonden en betrokken medewerkers, die zich in hun vak en in hun rol blijven ontwikkelen. Niet alleen leidinggevend sturen op verantwoordelijkheid en ontwikkeling, medewerkers spreken elkaar hier ook onderling in teamverband op aan. Ze geven elkaar feedback en complimenten, stimuleren elkaar en vieren gezamenlijk succes. Verder verwachten we een sterke verbondenheid met studenten, deelnemers en het werkveld.

Conform cao-afpraak besteedt KPZ 3% van het getotaliseerde jaarinkomen aan out of pocket kosten in het kader van professionalisering; het gaat daarbij om scholing, reis- en verblijfkosten, materiaalkosten en de daadwerkelijke vervangingskosten. De professionaliseringsmiddelen zijn als volgt ingezet:

Onderdeel	Bedrag	*Specificatie out of pocket	Bedrag
Out of pocket besteding 2019*	€ 121.594	Algemeen	€ 51.766
Daadwerkelijke vervangingsuren	€ 48.934	Bachelor	€ 42.095
Totaal out of pocket	€ 170.528	CvO	€ 14.083
		Kenniscentrum	€ 3.062
Getotaliseerd jaarinkomen	€ 5.118.760	PPKE	€ 9.227
Te besteden % out of pocket	3%	Masters	€ 1.360
Te besteden bedrag	€ 153.563	Eindtotaal	€ 121.594
Verschil besteding (overschrijding)	€ -16.966		

* Hieronder vallen alle vormen van professionalisering en scholing, dus kosten scholing, training, congres, reiskosten i.v.m. scholing, materiaalkosten etc.

In 2019 is op KPZ-, team- en individueel niveau geïnvesteerd in professionaliserings- en ontwikkeltrajecten. Voor de verbinding met elkaar en het totaal vindt jaarlijks een aantal ontmoetingsbijeenkomsten plaats en worden interne workshops en scholingsbijeenkomsten georganiseerd. Op organisatie- en teamniveau is verder geïnvesteerd in de noodzakelijk kennis en vaardigheden voor het goed uitoefenen van de functie; denk hierbij aan BKE/SKE scholing, BHV/ EHBO- training, scholing examencommissie, training crisisteam, bezoek Veloncongres en Panamaconferentie.

Op individueel niveau zijn er diverse professionaliserings- en ontwikkelingstrajecten:

- Op dit moment is 82% van onze docenten master/Phd opgeleid (peildatum 31-12-2019 volgens prestatie-indicator vanuit prestatieafspraken). In deze groep heeft één docent in 2019 zijn master afgerond. Daarnaast is bij de werving van nieuwe medewerkers een selectie-eis dat men een afgeronde hbo/wo-master heeft. Overigens is het afhankelijk van het wervingsprofiel en zal niet in alle gevallen een nieuwe collega instromen met een afgeronde master. Op dit moment zijn er twee docenten die een master volgen of afronden, wat tot een verdere stijging van het aantal masteropgeleiden zal leiden.

	Master - Phd niveau			
Kalenderjaar	2016	2017	2018	2019
Docentkwaliteit	76%	81%	79%	82%

- Eén medewerker is aan het promoveren aan de RUG, faculteit Gedrags- en Maatschappij Wetenschappen. Hiervoor is de promotiebeurs toegekend en een derde studiedag wordt gefaciliteerd vanuit de RUG;
- Om vakkennis, expertise en een goed netwerk te onderhouden wordt deelname aan conferenties en congressen gestimuleerd en door veel collega's bezocht;
- Een aantal collega's laat zich ook scholen door het volgen van post-hbo-opleidingen op gebied van begeleiding of eigen vakgebied;
- Diverse collega's hebben gebruik gemaakt van supervisie, coaching en intervisietrajecten;
- Een aantal collega's is in het kader van staff mobility naar het buitenland geweest;
- Een aantal niet-docerende medewerkers heeft diverse cursussen en training gevolgd.

14.3 Decentrale arbeidsvoorwaarden

Jaarlijks wordt de besteding van de decentrale arbeidsvoorwaarden, ook wel de DAM-gelden, met de PMR en vakbonden besproken. De besteding van de decentrale arbeidsvoorwaarden in 2019 is als volgt ingezet:

Beschikbare middelen budget decentrale arbeidsvoorwaarden KPZ	
Onderdeel	2019 (realisatie)
Getotaliseerd jaarinkomen	€ 5.118.760
Besteding decentrale arbeidsvoorwaarden conform cao	1,41%
Minimaal budget	€ 72.175
Besteding decentrale arbeidsvoorwaarden	
Onderdeel	2019 (realisatie)
1. Levensfase	
Kinderopvang	€ 16.280
Begeleiding nieuwe medewerkers	€ -
2. Loopbaan	
Loopbaancheck	€ 3.936
Persoonlijk budget professionalisering en/of duurzame inzetbaarheid	€ 28.191
3. Duurzaam en maatschappelijke inzet	
Collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering - gedeeltelijke dekking	€ 14.159
Representatiekosten facilitaire dienst	€ 1.774
Reiskosten vergoeding > 0,19	€ 14.319
Totaal	€ 78.660
Overschrijding budget	€ 6.485

14.4 Gesprekkencyclus

Om de ambities van KPZ te kunnen realiseren is het van belang dat we over een juiste mix van medewerkers beschikken en teams over een juiste verdeling van kennis, vaardigheden en competenties voor nu en de toekomst, waarbij teamoverstijgend en in samenspraak met het werkveld gewerkt kan worden. De gesprekkencyclus richt zich daarom op de ontwikkeling zowel in team- als individueel verband.

Teamontwikkeling komt bijvoorbeeld tot uiting in het project Slim & Lerend waar een team samen aan de hand van de (wekelijkse) bordsessies de eigen werkzaamheden verbetert, iedere dag opnieuw in een klimaat waarin kennis gedeeld wordt en mensen van elkaar leren.

De gesprekkencyclus is in 2019 gewijzigd door naast het functionerings- en beoordelingsgesprek ook een voortgangs- en teamgesprek toe te voegen.



Tijdens het voortgangsgesprek staan de ambities en resultaten centraal die een medewerker wil bereiken en wat de medewerker daarvoor nodig heeft van de leidinggevendenden of van anderen. Tijdens het functioneringsgesprek staat het individueel functioneren en de ontwikkeling centraal. In het functioneringsgesprek worden o.a. de resultaten van de studentenevaluaties, ontwikkeling en de ambities besproken. Uiteraard is er altijd een evaluatie van de jaartaak, de lessentaak, algemene taken, deskundigheidsbevordering, duurzame inzetbaarheid en aanvullende taken. In de gesprekken maken de medewerkers in samenspraak met leidinggevendenden keuzes welke bijdragen zij aan de opleiding, onderzoek en het CvO of de organisatie als geheel leveren. Docenten en (onderwijs)ondersteunend personeel formuleren hun eigen resultaten en bespreken met de leidinggevende hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. Tijdens het teamgesprek gaat het vooral om het uitwisselen van ervaringen en voortgang op teamniveau. Aansluitend aan het functioneringsgesprek vindt een korte beoordeling plaats ten behoeve van de jaarlijkse toekenning van de normverhoging. Op verzoek van de medewerker of leidinggevende kan een beoordelingsgesprek plaatsvinden. In 2019 heeft voor het eerst een kalibreersessie met alle leidinggevendenden plaatsgevonden waarbij de medewerkers worden besproken die in aanmerking komen voor een extra normverhoging, geen normverhoging of promotie. Doel van de kalibreersessie is tot gedeeld normbesef te komen.

Op basis van de uitkomsten is met zes medewerkers een beoordelingsgesprek gevoerd, waarbij:

- twee medewerkers bevorderd zijn naar een hogere salarisschaal,
- drie medewerkers een extra normverhoging hebben ontvangen en
- één medewerker geen normverhoging heeft toegekend gekregen.

14.5 Duurzame Inzetbaarheid

Per augustus 2015 is de regeling Duurzame Inzetbaarheid (DI) van kracht. De kaders die in de *cao hbo* zijn opgenomen zijn vertaald naar de jaartaken van de medewerkers. Dit betekent dat voor iedere medewerker die recht heeft op (extra) persoonlijk DI-budget het aantal beschikbare uren is opgenomen in de jaartaken. De regeling biedt de mogelijkheid om DI-uren te sparen. In 2019 is er een forse toename van het aantal medewerkers dat de wens heeft om te sparen: van twaalf medewerkers in 2018 naar 28 in 2019. Dit is een forse toename van de voorziening (stijging van bijna € 10.000, naar een totale voorziening van € 67.529,36). Twee medewerkers hebben de gespaarde DI-uren ingezet. In het functioneringsgesprek is de inzet van Duurzame Inzetbaarheid een vast besprekspunt. HRM constateert dat nog onvoldoende de koppeling wordt gemaakt naar het oorspronkelijke doel van de DI-regeling, namelijk het loopbaanperspectief van de medewerker verbeteren. De bestedingsdoelen in het opnemen is met name gericht op balans werk/privé. De spaardoelen zijn ook niet altijd concreet omschreven. Dit vereist vanuit de leidinggevenden een andere aanpak om het goede gesprek met hun medewerkers te voeren.

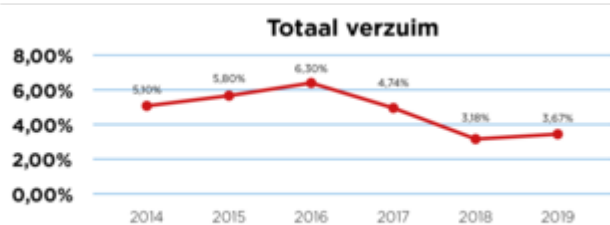
14.6 Plan van aanpak werkdruk

De sociale partners hebben met elkaar afgesproken dat er op hogeschoolniveau een plan van aanpak komt voor werkdruk. In 2019 is een werkgroep, waarin ook de MR participeert, gestart om het plan van aanpak vorm te geven; dit plan wordt in 2020 afgerond.

14.7 Ontwikkeling verzuim

KPZ heeft als doelstelling het verzuim onder de 4% te houden. In de afgelopen jaren liet het verzuim een stijgende lijn zien en vanaf 2017 is het verzuim dalende. In 2019 is het totale ziekteverzuim iets gestegen ten opzichte van 2018, namelijk naar 3,67%. Dit ligt onder het landelijke gemiddelde in de sector hbo (4,8%, jaarcijfer 2018) (Zestor, gebaseerd op de verzuimgegevens over 2018). Verzuimcijfer sector hbo over 2019 is nog niet bekend). De meldingsfrequentie is in 2019 nagenoeg hetzelfde gebleven, namelijk 0,91 (0,99 in 2018). De gemiddelde verzuimduur bedraagt 17,85 dagen.

Van de drie functiecategorieën is het verzuim in de OP categorie het hoogst: 4,72% en in de directie het laagst: 0,94%. Het verzuim in het OOP is ook een stuk lager dan het landelijk gemiddelde en was in 2019 2,14%.



De daling in het verzuim wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een grote daling in het zeer langdurig verzuim (> dan 1 jaar). De investering in het reduceren van het zeer langdurig verzuim heeft effect gehad.

	Totaal	Kort: 1-7 dagen	Middel: 8-42 dagen	Lang: 43-91 dagen	Lang: 92-182 dagen	Lang: 183-365 dagen	Lang: 366-730 dagen	Lang: >730 dagen
%	3,67%	0,69%	0,32%	0,00%	0,19%	1,54%	0,93%	0,00%

15 CENTRUM VOOR ONTWIKKELING: PARTNER VOOR HET WERKVELD

In het werkveld zijn KPZ en de verschillende schoolbesturen in de regio partners. Zij werken samen aan het opleiden en het professionaliseren van leraren, pedagogische professionals, ib-ers, coördinatoren, schoolteams en schoolleiders. Het CvO wordt aangestuurd door twee opleidingsmanagers en kent drie onderwijsteams: Leiderschap, Maatwerk en Masters. Deze teams zijn primair gericht op het professionaliseren van de professionals in het werkveld op het gebied van vakspecialisaties, innovatie, leiderschap en persoonlijk meesterschap. Zij dagen uit en motiveren hen om te werken aan hun professionele ontwikkeling met erkend post-bachelor-, masteraanbod, trainingen en herregistraties, maatwerktrajecten en professionele leergemeenschappen. Deze opleidingen en activiteiten zijn allemaal geregistreerd binnen het leraren- en/of schoolleidersregister. Het management en de docenten krijgen ondersteuning van vier management-ondersteuners. Voor flexibele inzet en specialistische kennis wordt regelmatig gebruik gemaakt van gastdocenten, gastspreker, betrokkenen uit het werkveld en freelancers.

KPZ zoekt de ontmoeting, benut diversiteit en gaat de samenwerking aan op het gebied van regionale arbeidsmarkt- en organisatieontwikkeling en een leven lang leren. Professionaliseren is volgens KPZ effectiever als het plaatsvindt als onderdeel van een school- of organisatieontwikkeling. Wederzijds en collectief leren is een basisprincipe voor alle activiteiten van het CvO met het werkveld. KPZ luistert naar de vragen en professionaliseringsbehoeften van professionals in het domein Kind en Educatie en werkt aan gedeeld leiderschap, innovatie van het onderwijs en de professionele ontwikkeling van teamleden.

15.1 Ontwikkeling post-bachelor opleidingen

In 2018-2019 zijn drie nieuwe post-hbo-opleidingen gestart: Cultuurbegeleider, Specialist De Nieuwe Leraar en Specifieke Onderwijsbehoeften. In 2018-2019 zijn twee nieuwe modulaire post-hbo-opleidingen gestart: specialist De Nieuwe Leraar en Specifieke Onderwijsbehoeften. De Nieuwe Leraar is met behulp van een ontwerpteam uit het werkveld met onder andere Slimfit scholen en Innovatiebrigade gericht op anders organiseren in het onderwijs. In 2019 is het kwaliteits- en evaluatiesysteem afgerond waardoor alle evaluaties in 2019 digitaal uitgevoerd zijn in samenwerking met de docenten. In 2019 is tevens gestart met twee post-ad-opleidingen Pedagogisch Coach en Pedagogisch Beleidsmedewerker.

15.2 Leiderschapsopleidingen

Maatschappelijke trends laten zien dat een meer diverse samenleving ontstaat. Eén van de gevolgen daarvan is een toenemende behoefte aan opvoed- en ontwikkelingsondersteuning. Door de decentralisatie van de jeugdzorg wordt samenwerking tussen organisaties op het gebied van jeugdzorg, ondersteuning, onderwijs en sociaal werk steeds belangrijker. Als gevolg hiervan ontstaan steeds meer integrale kindcentra en andere kindvoorzieningen waarbij het kind en de thuissituatie centraal staan in onderwijs, opvang en dienstverlening. Naast de veranderende eisen aan instellingen als gevolg van de maatschappelijke ontwikkelingen ontstaat door demografische ontwikkelingen de komende jaren in toenemende mate schaarste aan professionals in het onderwijs, kinderopvang, jeugdzorg en sociaal werk, waardoor diverse organisatievormen genoodzaakt zijn tot het anders organiseren van kindvoorzieningen. In de afgelopen decennia heeft KPZ Leiderschapsopleidingen Kind en Educatie zich ontwikkeld tot een betrouwbare regionale partner voor werkgevers. KPZ biedt diverse leiderschapsopleidingen die samen een doorgaande ontwikkelingslijn vormen van bachelor tot master en gericht zijn op leiderschap binnen diverse functies, taken en rollen. Al deze opleidingen zijn gebaseerd op de beroepsstandaard en competenties van het Schoolleidersregister Primair Onderwijs. Vanuit deze competenties zijn post-bachelor opleidingen Basis- en Vakbekwaam doorontwikkeld voor leidinggevend in het onderwijs in de rol van registeradjunct-directeur RADO of registerdirecteur (RDO). De leiderschapsopleidingen zijn gericht op leiding- en richting geven aan teams in een veranderende omgeving, (inter)professioneel werken en organisatieontwikkeling binnen het domein Kind en Educatie.

De opleidingen zijn ontwikkeld in nauwe samenwerking met het regionale werkveld en adviesraden vanuit actuele en toekomstige leiderschapsvragen en gericht op de ontwikkeling van kinderen van 0 tot 14 jaar. De curricula zijn actueel, internationaal georiënteerd, afgestemd op de onderwijsbehoeften van de deelnemers en worden uitgevoerd door een hoog gekwalificeerd en gevarieerd docententeam, samen met externe experts.

Deelnemers worden intensief begeleid, waarbij de ontwikkeling van de eigen praktijk steeds het uitgangspunt vormt en veel aandacht wordt gegeven aan de ontwikkeling van de eigen professionele (leiderschaps)identiteit. Het resultaat is dat onze cursisten zich als effectieve, toekomstige leiders ontwikkelen, die in staat zijn om samen met hun team beredeneerde interventies te ontwerpen en innovatiestrategieën toe te passen binnen een complexe context, oftewel de praktijk van de veranderende organisatie. De post-bachelor-leiderschapsopleidingen bieden de mogelijkheid door te stromen naar de masteropleidingen of naar een van de opleidingsprogramma's gericht op het leidinggeven aan een integraal kind centrum of diverse herregistratieprogramma's. De instroommogelijkheden zijn afhankelijk van eerder behaalde kwalificaties. KPZ wil als betrokken speler in het regionale werkveld als opleider en als kennispartner een betekenisvolle en duurzame bijdrage leveren aan de kwaliteit van de ontwikkelmogelijkheden van kinderen.

15.3 Portfolio-analyse Centrum voor Ontwikkeling en post-bachelor opleidingen en trainingen

Het portfolio van het CvO bestaat uit combinaties van post-bachelor-opleidingen en trainingen die aan de markt(en) en doelgroepen worden aangeboden. Merendeel van de post-bachelor-opleidingen en trainingen zijn nog traditioneel gericht op het primair onderwijs en richten zich op de professionalisering van leraren van start-naar basis- of vakbekwaam gericht op regionale besturen en individuele leraren. Op basis van een analyse van de instroom van de afgelopen vijf collegejaren, analyse van de voor- en nacalculatie in 2018-2019 en 2019-2020, concurrentieanalyse, marktverkenning van de bestaande markten (primair onderwijs en kinderopvang) en nieuwe markten (sociaal werk, jeugdhulp en lokale overheden) is een analyse gemaakt op basis van de GE McKinsey matrix; de y-as geeft de aantrekkelijkheid van de markt weer en de x-as het concurrentievermogen en de competentie van de bedrijfseenheid. Beide assen zijn in drie categorieën ingedeeld (hoog, gemiddeld en laag), waardoor er in combinatie negen cellen ontstaan.

Op basis van deze analyse worden keuzes gemaakt op welke opleidingen te investeren, in PR-activiteiten en toename van de naamsbekendheid en doorontwikkeling van de opleidingen, uitbreiden marktaandeel in de bestaande en nieuwe markten. Welke opleidingen en activiteiten te behouden c.q. aan te bieden, maar niet direct in te investeren. Daarnaast is een keuze gemaakt in welke opleidingen en trainingen niet meer te investeren of aan te bieden. Deze staan in de cellen beperkte uitbouw en desinvesteren.

1 Analyse instroom post-bachelor-opleidingen 2015/2016 - 2019/2020

Soort	Opleiding	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Leiderschap	Basisbekwaam	17	35	16	28	12
Leiderschap	Basisbekwaam, Verkort		10	7	8	3
Leiderschap	Herregistratie Regie en Strategie				7	3
Leiderschap	Leiderschap IKC		24	57	56	8
Leiderschap	Middenmanagement	10		11	8	3
Leiderschap	Vakbekwaam	17	28	25	34	32
Leiderschap	Vakbekwaam, verkort	23	10	3	n.v.t.	n.v.t.
Post-hbo	Coach W & T Ontwerpend Leren	12	8		8	0
Post-hbo	Cultuurbegeleider				14	6
Post-hbo	DIGI-coach	19	9	7	0	0
Post-hbo	Nieuwe Leraar- Effectieve Leeromgeving					4
Post-hbo	Nieuwe Leraar - Gepersonaliseerd Leren				10	4
Post-hbo	Nieuwe Leraar - Ontwerpend en Onderzoekend Leren				6	5
Post-hbo	Nieuwe Leraar- Oriëntatie op Onderwijs Anders				9	
Post-hbo	NOVO	13	25	20	11	13
Post-hbo	Onderwijs Anders Verantwoorden				3	
Post-hbo	Rekencoördinator	9	8	14	21	16
Post-hbo	Specialist Jonge Kind	9	24	5	0	13
Post-hbo	Specialist Oudere Kind		8	0	0	0
Post-hbo	Specifieke Onderwijsbehoeften en Gedrag			6	7	0
Post-hbo	Taalcoördinator				6	5

2 Portfolio-analyse en ontwikkeling portfolio

Op basis van de analyse zal in termen van PR-activiteiten en doorontwikkeling van de opleidingen de aandacht gericht worden op de leiderschapsopleidingen Basis- en Vakbekwaam, leiderschapsopleiding IKC, post-bachelor-opleidingen Rekencoördinator en Jonge Kind. Dit betreft opleidingen gericht op de bestaande markt primair onderwijs. Er zal geïnvesteerd worden in PR- en naamsbekendheid van de trainingen post-ad Pedagogisch Coach en Beleidsmedewerker en uitbouwen van de management opleidingen Middenmanagement en NOVO naar nieuwe markten. Er zal beperkt aandacht gegeven worden aan de uitbouw van nieuwe post-bachelor-opleidingen De Nieuwe Leraar, Specifieke onderwijsbehoeften, Intern begeleider en Daltoncoördinator. Deze opleidingen worden nog wel opgenomen in het aanbod en in de PR. In 2020 worden opleidingen Cultuurbegeleider, Specialist Oudere Kind, W&T Ontwerpend Leren, Daltonleraar buiten de regio, Dalton directeur, Dalton Intern begeleider, Coach Onderwijsvernieuwing, Jenaplanonderwijs en Digi-coach/Digitale Geletterdheid nog wel aangeboden, met een meer modulaire opbouw en start van de opleidingen bij voldoende deelnemers. Deze koers is gebaseerd op de analyse van de instroom, marktaantrekkelijkheid, voor- en nacalculaties en aanwezig expertise, competenties en veranderende vragen uit de markt.

3 GE McKinsey matrix

		Kracht van het Centrum voor Ontwikkeling		
		Hoog	Gemiddeld	Laag
Markt aantrekkelijkheid	Hoog	Investeren en groeien Vakbekwaam schoolleider Rekencoördinator Specialist Jonge Kind Bewegingsonderwijs Post-ad Pedagogisch Coach	Investeren Basis-bekwaam schoolleider Leiderschap IKC Jeugdliteratuur Post-ad Pedagogisch Beleidsmedewerker	Vasthouden
	Gemiddeld	Selectief Investeren Taalcoördinator Daltonleraar regio	Vasthouden Middenmanagement NOVO-opleiding Netwerk Jonge Kind Netwerk Rekencoördinator Expertmodules Rekenen	Beperkte uitbouw Nieuwe leraar Specifieke Onderwijsbehoefte Intern begeleider Dalton coördinator
	Laag	Vasthouden Herregistratiemodules Regie en Strategie en Persoonlijk Leiderschap	Beleid gericht op opbrengsten	Desinvesteren Cultuurbegeleider Specialist Oudere Kind W&T Ontwerpend Leren Daltonleraar buiten de regio Dalton-directeur Dalton-Intern begeleider Coach Onderwijsvernieuwing Jenaplan onderwijs Digi-coach/digitale geletterdheid

15.4 Cambridge Exams Centre English

In 2019 is het Cambridge Exams Centre English verder gegroeid. Studenten van KPZ en studenten van andere opleidingen kunnen hun Cambridge exams (First Certificate English en Certificate Advanced English) behalen. In 2019 behaalden 324 (2018: 295) studenten een certificaat. Hiermee leveren studenten in de toekomst een bijdrage aan de ontwikkeling van Engels in de basisschool en zijn zij met een aanvullend diploma Cambridge English aantrekkelijker voor de arbeidsmarkt in het algemeen en in het bijzonder voor scholen met een vvtvo of tweetalig curriculum. Het Cambridge Exams Centre is vanaf 2017 ook gericht op leraren in het basisonderwijs. Uit het onderzoek van SLO (Intensivering en vroeg beginnen met Engels op de basisschool 2016) blijkt dat 50% van de leraren in het werkveld geen Engels heeft genoten op de lerarenopleiding. Dit betreft voor de regio en werkgebied van KPZ 50% van 14.144 leraren. In 2019 is de structurele samenwerking met Talking English verder vormgegeven als partner voor de werving van deelnemers voor exams, ook in samenwerking met de andere instellingen binnen de Campus. Talking English vervulde tevens de rol van Centre Exams Manager en contactpersoon Cambridge voor KPZ. Van de totale omzet is 18% gerealiseerd vanuit de studenten die een opleiding volgen aan KPZ. Terugkijkend op het studiejaar 2018-2019 is een belangrijke constatering dat het aantal 'exam'-deelnemers van 313 in 2017-2018 met 39% is gegroeid naar 434 in 2018-2019. De voorcalculatie 2019-2020 bedraagt op basis van daadwerkelijk gerealiseerde aantallen t/m november 2019 550. Ook het aantal scholen dat examens bij ons afneemt is in het afgelopen jaar gegroeid. Er is dit jaar ook sprake van een kwalitatieve ontwikkeling. Zo is er voor het eerst Computer-based geëxamineerd en zijn de niveaus waarop geëxamineerd wordt uitgebreid met C2 Proficiency. We zien verder dat Cambridge de annual fee dit jaar heeft verhoogd en dat de voorwaarden voor een Exam Centre zijn aangescherpt.

Deze financiële ontwikkeling voor het Cambridge Exams Centre laat een positieve lijn zien. Onderstaand de definitieve cijfers over 2017-2018 en 2018-2019. De cijfers van 2019-2020 zijn t/m november 2019 daadwerkelijk gerealiseerd en voor de periode december 2019 t/m juli 2020 op basis van voorcalculatie. Naar verwachting zullen wij dit jaar het break-even punt bereiken.

	Deelnemers	Baten	Kosten	Resultaat
2017-2018	307	58.328	72.499	-/- 14.172
2018-2019	435	88.130	89.734	-/- 1.604
2019-2020	550	121.000	120.846	154

15.5 Maatwerktrajecten

In 2019 zijn verschillende collega's uit zowel de initiële opleiding als ook het CvO gevraagd door het werkveld voor een bijdrage aan (school)ontwikkelingstrajecten. Deze maatwerktrajecten hebben geen betrekking op de bekostigde opleidingen. Naast het brengen van inhoudelijke expertise op thema's als onderwijs anders organiseren bij vakken als rekenen en taal, het realiseren van de Dalton-kernwaarden in het praktijk, het voeren van kindgesprekken en het op maat opleiden van middenmanagement, zetten deze collega's ook procesgerichte interventies in die bijdragen aan het collectief leren van teams en een lerende organisatie. In 2019 is gestart met de voorbereiding van een professionaliseringsprogramma voor de kinderopvang, sociaal werk, jeugdzorg en lokale overheden. Dit betreft het voorbereiden en inrichten van diverse Kennisacademies.

16 ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

16.1 ICT & media

De wereld om ons heen verandert snel en continue. Traditionele structuren en werkwijzen verdwijnen en nieuwe ontstaan. Deze voortdurende dynamiek vraagt andere vaardigheden en flexibiliteit van eenieder. Voor onderwijsinstellingen als KPZ betekent dit meer aandacht voor ICT in onderwijs, maatwerk, flexibiliteit en creativiteit. We willen leraren opleiden die andere pedagogische en didactische wegen bewandelen, zodat zij klaar zijn voor de wereld van morgen. Flexibilisering van de opleiding speelt daarbij een belangrijke rol: het huidige model met het aanbod van colleges, studie- en verwerkingslessen met afsluitende toetsing voor het theoretisch kader staat onder druk. Docenten en studenten ervaren dat voor verdieping doorgaans (te) weinig tijd beschikbaar is. Ook de praktijkstages, waarin theorie en praktijk samenkomen, bieden vaak onvoldoende tijd en gelegenheid om de pedagogisch-didactische vaardigheden en het reflectievermogen op het gewenste niveau te kunnen ontwikkelen. Dit vraagt om een nieuwe aanpak, waarbij het accent binnen de beschikbare onderwijstijd zal verschuiven naar verdieping en beoefening van het vak en minder op de uitleg van de theorie. De theorie wordt dan middels e-learning aangeboden, zodat de opleidings- student of leraar dit zelfstandig kan bestuderen.

Reeds langere tijd voeren teams gesprekken over blended learning en experimenteren docenten daarmee. Een aantal teams loopt voorop en ontwikkelt prachtige nieuwe vormen van onderwijs. Via Moodle zijn verschillende activiteiten ingericht, zodat studenten en docenten ervaringen opdoen met nieuwe technologische toepassingen in hun onderwijs. De regiegroep blended learning monitort, evalueert, verbreedt de opgedane kennis en initieert nieuwe initiatieven.

In Radiantverband wordt gewerkt aan het Versnellingsplan ICT en participeert KPZ in projecten. Alles bedoeld om ervaringen, ideeën en competenties op het gebied van blended learning uit te wisselen en te vergroten.

De impuls die de coronacrisis geeft op blended learning en online onderwijs is enorm en positief. Vanaf maart 2020 hebben we het onderwijs vrijwel volledig omgevormd naar online. In die zin brengt de crisis ons veel; online onderwijs en blended learning hebben een enorme boost gekregen die niet meer weg te denken is.

16.2 Ondersteunende systemen en instrumenten

16.2.1 Aanbesteding Student Informatie Systeem (SIS)

KPZ participeert in de Radiant-aanbesteding van een nieuw SIS en in mei 2019 kregen we de mededeling dat Alluris per 1 januari 2021 niet meer ondersteund wordt door de leverancier. In november 2019 heeft de definitieve gunning voor het nieuwe SIS plaatsgevonden. Het nieuwe SIS voor de participerende Radiant-instellingen en daarmee ook voor KPZ wordt OSIRIS en zal in 2020 geïmplementeerd worden.

16.2.2 Gestart met de implementatie van OnStage stagesysteem

KPZ heeft in 2019 een nieuw stagesysteem aangeschaft en is gestart met de implementatie van dit nieuwe systeem (OnStage) om zodoende betere administratieve ondersteuning te kunnen bieden tijdens de stagelogistiek (matching) en stage onderwijslogistiek (begeleiding).

16.2.3 Vervanging beeldschermen door een ergonomische variant

KPZ heeft de beeldschermen bij docenten vervangen door een ergonomische variant. De nieuwe schermen zijn breder en hebben een kromming, zodat op een ergonomische wijze meer informatie getoond worden. Deze meerwaarde is bij digitaal beoordelen van toetsen gebleken.

16.2.4 Eerste vervanging docenten laptops

In 2019 zijn de eerste laptops voor docenten vervangen. Met name de aspecten flexibiliteit (licht en krachtig) en mobiliteit (lange batterijduur) in combinatie met de nieuwe beeldschermen betekenen een aanzet voor modernisering van de docentwerkkplek.

16.2.5 Nieuwe toetscomputers voor studenten

In januari heeft KPZ de toetscomputers vervangen. De oude computers voldeden niet meer om studenten een snelle en betrouwbare toetsomgeving te bieden.

16.3 PR en Communicatie

16.3.1 PR en Communicatie

In 2019 heeft de afdeling communicatie met name ingezet op de zichtbaarheid en herkenbaarheid van KPZ. Meer uitingen zijn aangepast in de huisstijl, zodat uniformiteit en daardoor herkenbaarheid ontstaat. De meeste uitingen worden door de afdeling communicatie zelf ontworpen. Hiervoor wordt onder andere gebruik gemaakt van templates in Brandspot van Cordeo.

Vanaf september 2019 heeft een student van de mbo-opleiding Mediavormgever van Cibap twintig weken stage gelopen op de afdeling communicatie. Door de inzet van de stagiaire zijn diverse uitingen voor KPZ en de Campus Kind en Educatie aangepast en vernieuwd. In twee studieruimtes heeft de stagiaire een muurschildering gemaakt, passend bij de kernwaarden persoonlijk en verbindend. De afbeeldingen zijn een doorvertaling van twee foto's uit onze eigen database.



Ieder jaar staat KPZ twee dagen op de Onderwijsbeurs Noordoost in de IJsselhallen om studietoekers te informeren over KPZ en haar opleidingen. Om beter op te vallen is net als in 2018 een stand gehuurd die aangepast is naar de huisstijl en wensen van KPZ. Dit heeft geleid tot meer bezoekers in de stand en meer bezoekers op de daaropvolgende open avond.



16.3.2 KPZ in de media

Tijdens de 27e editie van het Provinciaal Koersbaltoernooi in Dalfsen werd het KPZ team kampioen.



In oktober werden we benaderd door het televisieprogramma Hart van Nederland voor een item over de toelatingstoetsen.

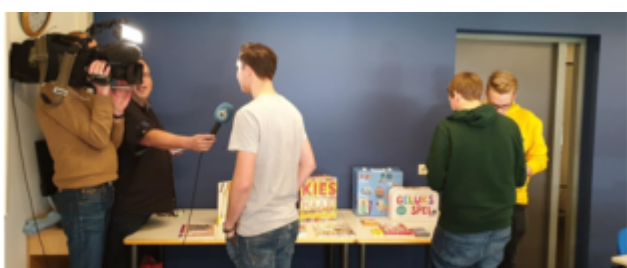


61

De Stentor besteedde aandacht aan jongens in het onderwijs. Twee collega's zijn geïnterviewd. In het kader van het Regionale Aanpak Lerarentekort is een collega in november geïnterviewd voor De Stentor.



In november werden we benaderd door televisieprogramma Hart van Nederland. Dit leverde een mooi item op over studenten denken over de staking van de leraren.



16.3.3 KPZ sociaal betrokken

Tijdens het Bevrijdingsfestival Overijssel was KPZ sponsor van het bevrijdingsontbijt. 's Middags konden bezoekers spellen spelen.

In december heeft een deel van het KPZ crewteam geholpen met de organisatie van het Kerstmuziekgala in de IJsselhallen.



In het kader van tien jaar Samen Opleiden en Professionaliseren hebben alle stagescholen een boompje ontvangen.



16.3.4 Films

In 2015 zijn we begonnen met het portretteren van academische opleidingsscholen (aos) middels aos schoolfilms. Ook in 2019 zijn we verder gegaan met dit project en is gefilmd op De Markesteen in Zwolle.



16.3.5 Publicaties en nieuwsbrieven

In 2019 zijn drie edities van *Veerkracht* uitgebracht. Daarnaast zijn artikelen van medewerkers en (oud)-studenten gepubliceerd in diverse vakbladen. Alle publicaties zijn ook online te vinden op www.kpz.nl. In december hebben studenten van de MLIKE gepubliceerd in het magazine *Daadkracht Interprofessionele samenwerking in het domein kind en educatie*.



Het team rekenen en wiskunde heeft drie nieuwsbrieven uitgebracht over het Comeniusproject. Namens de Campus Kind en Educatie zijn drie nieuwsbrieven verzonden naar diverse relaties. De nieuwsbrieven zijn naar relaties gestuurd en zijn gepubliceerd op de website.

16.4 Mediatheek

De mediatheek bevindt zich in het hart van de school en is een centrale ontmoetings- en werkplek voor studenten. Alle nieuwe studenten krijgen les in het vinden van informatie die zij voor hun opleiding en stage nodig hebben. Naast de fysieke collectie is op SharePoint (KPZ portal) ook de 'digitale mediatheek' te vinden. Zoals verwacht worden steeds minder fysieke materialen uitgeleend en vraagt (hulp bij) online opsporen en aanbieden van materiaal steeds meer aandacht. Met de bibliotheekapp hebben studenten via hun mobiel toegang tot de catalogus en hun account. Geleende materialen kunnen via de app eenvoudig verlengd worden.

16.4.1 Studentenbalie

De balie van de mediatheek fungeert tevens als studentenbalie ten behoeve van eerste vraagbaak, klachtenloket, uitgiftepunt van apparatuur en wegwijzer voor studenten. Studenten kunnen hier ook terecht voor het kopen van voorgeschreven literatuur en het opwaarderen van hun printtegoed. Contact met studenten vindt plaats aan de balie, per mail, WhatsApp of een direct telefoonnummer.

16.4.2 Auteursrechten Informatie Punt

Bij het publiceren en (her)gebruiken van een artikel, paper, (gedeelte van een) boek, speelt auteursrecht altijd een rol. Dit geldt ook voor het gebruik van beeld, audio, video en bladmuziek. De mediatheek vervult de rol van Auteursrechten Informatiepunt (AIP) om docenten en studenten te informeren, te adviseren en te ondersteunen over auteursrecht bij hergebruik van materiaal, maar ook bij het zelf (open acces) publiceren. De mediathecaris is tevens contactpersoon voor Stichting UvO. Deze stichting verzorgt de collectieve administratie van auteursrechten in het hoger onderwijs.

16.4.3 Databanken en e-books

Voor het zoeken naar wetenschappelijke literatuur wordt verwezen naar de site van het NRO en studenten wordt geadviseerd lid te worden van de Koninklijke Bibliotheek. Met dit lidmaatschap heeft men toegang tot vele databanken en e-books. Daarnaast heeft KPZ licenties afgesloten voor Science Direct voor onderzoek en een aantal online Nederlandstalige tijdschriften. In 2019 zijn voor het eerst Nederlandstalige e-books aangeschaft die via het EBSCO platform beschikbaar worden gesteld.

16.4.4 Boekenlijsten

Sinds enkele jaren ligt de organisatie wat betreft het aanbieden van de boekenlijsten bij de mediatheek. De boekenlijsten worden aangeboden via Studystore. Bij Studystore kunnen studenten ook tweedehands boeken kopen én gegarandeerd verkopen.

16.4.5 Onderzoeksondersteuning

De onderzoeksondersteuning stelt zich ten doel onderzoekers maximaal te ondersteunen, zodat zij zich bezig kunnen houden met de inhoudelijkheid van het onderzoek. Ondersteuning bestaat uit het bieden van de repository SURFsharekit, in combinatie met de HBO Kennisbank voor open publiceren. In 2019 is de mediatheek betrokken geweest bij de totstandkoming van het publicatiebeleid en het datamanagementbeleid ten behoeve van de BKO van het kenniscentrum.

16.4.6 Samenwerking en contacten

Mediatheekmedewerkers werken samen of hebben nauwe contacten met:

- Rijnbrinkgroep voor het geautomatiseerde catalogus- en uitleensysteem en Interbibliothecair leenverkeer. Via dit netwerk kan gebruik worden gemaakt van de collecties van alle Openbare Bibliotheken in Overijssel en Gelderland;
- Samenwerkingsverband Hogeschool Bibliotheken (SHB) voor vakinhoudelijke ontwikkeling, digitalisering, backofficeorganisatie en innovatie;
- Netwerk Auteursrechten Informatiepunten (HBO-NAI);
- SURF voor HBO-kennisbank, Sharekit en licenties;
- Mediatheken van Radiant-hogescholen voor kennisdeling en samenwerking;
- Landstede om derdejaars studenten Onderwijsassistent en Pedagogisch medewerker gebruik te laten maken van de KPZ mediatheek (Campus Kind en Educatie);
- Hogeschool Viaa om studenten over en weer gebruik te laten maken van elkaars fysieke mediatheek. MLIKE studenten hebben ook toegang tot de databanken die Viaa aanbiedt (Campus Kind en Educatie).

16.4.7 De mediatheek in cijfers

Jaar	Uitleningen	Verskil t.o.v. jaar ervoor	Collectie omvang fysieke materialen	Aan fysieke collectie toegevoegd	Afgeschreven fysieke materialen	Publicaties in HBO kennisbank	Downloads KPZ publicaties vanuit HBO kennisbank	Aangekochte e-books	Wekelijkse openingsuren	NSE score bibliotheek
2014	29.794	-2,8%	22.478	958	1.764	-	-	-	56	4,32
2015	22.271	-25,3%	21.258	1.076	2.296	40	-	-	56	4,37
2016	23.330	+4,8%	21.162	1.059	1.155	80	-	-	59,5	4,44
2017	21.208	-9,1%	20.764	1.233	1.631	109	-	-	59,5	4,36
2018	20.666	-3,0%	20.485	1.238	1.517	136	8.109	-	59,5	4,28
2019	20.314	-1,7%	19.097	1.063	2.451	141	7.612	38	59,6	Geen*

* In 2019 zijn de gegevens van de NSE niet gepubliceerd.

17 HUISVESTING

Het gebouw van KPZ is goed onderhouden en heeft een authentiek karakter. De inrichting van het gebouw ademt een open sfeer en vormt een krachtige leer- en werkomgeving. KPZ beschikt over:

- twintig algemene theorielokalen;
- twaalf kleinere studieruimten;
- vijf specifieke lokalen;
- twee vergaderruimten;
- één collegezaal;
- mediatheek;
- 27 medewerkerskantoren;
- aula;
- gymzaal.

De huisvesting wordt met ongeveer 120 medewerkers, ruim 850 studenten en circa 1.500 deelnemers aan scholingsactiviteiten intensief benut.

Het gehele gebouw is dit jaar toegankelijk gemaakt voor minder validen. In 2019 is de vloerbedekking deels vervangen op de begane grond van de nieuwbouw en oudbouw. Stoelen uit 1998 zijn vervangen door nieuwe exemplaren met een frisse kleur. Diverse kantoren zijn in 2019 uitgerust met moderne grijze bureaus en kasten. Tevens zijn in negen kamers airco's geplaatst. In de mediatheek zijn de oude karpetten vervangen door nieuwe met eveneens een frisse kleur. De gymzaal kreeg een eigen TV-schermbeschermer met een plexiglazen bescherming. In diverse ruimten zijn extra radiatoren geplaatst om voor een behaaglijke temperatuur te zorgen.

17.1 Milieu en duurzaamheid

De brandmeldinstallatie is in 2019 gecertificeerd en er heeft jaarlijks onderhoud plaatsgevonden. Tevens is een risico onderzoek tapportage gehouden in opdracht van onze verzekeraar ten aanzien van brand. De rapportage geeft aanbevelingen, waarbij overigens geen hiaten zijn geconstateerd.

In 2019 is een energiescan uitgevoerd door Parkstad met als uitkomst label C.

In dit jaar hebben we afspraken met de overheid gemaakt in het kader van Erkende Maatregelenlijst Energiebesparing Bedrijfstak Onderwijsinstellingen. Deze afspraken verplichten ons om binnen vijf jaar maatregelen te nemen met een terugverdientijd van vijf jaar.

Met de gemeente Zwolle zijn afspraken gemaakt om de stookkosten van het gebouw te reduceren. Om tijdens de vakantiesluitingen minder te stoken is een systeem in gebruik genomen om variabele verwarming toe te passen.

17.2 Veiligheid

In samenwerking met IVM (Instituut voor veiligheid en milieu) is KPZ in 2019 begonnen met het actualiseren van het crisismanagement. Crisismanagement is nodig om adequaat te kunnen reageren op onverwachte gebeurtenissen met grote impact op het primaire proces en de bedrijfsvoering van KPZ.

In november is het KPZ Crisisteam met bijbehorend crisisplan getraind en geactiveerd.

18 MIDDELEN EN FINANCIËEL BELEID

18.1 Risicomanagement en financieel beleid

Het risicomanagement werkt met financiële gevolgen, imagoschade, gevolgen voor de kwaliteit van het onderwijs en gevolgen voor het weerstandsvermogen. Op basis van de risicoanalyse zijn voor de risico's risico-eigenaren benoemd en de beheersmaatregelen beschreven. Dit risicomanagement is de basis voor de financiële strategie en meerjarenbegroting en is ook een van de basisdocumenten voor het instellingsplan. De verantwoording op het risicomanagement komt terug in de perioderapportages en maandrapportage. In 2019 heeft de focus gelegen op de concretisering van de maatregelen en actualisering van het risicomanagement. Monitoring en bijstelling vindt plaats middels de maand en vier-maandsrapportages.

18.2 Balanspositie

Balanspositie	31-12-2019	31-12-2018	31-12-2017	31-12-2016
Vaste Activa				
1.1 Immateriële vaste activa	732.631	959.953	1.065.521	717.502
1.2 Materiële vaste activa	8.375.394	8.530.717	8.834.956	7.906.824
1.3 Financiële vaste activa	-	-	-	-
Totaal vaste activa	9.108.026	9.490.671	9.900.476	8.624.326
Viottende activa				
1.4 Voorraden	-	-	-	-
1.5 Vorderingen	882.984	1.056.040	1.261.377	747.806
1.6 Effecten	-	-	-	-
1.7 liquide middelen	1.149.128	1.247.301	1.186.510	2.751.121
Totaal viottende activa	2.032.112	2.303.341	2.447.887	3.498.927
Totaal activa	11.140.138	11.794.012	12.348.363	12.123.253

Balanspositie	31-12-2019	31-12-2018	31-12-2017	31-12-2016
Eigen vermogen				
1.1 Eigen vermogen	7.465.329	7.938.887	8.644.923	9.306.176
1.2 Voorzieningen	188.608	203.116	162.345	139.735
1.3 Langlopende schulden	510.000	690.000	870.000	-
1.4 Kortlopende schulden	2.976.200	2.962.008	2.671.095	2.677.339
Totaal passiva	11.140.138	11.794.012	12.348.363	12.123.253

Investeringsen

De investeringen in de materiële en immateriële activa hebben plaats gevonden binnen de volgende onderdelen:

- vernieuwing en ontwikkeling vierjarige en verkorte deeltijd opleidingen;
- studentinformatiesysteem, stagesysteem;
- vervanging docenten laptops en beeldschermen.

Voorzieningen

De voorzieningen laten een daling zien, wat wordt veroorzaakt door een aangepaste inschatting van de voorziening voor jubileum. De voorziening voor Duurzame Inzetbaarheid is gestegen met € 26.790.

Liquide middelen

De liquide middelen laten een kleine daling zien ten opzichte van 2018, welke verband houden met een hogere stand van het debiteuren saldo en een lager stand aan crediteuren saldo.

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves en de bestemmingsreserves gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit reserves die vrij ter beschikking staan. Indien een beperkte bestedingsmogelijkheid is aangebracht, is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve.

		Stand per 1-1-2019	Resultaat	Overige Mutaties	Stand per 31-12-2019
2.2.1	Groepsvermogen				
2.1.1.1.	Algemene reserve	7.824.885	-534.413	-	7.290.472
2.1.1.2.	Bestemmingsreserve (publiek)	173.545	-	-	173.545
2.1.1.3.	Bestemmingsreserve (privaat)	-59.544	60.885	-	1.311
	Eigen vermogen	7.938.887	473.558-	-	7.465.329

Het totale resultaat is € 473.558 negatief. Het resultaat wordt voor € 534.413 negatief verwerkt onder de algemene reserve en het positieve resultaat van € 60.855 wordt verwerkt onder het private vermogen.

De activiteiten binnen KPZ zijn gericht op zowel publieke als private activiteiten. Onder publieke activiteiten verstaat KPZ de bekostigde of gesubsidieerde opleidingen en projecten van overheidswege. Als private activiteiten zijn geoormerkt de post-hbo-opleidingen, leiderschapsopleidingen, onbekostigde masters, trainingen en opleidingsprogramma's in opdracht van derden. Publieke middelen worden niet aangewend voor private activiteiten tenzij deze van toegevoegde waarde zijn voor studenten binnen de publieke activiteiten. Administratieve vastlegging vindt plaats binnen de reguliere boekhouding, jaartaken en allocatie van de meerjarenbegroting. Voor de private activiteiten is een projectadministratie aanwezig.

In 2019 is het resultaat op private activiteiten € 60.855. Dit zorgt ervoor dat het totale private vermogen een positief saldo kent van € 1.311. Het positieve resultaat wordt met name veroorzaakt, doordat bewust gestuurd is op externe inhuur en exploitatiekosten. In de meerjarenbegroting 2020-2024 wordt voor de jaren 2020 en 2021 een negatief resultaat verwacht, welke in de jaren 2022-2024 weer zal herstellen. Het negatieve resultaat wordt met name veroorzaakt door de afschrijvingslast op de investeringen in opleidingen, welke vanaf 2022 grotendeels komen te vervallen.

Daarnaast ziet KPZ meer maatwerkvragen, dienstverlening en regionale professionaliseringsbehoeften en verzoeken om incompany trajecten en grote aandacht voor interprofessioneel samenwerken op vraagstukken in het educatieve en sociale domein (kinderopvang, sociaal werk, jeugdhulp en lokale overheden). Het CvO (opleidingen en maatwerkprogramma's, waarbij het private vermogen een rol speelt) zit in een verandertraject en transitie naar meer vraaggestuurde professionalisering en op maat ontwikkelen en aanbieden. We zetten dit verandertraject in om te voldoen aan de veranderende vraag uit het werkveld en sturen op een positief effect op het resultaat van het private vermogen.

De visie op private activiteiten heeft geen primair winstoogmerk, maar moet bijdragen aan de kwaliteit van het bekostigd onderwijs en overige opleidingen en een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het werkveld op het gebied van kind en educatie.

18.4 Kengetallen 2018 en 2019

De solvabiliteit (eigen vermogen/balanstotaal * 100%) van KPZ ligt op 67,01. Ten opzichte van 2018 is er een lichte daling. Quick ratio (vorderingen + liquide middelen/kortlopende schulden) is ten opzichte van 2018 licht gedaald. De rentabiliteit (resultaat/omzet * 100%) is in 2019 nog negatief, wat wordt veroorzaakt door het negatieve resultaat in 2019. Deze is ten opzichte van 2018 verbeterd.

	2019	2018
Quick Ratio	0,68	0,78
Solvabiliteit	67,01	67,31
Rentabiliteit	-0,05	-0,07

18.5 Treasury-beleid en verslag

KPZ handelt niet in financiële derivaten en heeft gedragslijnen, vastgelegd in het treasury-statuuut dat opgesteld is in overeenstemming met de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016', om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij te beperken. De toetsing vindt plaats door de auditcommissie van de RvT. In 2017 is het treasury-beleid geëvalueerd en is een nieuw treasury-statuuut opgesteld, waarbij de nieuwe wet en regelgeving volgens de 'Regeling beleggen, belenen en derivaten OCW 2016' is opgenomen.

18.6 Notitie helderheid

Deze notitie is opgesteld om de bekostigde universiteiten en hogescholen helderheid te verschaffen over de interpretatie en toepassing van de bestaande bekostigingsregels voor de tellingen van de bekostigingsparameters van 1 oktober 2003 en volgende jaren. In deze paragraaf wordt per thema van de *Notitie Helderheid* een verantwoording gegeven.

Nr.	Thema	Verantwoording
1.	Uitbesteding	KPZ besteedt geen onderwijs uit aan derden.
2.	Investeren van publieke middelen in private activiteiten	KPZ heeft in 2019 geen investeringen in private activiteiten uit de rijksbijdrage gefinancierd. Een eventueel negatief resultaat komt ten laste van het private eigen vermogen. De kosten worden integraal berekend. Een toelichting op private vermogen wordt gegeven in de hoofdstukken 15, 18 en 19
3.	Het verlenen van vrijstellingen	Vrijstellingen worden alleen verleend door de examencommissies. De secretaris van de commissie legt dit vast en het resultaat wordt gedeeld met de studentenadministratie die dit vervolgens registreert in de desbetreffende systemen. De examencommissie verantwoordt jaarlijks middels een jaarverslag aan het CvB.
4.	Bekostiging van buitenlandse studenten	KPZ heeft geen bekostigde buitenlandse studenten. Wel zijn er uitwisselingsprogramma's. De kosten daarvan worden gedekt vanuit beurzen of door de student zelf. Bij uitwisseling met buitenlandse instellingen wordt met gesloten beurzen gewerkt.
5.	Collegegeld niet betaald door student zelf	De student betaalt zelf of heeft verklaard dat een derde zal betalen voor het collegegeld. Veelal is dit de ouder.
6.	Studenten volgen modules van opleidingen	Er worden geen modules aangeboden die leiden tot een deelcertificaat.
7.	De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven	KPZ heeft geen studenten die zijn ingeschreven voor een opleiding en een andere opleiding volgen dan waarvoor deze staat ingeschreven.
8.	Bekostiging van maatwerktrajecten	KPZ bood geen aangepaste maatwerktrajecten van bekostigde opleidingen aan organisatie of bedrijven.
9.	Bekostiging van het kunstonderwijs	n.v.t.

18.7 Profileringsfonds

Onderstaande tabel geeft de bestedingen ten aanzien van het profileringsfonds weer.

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal van de toekenning	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmachtssituaties. Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	Aanvragen: 5 Toewijzingen: 5	2.745,44	549,09	0,54 jaar
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of MR	Aanvragen: 0 Toewijzingen: 0			
Overige categorieën Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.	Aanvragen: 0 Toewijzingen: 0			

In 2019 zijn er vijf aanvragen geweest op basis van overmachtssituaties voor het profileringsfonds. Alle aanvragen zijn gehonoreerd.

18.8 Declaratie bestuurders

Bestuurder	Representatiekosten	Reiskosten binnenland toekenning	Reiskosten Buitenland van de toekenning	Overige declaraties van bestuurders	Totale declaraties van bestuurders
I. Lammerse	13	4.760	n.v.t.	6.399	11.172

De declaratie van de bestuurder, bestaat grotendeels uit kosten voor opleiding en reiskosten.

19 CONTINUÏTEIT

19.1 Toekomstverwachtingen Opleiden, Onderzoek, Ontwikkeling en Organisatie

De instroom van studenten voor het studiejaar 2019-2020 was tevredenstellend: van een lichte groei (VT) tot een forse groei (DT en ad). Deze groei vraagt naar verhouding meer inzet van docerend personeel en praktijkbegeleiders in de ad en van rayondocenten in de bacheloropleidingen, waarbij de middelen daarvoor in de rijksbijdrage 2021-2022 volgen (T-2).

Naast de toename van de instroom zien we echter ook een toename van het aandeel niet-bekostigde studenten. Oorzaken zijn reeds studiejaren elders benut en/of langstuderen, waarbij de bekostiging zich beperkt tot vier jaar plus de zogenaamde diplomabekostiging. Het totale aandeel bekostigde studenten was in 2016 83% en is in 2019 gedaald naar 79%. Daarnaast blijft het uitvalpercentage een speerpunt, waar aandacht aan besteed moet blijven worden. In het studiejaar 2016-2017 zijn de maatregelen aangescherpt om uitval in het eerste jaar terug te dringen. Daarnaast is er onder andere een nieuwe, aangescherpte, regeling betreffende het bindend studie advies (BSA). Het effect hiervan is een hoger uitvalpercentage in het eerste jaar van de bacheloropleidingen, waar tegenover staat dat de uitval in de jaren erna daalt. Er zijn maatregelen genomen om studenten extra te begeleiden, beter te informeren en adviseren bij hun studiekeuze voorafgaand aan de opleiding en de studeerbaarheid wordt geanalyseerd.

Ontwikkelingen in het onderwijs (0-18), kinderopvang, sociaal werk en jeugdzorg, prioritering in het werkveld vanwege het lerarentekort, tekorten aan schoolleiders en lerarenondersteuners, tekorten en kwalitatieve fricties in de kinderopvang, financiële problemen in de jeugdzorg en veranderende marktvragen nopen tot een wijziging in de positionering en strategie voor het CvO en in het verlengde daarvan ook voor het Kenniscentrum. We zien meer maatwerkvragen, ontwerp vragen voor dienstverlening en professionalisering, regionale professionaliseringsbehoeften, verzoeken om incompany trajecten en grote aandacht voor interprofessioneel samenwerken op vraagstukken in het educatieve en sociale domein. Het CvO zit hiermee in een transitie van aanbodgericht, voornamelijk bestaande uit een portfolio van post-bacheloropleidingen en trainingen, naar vraaggestuurd en samen met het Kenniscentrum, werkveld en andere partners in het brede domein middels co-creatie en ten behoeve van waardecreatie voor de regio.

De strategische keuze is gemaakt om te investeren in het Kenniscentrum om zodoende meer 'massa' in onderzoek te realiseren, om onderzoek en onderzoeksresultaten meer te laten bijdragen aan de ontwikkeling van de opleidingen en om waardecreatie voor het werkveld te realiseren. Als hogeschool willen we bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken (in ons geval vraagstukken in het domein kind en educatie).

19.2 Kengetallen medewerkers en studentenaantallen

De studentenaantallen laten een lichte daling zien. Wat mede veroorzaakt wordt doordat binnen de prognose van de studentenaantallen wordt gewerkt met een gemiddeld uitvalpercentage van de afgelopen vijf jaar. Daarnaast wordt de instroom op de deeltijd opleiding als uitzonderlijk gezien. Ten aanzien van de fte blijft de reguliere formatie gelijk. De schommeling in fte wordt veroorzaakt door tijdelijke formatie binnen het Kenniscentrum (twee post-doc plekken) en de groei naar in totaal 5 fte onderzoekscapaciteit binnen het Kenniscentrum.

Kengetal per 31/12	2019	2020*	2021*	2022*	2023*	2024*
Personele bezetting	79,26	79,58	79,91	80,55	80,07	80,40
Bestuur/management	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2
Personeel primair proces/docerend personeel	47,34	47,02	47,28	47,93	47,44	47,78
Ondersteunend personeel/overige medewerkers	25,72	26,36	26,43	26,43	26,43	26,43
Aantallen leerlingen/deelnemers/studenten	939	946	937	943	947	953

19.3 Kengetallen bij het toezicht op de financiële continuïteit

Nr.	Omschrijving	Signaleringswaarde	2018	2019
1.	Solvabiliteit 2 ((eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva)	< 0,3	69,04	68,71
2.	Liquiditeit (current ratio), (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	Funderend onderwijs < 0,75 Mbo + ho < 0,5	0,78	0,68
3.	Huisvestingsratio ((huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen)/totale lasten)	Funderend onderwijs > 0,10 Mbo + ho > 0,15	0,06	0,07
4.	Weerstandvermogen, (eigen vermogen/totale baten)	< 0,05 mbo nvt	0,81	0,75
5.	Rentabiliteit (resultaat/totale baten)	3-jarig < 0 2-jarig < -0,05 1-jarig < -0,10	-0,07	-0,05

Bron: onderwijsinspectie: 'Kengetallen bij het toezicht op de financiële continuïteit van onderwijsinstellingen'

Deze kengetallen vanuit de inspectie zijn nadrukkelijk geen normen waaraan schoolbesturen/instellingen moeten voldoen. Het onderschrijden van een norm leidt niet automatisch tot aangepast financieel toezicht en het behalen van de norm leidt omgekeerd niet automatisch tot het opheffen van aangepast financieel toezicht als daar sprake van is. De bepaling van aangepast financieel toezicht vindt plaats in de vorm van een uitvoeriger onderzoek waarbij veel meer aspecten in ogenschouw worden genomen.

In de afgelopen jaren is niet voldaan aan de norm vanuit OCW ten aanzien van de rentabiliteit, omdat KPZ wil blijven investeren in de onderwijskwaliteit en de professionalisering van medewerkers met een meerjarig investeringsprogramma voortvloeiend uit het Instellingsplan 2016 – 2021. Deze keuzes zijn mede gemaakt in het kader van afspraken met betrekking tot de studievoorschotmiddelen (kwaliteitsafspraken). Er is een verbetering binnen deze ratio voor het jaar 2019. Voor het jaar 2020 en 2021 wordt nog een negatief resultaat verwacht welke voor de volgende jaren weer positief zal zijn. In bovenstaande tabel is de 1-jarige rentabiliteit getoond. Over de 3 jaar en 2 jaar voldoet deze niet aan de norm. De stand van het eigen vermogen is toereikend om deze verliezen op te vangen en geeft daardoor voor de KPZ geen aanleiding voor maatregelen.

19.4 Meerjarenbegroting

19.4.1 Balanspositie

De balanspositie van KPZ is stabiel. KPZ heeft twee belangrijke uitgangspunten voor haar meerjarige financiële beleid. Enerzijds wil KPZ een zelfstandige mono-sectorale instelling blijven met uitstekende kwaliteit voor studenten en cursisten. Anderzijds wil KPZ investeren in de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek in samenwerking met het werkveld en partners. Hiervoor is een ondernemende strategie gevoerd en vereist. Deze twee uitgangspunten vragen om een gedegen risicomanagement en een duidelijke grens voor het weerstandvermogen.

Binnen de bestemmingsreserve voor publiek zal in de komende jaren een daling zichtbaar zijn, wat met name te relateren is aan innovatie en promotietrajecten. Het negatieve resultaat in 2018 wordt met name veroorzaakt door de onbekostigde master MLE, waarbij gekozen is om te werken met kleine groepen en deze over een

groter tijdsbestek uit te zetten en daarnaast is de afrekening voor de licentiekosten verwerkt in 2018. Tevens wordt het resultaat ook beïnvloed door Cambridge. In de afgelopen jaren heeft KPZ veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van nieuwe opleidingen, wat ultimo 2018 heeft geresulteerd in een negatieve private exploitatie van € 63.017. Het studiejaar 2019-2020 was er nog een kleine groep studenten ingeschreven op de MLE en werd de opleiding afgerond. De kosten zijn voor deze opleiding gedaald. Ten aanzien van Cambridge zijn het aantal deelnemers gestegen en wordt het break-even punt bereikt. Binnen CvO wordt gestuurd op de kosten door het maken van begrotingen per opleiding. Door deze inzichten wordt er bewust gestuurd op personele inzet. Deze inzichten zijn in 2019 verbeterd en hierdoor heeft er betere sturen plaats gevonden. De bestemmingsreserve privaat kent eerst nog een daling welke vervolgens stabiel wordt, doordat de gelden die vrij komen ook weer ingezet zullen worden voor vernieuwingen van opleidingen.

	2019	2020*	2021*	2022*	2023*	2024*
Activa VASTE ACTIVA (VA)						
Immateriële VA	732.631	738.631	594.964	410.991	180.991	40.991
Materiële VA	8.375.394	8.206.674	8.080.074	7.885.074	7.839.074	7.554.074
Financiële VA						
TOTALE VASTE ACTIVA	9.108.026	8.945.305	8.675.038	8.296.065	8.020.065	7.595.065
VLOTTENDE ACTIVA						
Vorderingen	882.984	847.805	777.805	777.805	777.805	777.805
Liquide middelen	1.149.128	1.036.968	961.770	1.358.055	1.798.481	2.552.412
TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA	2.032.112	1.846.966	1.735.019	2.131.304	2.571.730	3.325.661
TOTAAL ACTIVA	11.140.138	10.792.271	10.410.057	10.427.369	10.591.795	10.920.726
PASSIVA						
EIGEN VERMOGEN						
Algemene reserve	7.290.472	7.069.032	6.903.567	7.080.879	7.285.305	7.614.236
Bestemmingsreserve publiek	173.545	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Bestemmingsreserve privaat	1.311	-79.565	-104.219	-25.813	82.206	246.416
VOORZIENINGEN	188.608	205.000	210.000	215.000	220.000	225.000
LANGLOPENDE SCHULDEN	510.000	330.000	150.000	-	-	-
KORTLOPENDE SCHULDEN	2.976.200	3.164.417	3.147.322	3.053.916	2.900.897	2.731.687
TOTAAL PASSIVA	11.140.138	10.792.271	10.410.057	10.427.369	10.591.794	10.920.726

*prognose, conform meerjarenbegroting

Liquiditeitsprognose

	2020	2021	2022	2023	2024
Exploitatieresultaat	-248.053	-145.465	177.312	204.426	328.932
Afschrijving +	892.500	835.000	755.000	740.000	675.000
Dotaties + (steunfonds)	70.000				
Onttrekkingen -	180.000	180.000	160.000	-	-
Totaal	534.447	509.535	772.312	944.426	1.003.932
Investerings					
Gebouwen	100.000	55.000	55.000	245.000	95.000
Inventaris	30.000	30.000	25.000	59.000	25.000
Apparatuur	30.000	30.000	75.000	30.000	30.000
Computerapparatuur	118.400	233.400	125.000	120.000	50.000
Immateriele activa	366.000	166.333	46.027	-	-
Groot onderhoud	85.380	50.000	50.000	50.000	50.000
Totaal investering	729.780	564.733	376.027	504.000	250.000
Overige mutaties	-20.000	-20.000	-	-	-
Mutatie liquide middelen	-215.333	-75.198	396.285	440.426	753.932
Liquide middelen per 1/1	1.252.301	1.036.968	961.770	1.358.055	1.798.481
Liquide middelen per 31/12	1.036.968	961.770	1.358.055	1.798.481	2.552.412

Bovenstaande overzichten geven de verwachte liquiditeit weer op basis van de meerjarenraming. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat er geen financieringsbehoefte is.

19.5 Staat van baten en lasten

De strategie en het financiële beleid van KPZ is voor de periode 2020 tot 2024 gericht op behoud en verbeteren van de kwaliteit van de opleidingen, investering in het onderzoek binnen KPZ en herpositionering van het CvO. De investeringen van de afgelopen jaren verzilveren we in samenwerking met het werkveld, strategisch partners en lokale overheden. Tevens richten we ons op (weder)opbouw van het weerstandsvermogen, liquiditeitspositie en een stabiele en positieve exploitatiebegroting. De opbouw van het vermogen is gericht op continuïteit als zelfstandige instituut en vermogen om op langere termijn weer te kunnen investeren.

De meerjarenbegroting 2020-2024 laat een ander resultaat verwachting zien ten opzichte van de meerjarenbegroting 2019-2023. Dit wordt veroorzaakt doordat de kwaliteitsafspraken zijn verwerkt, er meerdere gegunde subsidie-trajecten zijn, daling van de collegegelden door lagere instroom op de master opleiding, groter aandeel onbekostigde studenten, daling omzet CvO in verband met terugloop aanmeldingen, stijging personeelslasten door o.a. het wegvallen van de taakstelling, stijging werkgeverslasten en stijging van de afschrijvingen in verband met de investeringen.

In onderstaande meerjarenbegroting is geen rekening gehouden met de impact van de Coronacrisis.

Jaarlijks worden alle baten werk in opdracht van derden per activiteit voorzien van een voor- en nacalculatie gebaseerd op een jaarlijks geactualiseerde kostprijsberekening. In de meerjarenbegroting worden meerjarenprognoses opgenomen gebaseerd op historische trends en als prognose voor de baten werk in opdracht van derden.

	2019	2020*	2021*	2022*	2023*	2024*
Baten						
Rijksbijdrage	6.247.490	6.155.746	6.319.795	6.665.955	6.630.678	6.631.705
Overige overheidsbijdragen en subsidies		174.667	186.617	173.333	143.333	140.000
College-, cursus-, les- en examengelden	1.507.617	1.670.269	1.786.019	1.898.759	1.883.045	1.962.973
Baten werk in opdracht van derden	1.848.205	2.063.689	2.119.861	2.157.361	2.172.501	2.231.017
Overige baten	291.481	330.000	280.000	280.000	280.000	280.000
Totaal baten	9.993.211	10.394.371	10.692.292	11.175.407	11.109.558	11.245.694
Lasten						
Personeelslasten	7.894.631	8.017.924	8.267.757	8.509.096	8.473.132	8.549.763
Afschrijvingen	812.673	892.500	835.000	755.000	740.000	675.000
Huisvestingslasten	460.242	445.000	435.000	435.000	435.000	435.000
Overige lasten	1.187.935	1.287.000	1.300.000	1.299.000	1.257.000	1.257.000
Totaal lasten	10.355.481	10.642.424	10.837.757	10.998.096	10.905.132	10.916.763
Saldo baten en lasten	-460.688	-248.053	-145.465	177.312	204.426	328.932
Saldo financiële bedrijfsvoering	-12.870	-20.000	-20.000	-	-	-
Saldo buitengewone baten en lasten						
Totaal resultaat	-473.558	-268.053	-165.465	177.312	204.426	328.932

*prognose

19.6 Investerings

Voor de komende jaren zijn de volgende investeringen gepland, naast de investeringen die gerelateerd zijn aan vervanging. Onderstaande punten hebben ook betrekking op het huisvestingsbeleid, waarbij er geen sprake is van grote bouwprojecten. De investeringen hebben betrekking op verbeteringen ten aanzien van energiebesparende maatregelen en verbeteringen van ruimtes voor studenten. Voor deze investeringen wordt geen externe financiering aangetrokken.

- Diverse software, wegens nieuwe ontwikkelingen, veroudering huidige programmatuur en groei organisatie. Dit betreft met name het evaluatiehuis, Synergy (CvO), SIS (studentinformatiesysteem) en financiële en personele administratie.
- Vanwege de informatieplicht energiebesparende maatregelen (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 1 juli 2019) heeft KPZ een onderzoek laten uitvoeren naar de energiestatus van het gebouw. Dit onderzoek heeft geleid tot energielabel C. Energielabel C is vanaf 2023 een minimale vereiste voor bedrijfsgebouwen. Verder heeft het onderzoek ons aangezet tot het nemen van een aantal energiebesparende maatregelen met een terugverdientijd van vijf jaar. KPZ gaat deze maatregelen uitvoeren tussen 2020 en 2024. Dit betreft o.a. zonnepanelen, verbeterde isolatie in bepaalde gedeeltes van de oudbouw, warmte- en koude terugwinning, vervanging van verlichting door LED-verlichting en toepassen van intelligente koeling in de serverruimtes.
- Binnen de kwaliteitsafspraken is een verbetering van de studieruimtes opgenomen. Deze zijn gepland voor de jaren 2020-2024.

19.7 Overige rapportages

19.7.1 Interne risicobeheersings- en controlesysteem

Het interne risicobeheersings- en controlesysteem bewaakt de realisatie van de doelstellingen, zorgt voor betrouwbare financiële verslaggeving en zorgt voor de naleving van wet- en regelgeving. Het risicomanagement wordt ieder jaar gereviewd, gerapporteerd in de periodierapportage en indien nodig aangepast. Het instellingsplan beschrijft de doelstellingen van KPZ voor de jaren 2016-2021.

De doelstellingen en ambities worden ieder jaar in een jaarplan per onderdeel vastgelegd. Iedere maand wordt een maandrapportage gemaakt op basis van de belangrijkste KPI's, die actuele sturingsinformatie bevat.

Een totale voortgang wordt gepresenteerd in twee maal een vier maandsrapportage. Deze rapportages worden besproken inclusief te nemen maatregelen in het directieoverleg, gezamenlijk met de controller en beleidsmedewerker HRM/kwaliteitszorg. De laatste vier maanden worden meegenomen in het jaarverslag.

Binnen KPZ worden de volgende risico's voor de komende jaren onderkend:

Uitvalpercentage

In de studie jaren 2015-2016 tot en met 2017-2018 is het uitval percentage toegenomen. Vanaf studiejaar 2018-2019 zijn analyses gemaakt en maatregelen genomen om dit percentage terug te dringen. De analyse laat zien dat uitval hoofdzakelijk wordt veroorzaakt door: niet behalen BSA, verkeerde studie keuze of privé-omstandigheden. De analyse is verder uitgewerkt begin 2019, waarbij de acties in voorbereiding naar het studiejaar 2019-2020 verder worden geïmplementeerd. Voor het studiejaar 2018-2019 is een daling van de uitval te constateren, wat aangeeft dat de genomen maatregelen hebben gewerkt. De impact van deze uitstroom heeft financiële consequenties voor de rijksbijdrage in het jaar 2020 en een direct gevolg ten aanzien van de baten vanuit de collegegelden.

Inschrijvingen MLIKE

In studiejaar 2018-2019 is de MLIKE gestart. De verwachting is dat er een in company traject gestart gaat worden en daarnaast 'losse' aanmeldingen. Aangezien we nu in het tweede jaar van de opleiding zitten, is monitoring essentieel, omdat er nog geen historische gegevens bekend zijn.

Fluctuaties in financiële middelen

We hebben te maken met onzekerheden ten aanzien van instroom en rijksbijdrage. Door investeringen in opleidingen binnen CvO, een nieuwe bekostigde ad en een onbekostigde master wordt meer spreiding aangebracht om fluctuaties en voorfinanciering zo veel mogelijk op te vangen.

Regionale samenwerking

Naast de spreiding in opleidingen werken we op meer terreinen samen met het werkveld en andere (onderwijs)instellingen om kwetsbaarheid op te vangen. Samenwerkingsrelaties aangaan en onderhouden doen we op basis van vertrouwen en vastlegging van afspraken, zodat daarover geen onduidelijkheid kan bestaan.

Coronavirus

Nu is nog niet exact te overzien welke financiële gevolgen de coronacrisis voor KPZ heeft. De financiële impact wordt al wel geïnventariseerd; die impact ligt soms op korte, middellange en/of lange termijn. Er zal zeker invloed zijn op de begroting 2020 en de meerjarenbegroting 2020-2024.

Uit de eerste inventarisatie volgt een aantal indicaties dat de coronacrisis impact kan hebben op:

- restituties vanwege uitschrijven;
- extra kosten repatriëring van internationale studenten;
- studenten die langer over hun studie doen doordat de stage niet (volledig) kan worden gevolgd of het onderwijs en/of de toetsing niet online kan worden verzorgd;
- afstudeerders die niet tijdig kunnen afstuderen doordat de stage en/of thesis niet tijdig kan worden afgerond;
- vanwege het opschorten van de BSA ontstaat het risico op meer vertraging, switch en uitval in of na het tweede jaar;

- vanwege de voorwaardelijke inschrijving van eerstejaars (mbo en vo) die hun toelatingstoetsen voor 1/1/2021 succesvol moeten hebben afgerond, ontstaat uitval halverwege het eerste jaar;
- extra inzet docenten in studiejaar 2020-2021 vanwege opschorten BSA en voorwaardelijke inschrijving;
- lagere baten uit derde geldstroom door uitstel, afstel, vertraging of niet starten van projecten;
- doorlopende vaste lasten ten aanzien van huisvesting en ICT, terwijl het gebouw slechts zeer beperkt wordt gebruikt;
- hogere kosten voor voorzieningen door onvoorspelbaarheid in verlof en uitval door ziekte.

Als gevolg van Covid-19 virus is er sprake van meer onzekerheid met betrekking tot verwachte resultaten en liquiditeit. Echter gezien de stabiele ontvangsten die de KPZ van de overheid krijgt is het niet aannemelijk dat de crisis leidt tot materiële gevolgen voor de liquiditeit of solvabiliteit. Wel zal het resultaat op contractonderwijs lager uitvallen. Voor de langere termijn hangt het eventuele financiële effect af van de instroom van onze studenten. Voor de reguliere HBO studenten die instromen vanuit het voortgezet- en beroepsonderwijs verwachten wij geen significant effect. Voor de inschrijvingen ten aanzien van contractonderwijstrajecten kunnen er wel gevolgen zijn indien de verwachte economische recessie ook na 2020 zal aanhouden.

Wij hebben de mogelijke effecten van het Covid-19 virus op onze financiële positie bekeken. Gezien de huidige ontwikkelingen en de solide vermogens- en liquiditeitspositie is de continuïteit van KPZ gewaarborgd. Op grond hiervan is de jaarrekening opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

20 KWALITEITSAFSPRAKEN

In oktober 2019 heeft KPZ bezoek gehad van een panel van de NVAO in het kader van de kwaliteitsafspraken hoger onderwijs. KPZ heeft in samenspraak met studenten, MR, medewerkers en het werkveld binnen de voorgeschreven thema's concrete voornemens geformuleerd.

Thema	Voornemens
Intensiever en kleinschalig onderwijs	• Het inrichten van kleinere tutorgroepen in pabo 4 • Het inrichten van kleinere groepen studieloopbaan-begeleiding in pabo 3 • Het inzetten van vakinhoudelijke experts in de afstudeerfase
Meer en betere begeleiding van studenten	• Het faciliteren en positioneren van het zorgteam • Het extra faciliteren van tutores en studieloopbaanbegeleiders • Het extra faciliteren van de faseteams
Studiesucces	• Extra aanbod taal en rekenen in pabo 1 • Ontwikkelen van gerichtere studiekeuze-activiteiten
Onderwijsdifferentiatie	• Breed en divers aanbod binnen Talentontwikkeling • Aanpassen van het deeltijdcurriculum • Ontwikkelen van diversiteit in leerroutes voor studenten: verbreden, verdiepen, versnellen. (hiervoor tijd vrij maken bij hogeschooldocenten o.a. door aanstellen junior docenten) • Professionalisering t.a.v. formatief toetsen • EVC-beleid passend maken
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	• Ontwikkelen van een KPZ app voor informatievoorziening (o.a. roosters) • Het digitaal toetsen uitbreiden • Aanpassen van de studieruimtes voor studenten
Professionaliseren docenten	• Professionalisering BKE (Basis Kwalificatie Examinering) en SKE (Senior Kwalificatie Examinering) • Het faciliteren van masteropleidingen • Professionalisering begeleidingsvaardigheden PPO

KPZ wil het geld vooral besteden aan intensiever en kleinschaliger onderwijs, dus kleinere groepen, meer begeleiding, extra ondersteuning bij taal en rekenen, meer inzetten op differentiatie in het onderwijs, zodat meer keuzemogelijkheden ontstaan. Tevens zullen we bepaalde voorzieningen voor studenten uitbreiden en professionaliseringstrajecten voor docenten aanbieden. Dit zijn maatregelen waarvan studenten profiteren en de onderwijskwaliteit versterkt wordt.

Tijdens de bezoekdag van het NVAO-panel zijn gesprekken gevoerd met CvB en directie, MR (inclusief de studenten) en de RvT. Het panel heeft naast het plan aanvullende documenten bestudeerd. Aan het eind van de bezoekdag gaf het panel aan dat zij de drie criteria ((1) het plan draagt beredeneerd bij aan onderwijskwaliteit, (2) belanghebbenden zijn voldoende betrokken bij het plan, (3) de voornemens zijn realistisch) beoordeelt met 'voldoet' en komt daardoor tot een positief eindoordeel en advies.

In januari 2020 ontvingen we het besluit van het ministerie van OC&W dat zij het advies van de NVAO heeft overgenomen en daarmee de kwaliteitsafspraken heeft goedgekeurd. Afgelopen kalenderjaar heeft KPZ € 214.179 aan studievoorschotmiddelen ontvangen. In totaal heeft KPZ € 242.305 besteed binnen de zes voorgeschreven thema's. Dat is een overschrijding van € 22.305.

Bij de thema's 'Intensiever en kleinschalig onderwijs' en 'Meer en betere begeleiding van studenten' zien we per saldo dat € 8.247 meer is besteed. De inzet zit met name op kleinere groepen voor tutor en SLB en daarnaast de tijd die hieraan wordt besteed door docenten. Binnen de onderwijsdifferentiatie is in 2019 met name geïnvesteerd op de ontwikkeling van de nieuwe deeltijd en daarnaast is het aanbod ten aanzien van talentontwikkeling verbeterd. Voor de passende onderwijsfaciliteiten is geïnvesteerd in de aanpassing van studieruimtes met meubilair en in klimaat. De professionalisering van docenten richt zich met name op certificeren van BKE/SKE en daarnaast professionalisering op het gebied van begeleiding.

21 VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

De RvT ziet als onafhankelijk orgaan toe op de besturing van KPZ onder verantwoordelijkheid van het CvB. De taken en bevoegdheden van de RvT zijn vastgelegd in statuten en in het reglement RvT. De RvT is samengesteld conform de profielschets die de vereiste complementaire ervaring en deskundigheid waarborgt. In de personele samenstelling van is geborgd dat de leden ten opzichte van elkaar en jegens het CvB onafhankelijk en kritisch kunnen oordelen. De website van de hogeschool informeert over documenten hieromtrent, conform afspraken code Goed Bestuur.

21.1 Visie op toezichthouden

De RvT werkt samen met de bestuurder op basis van vertrouwen waarbij de goede balans nagestreefd wordt tussen distantie, betrokkenheid en aanspreekbaarheid. Kwalitatief intern toezicht is wenselijk en noodzakelijk vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid, als werkgever en toezichthouder, die de RvT heeft en hierbij hoort het gevraagd en ongevraagd verantwoording afleggen aan de samenleving en aan de interne en externe stakeholders van de hogeschool. Op alle beleidsdomeinen, ten aanzien van majeure besluiten, is de werkwijze gericht op samenspraak met de bestuurder aan het begin van het beleids- en besluitvormingsproces. De RvT is derhalve medeverantwoordelijk voor de kwaliteitscultuur van de hogeschool en ziet toe op de invloed op het beleid van interne en externe maatschappelijke stakeholders. In de maatschappelijke waardenoriëntatie zijn behalve de waarden uit de joods-christelijke traditie, ook zichtbaar het nastreven van gelijkheid, gelijkwaardigheid, erkende ongelijkheid, een proactieve ondernemende houding in de samenwerking met andere organisaties in en buiten het domein onderwijs. De RvT bewaakt de maatschappelijke verantwoordelijkheid en doelstellingen van de hogeschool en is hierop aanspreekbaar.

Transparantie over de onderscheiden verantwoordelijkheden en rollen van bestuurder en toezichthouders ligt ten grondslag aan de samenwerking tussen beide organen. De eindverantwoordelijkheid voor het realiseren van de organisatiedoelen en het borgen van de continuïteit van de hogeschool ligt bij het CvB. De RvT houdt toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken (art.5 statuten). Dit vergt van de RvT visie, ambitie, inspirerend vermogen en moed.

Moedig toezicht, vanuit een professionele dialoog, is een maatschappelijke verantwoordelijkheid en versterkt het vertrouwen en geloofwaardigheid van de hogeschool. De uitgangspunten en concretisering voor het toezicht zijn verankerd in het Toetsingskader dat de RvT hanteert.

21.2 Verklaring van onafhankelijkheid Raad van Toezicht

De RvT is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het CvB en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Alle leden van de RvT waren in 2019 onafhankelijk in de zin van uitwerking III.2.2 van de Branchecode Governance HBO. De RvT verklaart dat zijn leden in 2019 geen belangen hadden die hen belemmerden om hun toezichthoudende taak onafhankelijk uit te oefenen. In 2019 zijn geen besluiten genomen tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor de leden van de RvT.

21.3 Samenstelling Raad van Toezicht per 31-12-2019

Naam	Functie	Commissie	Hoofd- en nevenfuncties
P.M.M. Verleg	Voorzitter	Remuneratiecommissie en Commissie Professionele identiteit	Hoofd functie: Directeur-eigenaar Peter Verleg Consultancy BV Relevante nevenfunctie: Landelijk Voorzitter SIR-55; Voorzitter Visitatie Commissie / VLUR/VLHORA/ NVAO; Bestuurslid Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen; Voorzitter Stichting Culturele Activiteiten Peelland (SCAP)
M.D. Kooijman MBA	Lid	Auditcommissie	Hoofd functie: Interim & Project consultant/ financieel-economisch/ bedrijfsvoering/ zorgfinanciering Ko-Kreation Relevante nevenfuncties: Partner Zorgadviseurs.nl; Lid raad van Toezicht Jeugdbescherming Overijssel; Lid Raad van Commissarissen WZCO; Lid Raad van Toezicht Rosengarde; Bestuur Personal Service Dogs
drs. E.J. Vredeveld	Lid	Auditcommissie	Hoofd functie: Bestuurder VCOG (Groningen) Relevante nevenfunctie: Voorzitter Raad van Toezicht Vivente Groep; Bestuurder Coöperatie Eduglas; Bestuurslid Playing for Succes Groningen; Algemeen bestuurslid v.v. SVI
Mw. R.B.J. Roetgerink MPM	Lid	Remuneratiecommissie	Hoofd functie: Consultant (zelfstandig) Ellie Roetgerink Consultancy (Zwolle) Relevante nevenfunctie: Lid bestuur Stichting Beheer Steunfonds R.K. Pabo Zwolle; Bestuurssecretaris Stichting Personeelsinstrumenten Onderwijs (SPO); Voorzitter Externe Klachtencommissie Zone.college Voorzitter Interne Geschillencommissie Zone.college Vertrouwenspersoon Van Kinsbergenschool (Elburg) Lid SVOSW bezwarencommissie

21.4 Werkwijze Raad van Toezicht

- In het kalenderjaar 2019 heeft de RvT zes keer regulier overleg gevoerd met het CvB. Voorafgaand aan dit overleg vindt een besloten vergadering plaats van de RvT. Daarnaast heeft de RvT twee heisessies georganiseerd met een strategisch en inhoudelijk programma, begeleid door een externe deskundige.
- Conform de Branchecode Governance HBO beschikt de RvT over drie commissies die de beleids- en besluitvorming voorbereiden:
 - de remuneratiecommissie: P. Verleg (voorzitter) en E. Roetgerink
 - de auditcommissie: R. Kooijman (voorzitter) en E.J. Vredeveld
 - de onderwijscommissie: P. Verleg (voorzitter) / +vacature
- De RvT vergadert aan de hand van de bestuurlijke documenten die aangereikt worden door het CvB en/of door leden van de RvT. Richtinggevend hierbij voor de lange termijn is het document *Instellingsplan 2016-2021: Het verhaal van KPZ*, waarin de missie, de visie, de kernwaarden en het strategisch beleid zijn opgenomen.
- Daarnaast zijn per bijeenkomst documenten beschikbaar die de RvT in staat stellen zijn taken als toezichthouder en adviseur uit te voeren (begroting, meerjarenbegroting, risicoanalyses/financieel weerstandvermogen, kwartaalrapportages, jaarrekening, strategisch beleid, huisvesting, personeelsbeleid en kwaliteitszorg). Het CvB stelt voor iedere RvT-vergadering een bestuursrapportage beschikbaar. De RvT is actief in de oordeelsvorming over de kwaliteit van het primaire proces en de inrichting en het functioneren van de interne organisatie. Ook de beschikbare inhoudelijke informatie van interne en externe stakeholders is onderdeel van de oordeels- en besluitvorming in de RvT.
- De voorbereiding van de reguliere agenda voor de RvT gebeurt in samenspraak tussen de voorzitter RvT en de voorzitter CvB. De agenda voor het besloten gedeelte van de RvT wordt samengesteld door de voorzitter RvT in overleg met de leden. De RvT neemt deel aan formele en informele bijeenkomsten van de hogeschool. Naast mini-conferenties en werkbezoeken wordt aandacht besteed aan jubilea, de viering bij de start van het studiejaar, de kerstviering en het jaarlijkse uitje voor medewerkers.

- In het kalenderjaar 2019 zijn begroting (2020) en jaarrekening (2018) goedgekeurd. De RvT heeft in 2019 formeel en informeel overleg gevoerd met de MR.
- Uit de agenda van de RvT in 2019 blijkt de betrokkenheid van de RvT bij de strategische en inhoudelijke beleidsontwikkeling van de hogeschool, zowel op landelijk als op lokaal en regionaal niveau: Radiant, Campus Kind en Educatie, Rapport Onderwijsraad: Ruim baan voor leraren, Visie VTH/toezichthouden, Strategische agenda OC&W en Vereniging Hogescholen, ontwikkeling CvO, Kenniscentrum, Kwaliteitsafspraken sectorakkoord OC&W en VH. Het gesprek over de vormgeving van de Horizontale dialoog is in 2019 niet tot een afronding gekomen.
- De RvT is actief lid van de Vereniging Toezichthouders van Hogescholen (VTH). Sinds het najaar 2016 is de voorzitter van de RvT toegetreden tot het bestuur van de VTH.
- De RvT heeft met twee personen deelgenomen aan twee scholingsmodules van de VTH in het kader van professionalisering van de toezichthouders.
- Alle RvT-commissies beschikken over een commissiereglement.

21.5 Verslag Remuneratiecommissie 2019

De Remuneratiecommissie heeft in 2019 gemiddeld één keer per twee maanden vergaderd. De agenda van deze vergaderingen werd ingevuld met de volgende onderwerpen:

- Statuten (actualiseren/wijzigingen);
- Rooster van Aftreden (voorzitter en lid RvT per 1-1-2020);
- Afscheid en kennismaking nieuwe leden RvT;
- Jaargesprek en Opdracht 2029/2020 CvB;
- Toekomst;
- Werving en selectie nieuwe RvT-leden.

Statuten

Samen met het CvB zijn de statuten van KPZ geactualiseerd en gewijzigd. Belangrijke wijzigingen in de statuten betreffen de nieuwe naam (hogeschool KPZ), de omvorming van de identiteitscommissie in een commissie onderwijs en onderzoek en het mogelijk maken van een desgewenst toekomstige wijziging in de grondslag voor de medezeggenschap. Voor juridische ondersteuning is gebruik gemaakt van Nysingh Advocaten en Notarissen Zwolle. De RvT heeft deze statuten in een voorgenomen besluit goedgekeurd. In het vroege voorjaar van 2020 heeft de MR ingestemd met de aangepaste statuten. Nadien volgt goedkeuring door de NKSIR.

In het verlengde van de statuten heeft de RvT tevens haar commissiereglementen en het reglement van de RvT en dat van het CvB geactualiseerd.

Rooster van Aftreden

Voor de werving & selectie is gebruik gemaakt van de expertise en ondersteuning van een extern bureau. Per 1 januari 2020 is voorzien in de vacature voorzitter en een lid van de RvT met profiel HR. Een geschikte kandidaat met profiel Onderwijs & Onderzoek werd niet gevonden in deze procedure. In overleg met het CvB en de nieuwe voorzitter RvT is besloten de vervulling van deze vacature over te laten aan de nieuwe RvT. Door het onverwachte aftreden van de heer Vredeveld zal de RvT in 2020 ook voorzien in de ontstane vacature met profiel Financiën/Bedrijfsvoering.

Afscheid en kennismaking lid RvT

In 2019 is afscheid genomen van de heer Berndsen, lid van de RvT en lid van de auditcommissie. De heer Berndsen is betrokken geweest bij de overgang naar het huidige bestuursmodel van de hogeschool met een CvB en RvT. Op 25 januari 2019 vond de kennismaking plaats met de heer E.J. Vredeveld als opvolger van de heer Berndsen in de RvT.

Per 1-1-2020 is een vacature ontstaan in de RvT, omdat de heer Vredeveld zich om persoonlijke reden heeft teruggetrokken als lid van de RvT.

Per 1-1-2019 is een vacature ontstaan door het vertrek van mevrouw A. Kil-Albersen. Door het aanvaarden van een nieuwe functie als bestuurder in het onderwijs in een andere regio ontstond onvoldoende beschikbaarheid om de rol als toezichthouder voor de hogeschool op de door haar gewenste wijze te kunnen vervullen.

Jaargesprek en Opdracht 2019-2020 College van Bestuur

De remuneratiecommissie heeft in 2019 haar waardering uitgesproken over de wijze waarop het CvB op herkenbare wijze de RvT heeft geïnformeerd over de procesgang en de bereikte resultaten in de persoonlijke reflectie en in de rapportage *Opdracht CvB 2018-2019*. In de transitiefase naar de nieuwe RvT heeft de remuneratiecommissie middels een bijlage bij de *Opdracht Voorzitter College van Bestuur-2019-2020* (versie 15 november 2019) de nieuwe RvT te informeren. Voor deze werkwijze is gekozen om de beleidsvorming in de toekomst niet onnodig te belasten door adviezen van de huidige remuneratiecommissie, anno 2019.

21.6 Verslag Auditcommissie 2019

De auditcommissie is samengesteld conform de bepalingen van de Branchecode Governance. De auditcommissie vergaderde in 2019 viermaal in aanwezigheid van de voorzitter CvB, de directeur dienstverlening, directeur opleidingen en de controller. Eén vergadering werd bijgewoond door de externe accountant.

In de auditcommissie zijn onder meer het jaarverslag en de jaarrekening 2018, de vier-maandsrapportages 2019, de managementletter en het accountantsverslag 2018 en de meerjarenbegroting 2020-2024 besproken.

De auditcommissie heeft gedurende 2019 kunnen vaststellen dat de organisatie continue stappen maakt in de verdere ontwikkeling van de planning & control-cyclus. Dit is mede bevestigd door de externe accountant. De administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IC) zijn van voldoende niveau. In het bijzonder is de kwaliteit van de prognoses in resultaatontwikkeling sterk verbeterd door de uitwerking van nieuwe initiatieven in business-cases. Daarnaast heeft de hogeschool het onderzoek van het basisregisteronderwijs HO ten behoeve van de Rijksbijdrage 2020 met succes afgerond. Een goedkeurend Assurance-rapport is verstrekt door de accountant bij deze opgave.

Punten van aandacht van de accountant: op het gebied van automatisering, het informatiebeveiligingsbeleid, Europese aanbestedingen bij het afsluiten van contracten (schoonmaak) en de vastlegging van afspraken middels juridische grondslag bij de baten in opdracht van derden. Daarnaast blijft de omvang van de organisatie (backoffice) in verhouding tot het aantal en mix van opleidingen een kwetsbaar evenwicht.

De auditcommissie heeft aangegeven alert te zijn op de huidige liquiditeitsontwikkeling: de current-ratio ligt beneden het gewenste niveau. Reden zijn de relatief vele voorinvesteringen van nieuwe opleidingen, het effect van de T-2 financiering vanuit de overheid. Daarnaast neemt het aantal niet-bekostigde studenten toe (langstudeerders en switches). Deze ontwikkeling staat haaks op de vraag vanuit de arbeidsmarkt.

De auditcommissie heeft de RvT geadviseerd goedkeuring te geven aan de Meerjarenbegroting 2020-2024.

21.7 Verslag Commissie Onderwijs & Onderzoek 2019

De RvT-commissie Onderwijs & Onderzoek is intensief betrokken geweest bij de voorbereiding en uitvoering van twee externe visitatiecommissies: *Kwaliteitsafspraken 2019-2024*, conform het sectorakkoord OC&W en de VH en aan de onderzoeksvisitatie (BKO) van het Kenniscentrum. Beide visitaties zijn met een positief resultaat afgesloten.

21.8 Tot slot

De RvT spreekt haar waardering uit voor de goede inzet waarmee medewerkers, docenten, de directie, het management en de bestuursvoorzitter hun functie uitoefenen. Zij wenst de studenten een inspirerende en leerzame studie toe met aandacht voor de student als persoon.

22 VERSLAG MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

De medezeggenschapsraad (MR) bestaat uit vier personeelsleden en vier studenten. De MR heeft door middel van het advies- en instemmingsrecht een rol bij het vaststellen van het beleid van KPZ. De MR komt tweewekelijks bij elkaar en heeft regelmatig overleg met directie/CvB en RvT. De MR geeft medewerkers en studenten een stem in het meedenken over het onderwijs en de organisatie en draagt ook bij aan het creëren van draagvlak voor het beleid en toetst deze ook.

Onderwerpen die het personeelsgedeelte van KPZ betroffen, werden alleen met de MR-personeelsgeleding besproken. De overige vergaderingen vonden gezamenlijk plaats. De MR heeft moeite met het vinden van nieuwe studentleden. Daar is actie op ondernomen, maar helaas nog met weinig resultaat. Door een wijziging in samenstelling is veel kennis en kwaliteit weggegaan, maar is er ook weer nieuw elan bij gekomen. De MR blijft op zoek naar interessante scholingstrajecten om de kennis en kwaliteit op peil te houden en te verbeteren.

De studentengeleding heeft het contact met de achterban van de voltijd bachelor geformaliseerd in vier jaarlijkse bijeenkomsten van het achterbanoverleg. Hiervoor werden de klassevertegenwoordigers van alle voltijd groepen uitgenodigd. De MR heeft dit jaar besloten de studentgeleding meer ruimte en autonomie te bieden bij het agenderen, bespreken van onderwerpen en naar aanleiding daarvan adviseren en terugkoppelen naar het CvB. In enkele gevallen kwamen onderwerpen ter sprake in het studenten-achterbanoverleg die voor studenten van belang waren, maar die conflicteerden met de rol die de MR-personeelsgeleding als vertegenwoordiger namens het personeel innam. De studentgeleding kan er in voorkomende gevallen voor kiezen deze onderwerpen in eigen geleding te bespreken en een advies te formuleren. Het CvB, dan wel de directeur opleidingen, worden na bespreking binnen de MR betreffende het studenten-achterbanoverleg, middels de voorzitter van de MR inhoudelijk op de hoogte gebracht.

In 2019 heeft de MR:

- haar reglement herzien;
- haar samenwerking met het CNV gecontinueerd en de scholing voortgezet;
- de groei van de organisatie en de daarmee samenhangende thema's op de agenda gezet en besproken (gevolgen van flexibele inzet personeel voor werkdruk, werktijden en indeling in teams/ standplaatsen van personeel, inwerken nieuw personeel, inzet studievoorschotgelden);
- zich over werkdruk, duurzame inzetbaarheid personeel, sollicitatieprocedures intern en extern, de teamplanning, de opmaat naar het nieuwe lectoraat gebogen en geadviseerd;
- meerdere overleggen gehad met de RvT;
- overleg gehad met de vakbonden;
- deze drie bovengenoemde overleggen geïncorporeerd in haar tweewekelijks vergaderschema;
- leden van portefeuilles voorzien (personeel, organisatie, onderwijs);
- meegedacht in en ingestemd met het proces van kwaliteitsafspraken/studievoorschotmiddelen;
- meegedacht in het proces van de ordening van de organisatie en de onderwijslogistiek;
- voordracht gepleegd in het kader van de werving en selectie van een nieuw RvT-lid;
- documenten besproken in het kader van de BKO van het Kenniscentrum: datamanagementbeleid, publicatiebeleid.

De MR heeft ook een controlerende en adviserende taak. In dit kader is instemming gegeven aan de volgende stukken:

- Jaarverslag 2018, begroting 2020;
- Meerjarenbegroting 2020-2024;
- OER van de diverse opleidingen;
- Kwaliteitsafspraken;
- Promotiebeleid;
- Strategisch Onderzoeksbeleid.

22.1 Samenstelling medezeggenschapsraad op 31-12-2019

- Johan Koers (voorzitter)
- Leon Kleinjan (secretaris)
- Gordon Conradie (lid)
- Frank Salet (lid)
- Bas Epskamp (studentlid)
- Renee van Rijswijk (studentlid)
- Twee vacatures voor studentleden

B JAARREKENING 2019

MODEL A EN B

Balans

		31-12-19		31-12-18	
	Activa	EUR	EUR	EUR	EUR
	Vaste Activa				
1.1	Immateriële Vaste Activa	732.631		959.953	
1.2	Materiële Vaste Activa	8.375.394		8.530.717	
1.3	Financiële Vaste Activa	-		-	
	Totaal Vaste Activa	9.108.026		9.490.671	
	Viottende Activa				
1.5	Vorderingen	882.984		1.056.040	
1.7	Liquide middelen	1.149.128		1.247.301	
	Totaal Viottende Activa	2.032.112		2.303.341	
	Totaal activa		11.140.138		11.794.012

86

		31-12-19		31-12-18	
	Passiva	EUR	EUR	EUR	EUR
2.1.	Eigen vermogen	7.465.329		7.938.887	
2.2.	Voorzieningen	188.608		203.116	
2.3.	Langlopende schulden	510.000		690.000	
2.4.	Kortlopende schulden	2.976.200		2.962.008	
	Totaal passiva		11.140.138		11.794.012

Staat van baten en lasten

Staat van baten en lasten				
		2019	Begroot	2018
			2019	
		EUR	EUR	EUR
3.	Baten			
3.1.	Rijksbijdragen	6.308.122	6.167.639	5.538.023
3.2.	Overige overheidsbijdragen en subsidies	-	35.000	-
3.3.	College-, cursus-, les- en examengelden	1.507.617	1.573.801	1.384.324
3.4.	Baten werk i.o.v. derden	1.848.205	2.356.083	2.557.949
3.5.	Overige baten	291.481	280.000	330.593
	Totaal baten	9.955.425	10.412.523	9.810.889
4.	Lasten			
4.1.	Personeelslasten	7.955.263	7.963.464	7.954.140
4.2.	Afschrijvingen	812.673	792.000	774.945
4.3.	Huisvestingslasten	460.242	465.000	430.011
4.4.	Overige lasten	1.187.935	1.239.000	1.341.727
	Totaal lasten	10.416.113	10.459.464	10.500.823
	Saldo baten en lasten	460.688-	46.941-	689.934-
5.	Financiële baten en lasten	12.870-	20.000-	16.102-
	Resultaat	473.558-	66.941-	706.036-

In 2019 was de rijksbijdrage hoger dan begroot. Dit werd veroorzaakt door:

- de aanpassing naar aanleiding van de nieuwe studentenraming op basis van de gerealiseerde studentenaantallen in het studiejaar 2018-2019 (leidend tot de actuele Referentieraming 2019);
- de budgetmutaties ter compensatie van de loon- en prijsontwikkeling (tranche 2019) +2,35% over alle afzonderlijke onderdelen van de Rijksbijdrage, en
- overige andere technische of beleidsmatige mutaties.

De daling van de collegegelden ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt door minder aanmeldingen dan geprognostiseerd voor de MLIKE. Baten Werk in Opdracht van Derden laat een daling zien van € 373.810 ten opzichte van de begroting. Dit wordt met name veroorzaakt door minder baten ten aanzien van de leiderschapsopleidingen, post-bachelor opleidingen en opleidingsprogramma's.

De opbrengsten voor de MLIKE zijn gestegen, omdat een afrekening is meegenomen over het jaar 2019. De daadwerkelijke uitkering zal plaatsvinden in 2021, waarbij ook het jaar 2020 meegenomen zal worden.

Binnen de overige baten wordt de inzet voor de subsidie trajecten grotendeels verantwoord. Waarbij de subsidie voor het lerarentekort, waarvan KPZ penvoerder is, wordt gepresenteerd onder de overige subsidies OCW (rijksbijdragen). De volgende subsidie trajecten zijn hierin verantwoord:

- RAL (Regionale aanpak lerarentekort)
- RIF (Regionaal Investeringsfonds mbo, Innovatiecluster Kind en Educatie regio Zwolle e.o)
- St. Lezen, De kracht van bekroonde jeugdliteratuur voor het opgroeiende kind en voor de (aankomende) leraar
- Fonds voor cultuurparticipatie, professionalisering muziekonderwijs op de pabo's

Lasten

De totale post personele lasten is gedaald met € 8.201 ten opzichte van de begroting.

De daling wordt met name veroorzaakt door een aangepaste inschatting van de voorziening voor de jubileum uitkering, welke zorgt voor een verlaging van de voorziening. Tevens heeft tussen interne en externe medewerkers een verschuiving plaats gevonden, welke per saldo heeft geleid tot een daling van de lasten.

Exploitatieresultaat

Het resultaat voor financiële baten en lasten is € 460.688 negatief. Dit exploitatieresultaat is met name veroorzaakt door lagere baten binnen CvO (leiderschapsopleidingen-post-bachelor en opleidingsprogramma's) en de MLIKE.

MODEL C KASSTROOMOVERZICHT

Kasstroomoverzicht				
	2019		2018	
	EUR	EUR	EUR	EUR
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten	-460.688		-689.934	
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen	812.673		774.945	
- mutaties voorzieningen	-14.508		40.771	
	798.165		815.716	
Veranderingen in werkkapitaal:				
- vorderingen	173.056		205.337	
- kortlopende schulden	14.192		290.913	
Totaal van verandering in werkkapitaal	187.248		496.250	
		524.725		622.032
Kasstroom uit bedrijfsoperaties				
Ontvangen interest	56		657	
Betaalde interest	-12.926		-16.759	
		-12.870		-16.102
Kasstroom uit operationele activiteiten		511.855		605.930
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	-352.216		-176.550	
Investerings in immateriële vaste activa	-77.812		-188.589	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-430.028		-365.139
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Aflossingen langlopende schulden	-180.000		-180.000	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-180.000		-180.000
Mutatie liquide middelen		-98.173		60.791

GRONDSLAGEN VOOR DE JAARREKENING

Algemeen

Richtlijnen

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. In deze richtlijn is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving Onderwijs (in het bijzonder RJ 400, RJ 640 en RJ 660) van toepassing zijn met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische lasten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2019, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2019.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten (derivaten), handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: vorderingen, liquide middelen, langlopende en kortlopende schulden. De stichting heeft geen in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

Een financieel actief of een financiële verplichting wordt in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan. Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie er toe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen. Een aankoop of verkoop volgens standaard marktconventies dient per categorie financiële activa en financiële verplichtingen stelselmatig in de balans te worden opgenomen of niet langer opgenomen hetzij op de transactiedatum (datum van aangaan van bindende overeenkomst) hetzij op de leveringsdatum (datum van overdracht). Financiële instrumenten (en afzonderlijke componenten van financiële instrumenten) worden in de jaarrekening gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen. Presentatie vindt plaats op basis van afzonderlijke componenten van financiële instrumenten als financieel actief, financiële verplichting of als eigen vermogen.

Waardering bij eerste verwerking

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 instrumenten bij de vervolgwaaardering niet worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Reële waarde

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. De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd, vermeerderd met krediet- en liquiditeitopslagen.

Liquide middelen

De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden met de waardering.

Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het bestuur het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- immateriële vaste activa;
- materiële vaste activa;
- voorzieningen.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Grondslagen van waardering van activa en passiva

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen historische kostprijs. Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de instelling zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar alle waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen en niet op basis van voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen.

De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de staat van baten en lasten opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa wordt gewaardeerd op verkrijgingsprijs, onder aftrek van de lineaire afschrijving gebaseerd op een afschrijvingsduur van vijf jaar.

Immateriële vaste activa worden in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige voordelen die dat actief in zich bergt, zullen toekomen aan de instelling en de lasten van dat actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De uitgaven na eerste verwerking van een gekocht of zelf vervaardigd immaterieel vast actief worden toegevoegd aan de verkrijgings- of vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat de uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen en de uitgaven en de toerekening aan het actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Als niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor activering worden de uitgaven verantwoord als lasten in de staat van baten en lasten.

De grondslagen voor de vaststelling en verwerking van bijzondere waardeverminderingen zijn opgenomen onder het hoofd Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

Ontwikkelingslasten

Ontwikkelingslasten worden geactiveerd voor zover deze betrekking hebben op haalbaar geachte projecten. De ontwikkeling van een immaterieel vast actief wordt haalbaar geacht als het technisch uitvoerbaar is om het actief te voltooien, de stichting de intentie heeft om het actief te voltooien en het vervolgens te gebruiken of te verkopen (inclusief het beschikbaar zijn van adequate technische, financiële en andere middelen om dit te bewerkstelligen), de stichting het vermogen heeft om het actief te gebruiken of te verkopen, het waarschijnlijk toekomstige economische voordelen zal genereren en de uitgaven gedurende de ontwikkeling betrouwbaar zijn vast te stellen. Ontwikkelingslasten worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs omvat voornamelijk de salarislasteren van het betrokken personeel; de geactiveerde lasten worden na beëindiging van de ontwikkelingsfase (actief gereed voor ingebruikname) afgeschreven over de verwachte gebruiksduur, welke vijf jaar bedraagt. De afschrijving vindt plaats volgens de lineaire methode.

De lasten voor onderzoek en de overige lasten voor ontwikkeling worden ten laste van het resultaat gebracht in de periode waarin deze zijn gemaakt. Voor het nog niet afgeschreven deel van de geactiveerde ontwikkelingslasten wordt een wettelijke reserve gevormd.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de instelling en de lasten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, onder aftrek van de lineaire afschrijving gebaseerd op de verwachte economische levensduur. Met op balansdatum verwachte bijzondere waardeverminderingen wordt rekening gehouden. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. De stichting past de componentenbenadering toe voor materiële vaste activa indien belangrijke afzonderlijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn. Rekening houdend met verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven.

Historische kostprijs

Gebouwen en -terreinen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve waardeverminderingverliezen. De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige lasten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Voor materiële en immateriële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Wanneer de boekwaarde van een actief of een kasstroom genererende eenheid hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden. Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief of kasstroom genererende eenheid geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Vorderingen

De grondslagen voor de waardering van vorderingen zijn beschreven onder het hoofd Financiële instrumenten.

Eigen vermogen

Indien de stichting een deel van het eigen vermogen heeft afgezonderd, omdat daaraan een beperktere bestedingsmogelijkheid is gegeven dan gezien haar doelstelling zou zijn toegestaan en deze beperking is door het bestuur aangebracht, dient zij dit deel aan te merken als bestemmingsreserve.

Indien de stichting een deel van het eigen vermogen heeft afgezonderd omdat daaraan een beperktere bestedingsmogelijkheid is gegeven dan gezien haar doelstelling zou zijn toegestaan en deze beperking is door derden aangebracht, dient zij dit deel aan te merken als bestemmingsfonds.

Voorzieningen

In de balans wordt een voorziening opgenomen wanneer er sprake is van: een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De voorziening is langlopend.

Duurzame inzetbaarheid

De voorziening voor duurzame inzetbaarheid betreft een voorziening bedoeld om werknemers in de gelegenheid te stellen afspraken te maken die hen helpen, ook op de langere termijn, om het werk goed, gezond en met plezier te blijven doen, om werk en privé goed te combineren.

Voorziening langdurig zieken

Er is geen voorziening voor langdurig zieken opgenomen. Bij het maken van inschatting ultimo 2019 is geen reëel risico op een WGA/WIA uitkering. Van de ziek gemelde werknemers is de verwachting dat herstel op korte termijn zal plaats vinden.

Langlopende en kortlopende schulden

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode. De effectieve rente wordt direct in de staat van baten en lasten verwerkt. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Overige schulden

De grondslagen voor de waardering van langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen zijn beschreven onder het hoofd Financiële instrumenten.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Handels- en huurdebiteuren die niet individueel onderhevig zijn gebleken aan bijzondere waardevermindering worden collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering, dit door samenvoeging van vorderingen met vergelijkbare risicokenmerken. Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de instelling historische trends met betrekking tot de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen en de stijging van het aantal betalingsachterstanden van meer dan x dagen in de portefeuille. De uitkomsten worden bijgesteld als de instellingsleiding van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

De boekwaarde van vorderingen wordt verminderd met de voorziening voor dubieuze debiteuren. Vorderingen die niet incasseerbaar zijn worden afgeboekt van de voorziening. Andere toevoegingen en onttrekkingen aan de voorziening worden in de staat van baten en lasten verantwoord.

Saldering van financiële instrumenten

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de instelling beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de instelling het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen.

Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

Grondslagen voor staat van baten en lasten

Algemeen

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Rijksbijdragen

De rijksbijdragen zijn conform de ontvangen financiële beschikkingen van het ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap verwerkt in de jaarrekening.

College-, cursus, les- en examengelden

Het collegegeld voltijd wordt door het minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap jaarlijks wettelijk vastgesteld. Het deeltijd collegegeld wordt jaarlijks door het MT vastgesteld. Het aantal studenten wordt met de bekostiging aangesloten. De collegegelden worden voor 8-12 betreffende het schooljaar 2018-2019 en 4-12 betreffende het schooljaar 2019-2020 opgenomen.

Overige baten

De overige baten omvatten de opbrengsten uit leveringen van diensten en scholing onder aftrek van kortingen en dergelijke.

Overheidssubsidies

Exploitatiesubsidies worden ten gunste van de staat van baten en lasten van het jaar gebracht ten laste waarvan de gesubsidieerde bestedingen komen of waarin de opbrengsten zijn gederfd of het exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De vooruit ontvangen bedragen (zowel kort- als langlopend) worden onder de overlopende passiva opgenomen.

Afschrijvingen

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik, en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij desinvestering. De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

- Gebouwen 60 jaar en 30 jaar;
- inventaris 15 jaar;
- apparatuur 5 jaar;
- computerapparatuur 5 jaar;
- schilderwerkzaamheden 10 jaar;
- W en E installaties 10 jaar;
- dak 20 jaar;
- overig onderhoud 10 jaar

Ter zake van lasten van periodiek groot onderhoud wordt de zogeheten componentenbenadering toegepast. Dit houdt in dat belangrijke componenten van een materieel vast actief die van elkaar te onderscheiden zijn en die verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, afzonderlijk worden afgeschreven.

Beloningen tijdens dienstverband

De beloningen van het personeel worden als last in de staat van baten en lasten verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Indien de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen.

Beloningen met opbouw van rechten

Voor de beloningen met opbouw van rechten, sabbatical leave en bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Op balansdatum wordt hiertoe een verplichting opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting per balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomst). Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Beloning zonder opbouw van rechten

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting per balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomst). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Verplichting uit hoofde van beloning

De verplichting uit hoofde van beloningen tijdens dienstverband wordt gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Uitkering bij ontslag

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de stichting zich aantoonbaar heeft verbonden tot beëindiging van het dienstverband van een of meer personeelsleden vóór de gebruikelijke pensioendatum of tot een uitkering ter stimulering van vrijwillig ontslag. De stichting heeft zich aantoonbaar verbonden tot het doen van ontslaguitkeringen als formeel een gedetailleerd plan (of regeling) is opgesteld en intrekking daarvan door de vennootschap redelijkerwijs niet meer kan plaatsvinden. In het plan / de regeling zijn de betrokken locaties, alsmede de functie en het geschatte aantal van de werknemers die zullen worden ontslagen, de ontslaguitkering voor iedere functie(groep) en de periode die gemeoid is met de uitvoering van het plan benoemd. Ten aanzien van de ontslaguitkeringen bij vrijwillig ontslag worden de verplichtingen en de last berekend op basis van het aantal personeelsleden dat naar verwachting op het aanbod zal ingaan. De ontslaguitkeringen die over meer dan twaalf maanden na balansdatum betaalbaar worden gesteld worden tegen contante waarde gewaardeerd.

Nederlandse pensioensregeling

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan de pensioenuitvoerder verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door de pensioenuitvoerder of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. Indien sprake is van aanpassingen van de per balansdatum opgebouwde aanspraken die voortvloeien uit toekomstige salarisverhogingen die per balansdatum reeds zijn toegezegd en die voor rekening van de vennootschap komen wordt hiervoor een voorziening gevormd. Verder wordt op balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van de pensioenuitvoerder en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat. Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst met de pensioenuitvoerder, de pensioenovereenkomst met de werknemers en andere (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de contante waarde van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen. Voor een op balansdatum bestaand overschot bij de pensioenuitvoerder wordt een vordering opgenomen als de stichting de beschikkingsmacht heeft over dit overschot, het waarschijnlijk is dat het overschot naar de stichting zal toevloeien en de vordering betrouwbaar kan worden vastgesteld. De instelling heeft geen additionele verplichtingen anders dan eventuele hoger toekomstige premies.

Pensioenregeling

De medewerkers van KPZ hebben een pensioenregeling die is ondergebracht bij ABP. Deze pensioenregeling betreft een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling. Indexatie (aanpassing voor prijsstijging) van de toegekende aanspraken en rechten vindt uitsluitend plaats indien en voor zover de middelen van de pensioenuitvoerder daartoe ruimte laten en de pensioenuitvoerder daartoe heeft besloten. Indien de omstandigheden bij de pensioenuitvoerder daar aanleiding toe geven, kan het bestuur besluiten tot het korten van aanspraken.

Dekkingsgraad

Door de kredietcrisis en de dalende rente bevindt de pensioenuitvoerder zich ultimo 2019 in een reservetekort. De dekkingsgraad (marktwaaarde van de beleggingen uitgedrukt in een percentage van de voorziening pensioenverplichtingen volgens de grondslagen van DNB) van het fonds per balansdatum was 97,8%. Het minimaal vereiste eigen vermogen (dekkingsgraad) volgens DNB is 104,2%. Het vereiste eigen vermogen, gegeven de huidige beleggingsmix, bedraagt 128%.

Herstelplan

In het herstelplan van maart 2018 heeft ABP inzichtelijk gemaakt dat binnen een periode van tien jaren de vereiste dekkingsgraad van 128% wordt bereikt.

Als dit op basis van de gehanteerde aannames en met het reguliere premie-en indexatiebeleid niet mogelijk blijkt, zal het fonds moeten aangeven met welke beleidsaanpassingen en inzet van aanvullende sturingsmiddelen dit wel wordt bereikt. In het plan heeft ABP aangetoond dat de beleidsdekkingsgraad van het fonds tijdig toe groeit naar het niveau van de vereiste dekkingsgraad.

Verlenen van diensten

Baten uit het verlenen van diensten worden opgenomen in de baten tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding. Baten uit het verlenen van diensten worden in de staat van baten en lasten verwerkt wanneer het bedrag van de baten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte lasten en de lasten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de baten verwerkt tot het bedrag van de lasten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

Saldering in de balans

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd indien de rechtspersoon beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de vennootschap het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen. Indien sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

Rentebaten

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder de financiële baten en lasten.

Rentelasten en soortgelijke lasten

Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

Verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de instelling. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de instelling en haar bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

Transacties met verbonden partijen (zie hoofdstuk kortlopende schulden voor de geïdentificeerde verbonden partijen) worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Van deze transacties wordt de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders is opgenomen in het hoofdstuk WNT.

1.1 EN 1.2 VASTE ACTIVA

Vaste activa

1.1 Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa											
	Aanschaf	afschrijving	Boekwaarde	Investerings	Aanschafwaarde	Afschrijving	Afschrijvingen	Aanschaf	afschrijving	Boekwaarde	
	prijs	cumulatief			desinvestering	desinvestering		prijs	cumulatief		
	1-1-2019	1-1-2019	1-1-2019					31-12-2019	31-12-2019	31-12-2019	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	
Kosten van onderzoek en ontwikkeling	1.849.854	889.901	959.953	77.812	-	-	305.134	1.927.666	1.195.035	732.631	
Immateriële vaste activa	1.849.854	889.901	959.953	77.812	-	-	305.134	1.927.666	1.195.035	732.631	

Toelichting immateriële vaste activa

De geactiveerde ontwikkelingskosten betreffen intern gegenereerde immateriële vaste activa en hebben betrekking op de ontwikkeling van diverse opleidingen. De boekwaarde bedraagt respectievelijk € 598.323. De resterende levensduur varieert van 1 tot 5 jaar. Daarnaast bestaan de geactiveerde ontwikkelingskosten uit software. De boekwaarde bedraagt respectievelijk EUR € 134.309 met een resterende levensduur die varieert van 3 tot 5 jaar.

98

1.2 Materiële vaste activa

Materiële vaste activa											
	Aanschaf	afschrijving	Boekwaarde	Investerings	Aanschafwaarde	Afschrijving	Afschrijvingen	Aanschaf	afschrijving	Boekwaarde	
	prijs	cumulatief			desinvestering	desinvestering		prijs	cumulatief		
	1-1-2019	1-1-2019	1-1-2019					31-12-2019	31-12-2019	31-12-2019	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	
Gebouwen en terreinen	10.215.458	2.912.661	7.302.797	136.488	-	-	220.045	10.351.946	3.132.706	7.219.240	
Inventaris en apparatuur	3.798.756	2.570.836	1.227.920	215.728	115.182-	112.656	284.968	3.899.302	2.743.148	1.156.154	
Materiële vaste activa	14.014.214	5.483.497	8.530.717	352.216	115.182-	112.656	505.013	14.251.248	5.875.854	8.375.394	

Toelichting materiële vaste activa

De desinvesteringen onder inventaris en apparatuur betreft voornamelijk multimedia borden (digiborden) welke vervangen zijn in 2019. De historische aanschafwaarde van de volledig afgeschreven materiële vaste activa bedraagt € 1.461.785 per 31 december 2019 (2018: € 1.550.176).

OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

	Bedrag	Peildatum
	EUR	
OZB-waarde gebouwen en terreinen	6.342.000	1-1-2019
Verzekerde waarde gebouwen	17.435.500	31-12-2019
Verzekerde waarde inventaris/apparatuur	3.485.000	31-12-2019

1.4 - 1.7 VORDERINGEN EN LIQUIDE MIDDELEN

Vorderingen

1.5 Vorderingen			
		2019	2018
		EUR	EUR
	Vorderingen		
	Debiteuren	412.104	272.744
	Vorderingen op personeel	127.964	186.060
	Vorderingen studenten/deeln./cursisten	1.294	29.128
	Overige vorderingen	83.168	231.399
	Overlopende activa	258.454	336.709
		882.984	1.056.040
	Overlopende activa		
	Vooruitbetaalde kosten	239.902	182.521
	Overige overlopende activa	18.552	154.188
		258.454	336.709

99

Liquide middelen

1.7 Liquide middelen			
	Liquide middelen	31-12-2019	31-12-2018
		EUR	EUR
	Kasmiddelen	304	1.755
	Tegoeden op Bankrekeningen	1.148.824	1.245.546
	Liquide middelen	1.149.128	1.247.301

Financiële instrumenten

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en schulden e.d. benadert de boekwaarde daarvan.

Toelichting vorderingen

In de vorderingen op debiteuren is een voorziening voor oninbaarheid opgenomen van € 33.454 (2018: EUR 0). De overlopende activa bestaat uit activa met een resterende looptijd korter dan 1 jaar. De vorderingen ten aanzien van personeel hebben betrekking op de inzet van medewerkers KPZ voor de uitvoering van opleidingen.

Toelichting liquide middelen

De instelling bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor de instelling steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

Van het totaal aan liquide middelen is € 938.824 vrij besteedbaar. De overige liquide middelen zijn beklemd op een bankrekening en dienen als onderpand voor de hypotheek op het pand aan de Assendorperdijk 31. Van de beklemdede liquide middelen valt in 2020 € 180.000 vrij als gevolg van aflossingen op de lening. Het overige deel van € 30.000 staat voor langer dan 12 maanden niet ter beschikking van KPZ.

Kredietrisico

De instelling loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, liquide middelen en de positieve marktwaarde van afgeleide financiële instrumenten. Met deze tegenpartijen bestaat een lange relatie; zij hebben altijd aan hun betalingsverplichtingen voldaan.

2.1 EIGEN VERMOGEN

Eigen vermogen

2.1 Eigen vermogen								
Eigen vermogen	Stand per 1-1-2018	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2018	Stand per 1-1-2019	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2019
Groepsvermogen								
Algemene reserve	8.467.904	-643.019	-	7.824.885	7.824.885	-534.413	-	7.290.472
Bestemmingsreserve (publiek)	173.545	-	-	173.545	173.545	-	-	173.545
Bestemmingsreserve (privaat)	3.473	-63.017	-	-59.544	-59.544	60.855	-	1.311
Eigen vermogen	8.644.923	-706.036	-	7.938.887	7.938.887	-473.558	-	7.465.329

Specificatie van publieke bestemmingsreserve		Stand per	Resultaat	Overige	Stand per	Stand per	Resultaat	Overige	Stand per
Volgnr	Beschrijving	1-1-2018		mutaties	31-12-18	1-1-2019		mutaties	31-12-2019
1	Innovatieprojecten	106.317	-	-	106.317	106.317	-	-	106.317
2	Promotietrajecten	52.269	-	-	52.269	52.269	-	-	52.269
3	Kwaliteit	14.959	-	-	14.959	14.959	-	-	14.959
		173.545	-	-	173.545	173.545	-	-	173.545
Specificatie van private bestemmingsreserve									
1	Algemene private bestemmingsreserve	3.473	-63.017	-	-59.544	-59.544	60.855	-	1.311
		3.473	-63.017	-	-59.544	-59.544	60.855	-	1.311

In 2010 is een deel van het vermogen afgezonderd voor een beperktere doelstelling. Deze beperkte doelstelling is aangebracht door het college van bestuur en betreft:

- Innovatieprojecten. Deze reservering is voor zowel interne als externe vernieuwingprojecten. Indien dit van toepassing is, zal er een plan van aanpak worden opgesteld waarin ook de terugverdienperiode wordt opgenomen. Daarnaast is de eis dat bij een extern project er een landelijke uitstraling moet zijn.
- Promotietrajecten. Hierbij gaat het om een reservering van de kosten die gemaakt worden voor promoveren medewerkers.
- Kwaliteit. Reservering voor kosten voor kwaliteitsverbeteringen (accreditatie, onderzoeken en visitatie).

Het exploitatieresultaat 2019 is als volgt bestemd en verwerkt:

- Binnen het eigen vermogen is de bestemmingsreserve 'promotietrajecten' opgenomen. De kosten die hiermee verband houden in 2019 zijn verwerkt binnen deze bestemmingsreserve, € nihil.
- Het resultaat uit private activiteiten is over 2019 € 60.855. De private activiteiten bestaan uit de volgende onderdelen: post-hbo, Magistrium, master Leadership in Education, trainingen en Cambridge Engels.
- Het overige resultaat wordt verwerkt binnen de algemene reserve, € 534.413 negatief.

2.2 VOORZIENINGEN

Voorzieningen

2.2 Voorzieningen									
Voorzieningen	Stand per 1-1-2019	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2019	Kortlopende deel <1 jaar	Looptijd 1 tot 5 jaar	Looptijd > 5 jaar	
Personele voorzieningen									
Verlofsparen en sabbatical leave	40.740	26.790	-	-	67.530	-	67.530	-	
Jubileumuitkering	162.376	-	-6.064	-35.234	121.078	1.603	51.610	67.865	
Voorzieningen	203.116	26.790	-6.064	-35.234	188.608	1.603	119.140	67.865	

Voorziening voor Jubileumuitkering

Op basis van Richtlijn 271 van de Raad voor de Jaarverslaggeving is een voorziening opgenomen voor verplichtingen uit hoofde van toekomstige uitkeringen bij ambtsjubilea van medewerkers. De voorziening is opgenomen tegen de contante waarde van het per 31 december opgebouwde recht op toekomstige uitbetalingen en is afhankelijk van de loonsverhoging, vertrekkans en contractvorm (D2). De werkelijke jubilea-uitkeringen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

In 2019 heeft er een herziening plaatsgevonden inzake de gehanteerde blijfkans. Tot en met 2018 werd er gerekend met een vertrekkans van 5% per jaar. Met betrekking tot het boekjaar wordt er conform de voorgeschreven richtlijnen van de PO raad de volgende tabel gehanteerd voor de blijfkans.

Voorziening voor Jubileumuitkering		
	Blijfkans	
Opgebouwde jaren jubilea	25 jarig	40 jarig
t/m 5 jaar	15%	10%
6 t/m 14 jaar	35%	20%
15 t/m 24 jaar	75%	40%
25 t/m 34 jaar	0%	60%
35 t/m 39 jaar	0%	90%
40>	0%	0%

Verlofsparen en sabbatical leave

In de cao-hbo zijn afspraken gemaakt over het toekennen van uren aan medewerkers voor duurzame inzetbaarheid. Voor zover medewerkers hebben aangegeven deze uren te willen sparen is voor deze uren een voorziening getroffen overeenkomstig de richtlijn die hiervoor door het ministerie van OCW is afgegeven.

Langlopende schulden

2.3 Langlopende schulden												
Langlopende schulden	Stand langlopend deel, begin van de periode	Stand kortlopend deel, begin van de periode	Stand totale schuld, begin van de periode 1-1-2019	Aangegane leningen	Aflossingen	Stand totale schuld, einde van de periode	Stand kortlopend deel, einde van de periode	Stand langlopend deel, einde van de periode	Bedrag looptijd 1 tot en met 5 jaar	Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	Effectieve rentevoet in de verslag periode	
Kredietinstellingen	510.000	180.000	690.000	-	180.000	510.000	180.000	330.000	330.000	-	2,300%	
Langlopende schulden	510.000	180.000	690.000	-	180.000	510.000	180.000	330.000	330.000	-		

Gestelde zekerheden

Aan Rabobank zijn alle huidige en toekomstige vorderingen op KPZ uit hoofde van spaar- en depositogelden thans groot € 600.000 verpand als onderpand voor de hypotheek op het pand aan de Assendorperdijk 31. In dit pand zijn lokalen gerealiseerd voor lesgevende activiteiten om een tekort op te vangen vanwege de opleiding ad PPKE, welke is gestart in 2016.

2.4 KORTLOPENDE SCHULDEN

2.4	Kortlopende schulden	31-12-19	31-12-18
		EUR	EUR
	Crediteuren	471.581	662.602
	Belastingen en premies sociale verzekeringen	313.954	313.511
	Schulden ter zake van pensioenen	91.731	87.334
	Overige schulden	211.245	286.983
	Overlopende passiva	1.887.689	1.611.578
		2.976.200	2.962.008
Overlopende passiva, uitsplitsing			
	Vooruitontvangen college-, cursus, les- en examengelden	587.989	724.536
	Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ	186.791	41.119
	Vakantiegeld en -dagen	243.170	235.129
	Overige overlopende passiva	869.739	610.794
		1.887.689	1.611.578

Overlopende passiva

De overlopende passiva bevat ultimo 2019 geen passiva met en resterende looptijd van langer dan één jaar.

104

Onder overige overlopende passiva zijn de opbrengsten opgenomen welke vooruit zijn gefactureerd in 2019 en een uitvoer kennen in 2020. Deze worden gezien als vooruit ontvangen bedragen. Het gaat hierbij om de activiteiten binnen het Centrum voor Ontwikkeling, welke in de jaarrekening gepresenteerd onder de baten werk in opdracht van derden. Het gaat hierbij specifiek om de leiderschapsopleidingen (€ 160.026), trainingen (€ 82.081), post-hbo (€132.463), MLIKE (€ 194.068) en Spelenderwijs ad (€128.660).

Financiële instrumenten

Algemeen

KPZ maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende, financiële instrumenten die de stichting blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Om deze risico's te beheersen heeft de stichting een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's te beperken van onvoorspelbare, ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de stichting. KPZ handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken.

Kredietrisico

Er is een beperkt kredietrisico te onderkennen; veruit de grootste debiteur (meer dan 50% van de omzet) is het Ministerie van OCW. De overige debiteuren zijn ouders/studenten ten aanzien van het collegegeld 14% en de overige bestaat uit instellingen/schoolbesturen. Om het risico voor dat deel te beperken wordt gebruik gemaakt van overeenkomsten en een invorderingsbeleid.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico bestaat uit eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen en (tussentijdse) rentefluctuaties. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteafspraken loopt de instelling risico ten aanzien van toekomstige kasstromen en met betrekking tot vastrentende leningen reëlewaarderisico. Eind 2019 bestaan geen vorderingen of schulden met variabel rentende renteafspraken.

Liquiditeitsrisico

De instelling bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor deinstelling steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte beschikbaar blijft onder de beschikbare faciliteiten om steeds binnen de gestelde leningconvenanten te blijven.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Voorwaardelijke verplichting

KPZ heeft een voorwaardelijke verplichting aan het ministerie van OCenW. In 1988 heeft de minister een eenmalige liquiditeitsbijdrage toegekend (€ 49.580) in verband met de keuze die de studenten kregen om met ingang van het studiejaar 1988/1989 het collegegeld gespreid te betalen. De verplichting tot terugbetaling van deze schuld ontstaat op het moment dat er wordt besloten tot liquidatie van de KPZ. Op grond van het continuïteitsbeginsel is deze verplichting niet opgenomen op de balans.

Niet in de balans opgenomen activa

De Marnix Academie ontvangt de rijksbijdrage voor de master Leren en innoveren voor lesplaats Zwolle. In de bestuursvergadering van maart 2020 is vastgesteld dat er in 2021 een verdeling van de resevers, gelijk aan de verdeling over de jaren tot en met 2018, zal plaats vinden over de jaren 2019 en 2020. De verwachting is dat het bedrag in lijn ligt met voorgaande uitkering en zal voor het jaar 2019 ongeveer € 100.000 bedragen.

Gebeurtenissen na balansdatum

De wereldwijde uitbraak van het coronavirus begin 2020 heeft een enorme impact op de hogeschool. Tot aan het einde van het studiejaar (31 augustus 2020) zal er geen onderwijs op locatie meer plaatsvinden, medewerkers werken zoveel mogelijk thuis en het bindend studieadvies is opgeschort. Zeker is wel dat er een dringend beroep is gedaan op de flexibiliteit van alle studenten en collega's. Het Centraal Crisis Team inventariseert bij alle organisatie eenheden op welke terreinen financiële impact wordt verwacht van Covid-19. Hierbij wordt gekeken naar impact op het primaire proces (onderwijs en onderzoek) en op de ondersteunende processen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt naar implicaties op korte termijn (tot zomer 2020), middellange termijn (jaareinde 2020) en lange termijn (komende jaren).

KPZ verwacht dat het coronavirus financiële impact zal hebben op de hogeschool. Op dit moment is de onzekerheid ten aanzien van dit virus en gerelateerde maatregelen echter nog te groot om uitspraken te doen over de exacte omvang hiervan. KPZ is van mening dat zowel het financiële, operationele als organisatorische risico voldoende beheerst is. De huidige onzekerheden veroorzaakt door het coronavirus hebben geen impact op de gehanteerde continuïteitsveronderstelling. Wij verwijzen naar de continuïteits- en risicoparagraaf in het jaarverslag, waar nadere informatie over de verwachte financiële effecten ten aanzien van financiële effecten van het coronavirus opgenomen is.

Er hebben geen belangrijke gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden en de jaarrekening is opgesteld na resultaatbestemming.

STAAT VAN BATEN EN LASTEN

3 Baten

Binnen de post overige opbrengsten zijn de baten opgenomen ten aanzien van de opbrengst kantine € 72.256 (2018: € 88.985), opbrengst administratie € 9.288 (2018: € 9.600) en internationalisering € 31.583 (2018: € 31.278). Daarnaast worden de baten ten aanzien van de subsidie projecten gepresenteerd onder deze post, NWO € 35.650 (2018: 33.250) en overige subsidies € 82.254 (2018: 2.175)

Staat van baten en lasten			
3. Baten			
3.1.	Rijksbijdragen	2019	2018
		EUR	EUR
3.1.1.	Rijksbijdrage OCW	6.197.976	5.475.877
3.1.2.	Overige subsidies OCW	110.146	62.146
		6.308.122	5.538.023
3.2.	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden		
3.2.2.	Overige overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	-	-
		-	-
3.3.	Wettelijke college-/cursus-/examengelden		
3.3.3.	Collegegelden sector HBO	1.507.617	1.384.324
		1.507.617	1.384.324
3.4.	Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)		
3.4.1.	Contractonderwijs		
3.4.1.4.	Contractonderwijs (excl. Inburgering)	1.848.205	2.557.949
		1.848.205	2.557.949
3.5.	Overige baten		
3.5.1.	Opbrengst verhuur	3.629	1.020
3.5.2.	Detachering en personeel	85.405	24.057
3.5.10.	Overige	202.447	305.536
		291.481	330.593
		9.955.425	9.810.889

4 Lasten

Zie de tabel op de volgende pagina.

4. Lasten	2019	2018
	EUR	EUR
4.1. Personeelslasten		
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenslasten	6.638.388	6.353.657
4.1.2. Overige personele lasten	1.319.501	1.659.217
4.1.3. Ontvangen vergoedingen	2.626	58.734
	7.955.263	7.954.140
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenslasten, uitsplitsing	2019	2018
4.1.1.1. Lonen en salarissen	5.111.046	4.946.153
4.1.1.2. Sociale lasten	693.272	637.379
4.1.1.5. Pensioenlasten	834.070	770.125
	6.638.388	6.353.657
Overige personele lasten, uitsplitsing		
4.1.2.1. Dotatie personele voorzieningen	-14.509	40.771
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	899.549	1.147.659
4.1.2.3. Overige	434.461	470.787
	1.319.501	1.659.217
FTE Peildatum 31-12-2019	Aantal	fte omvang
OP	72	52
OOP	32	28
Totaal	104	79,26
FTE Peildatum 31-12-2018	Aantal	fte omvang
OP	76	53,75
OOP	33	28,33
Totaal	109	82,08
4.2 Afschrijvingen	2019	2018
4.2.1. Immateriële Vaste Activa	305.134	282.117
4.2.2. Materiële vaste activa	507.539	492.828
Afschrijvingen	812.673	774.945
4.3 Huisvestingslasten	2019	2018
4.3.2. Verzekeringslasten	30.054	25.950
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	44.754	61.431
4.3.4. Energie en water	106.979	85.846
4.3.5. Schoonmaakkosten	214.091	199.214
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	50.777	45.344
4.3.8. Overige huisvestingslasten	13.587	12.226
Huisvestingslasten	460.242	430.011
4.4 Overige lasten	2019	2018
4.4.1. Administratie en beheer	818.055	831.990
4.4.2. Inventaris en apparatuur	174.675	228.432
4.4.4. Dotatie overige voorzieningen	-	-
4.4.5. Overige	195.205	281.305
Overige lasten	1.187.935	1.341.727
Totaal lasten	10.416.113	10.500.823

Honoraria van de account

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. is ten laste gebracht van de instelling.

De in de tabel vermelde honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2019 (2018) hebben betrekking op de ontvangen facturen in het boekjaar.

	KPMG Accountant NV	Overig KPMG Netwerk	Totaal KPMG
	2019	2019	2019
Controle jaarrekening en onderzoek naar	73.858	-	73.858
Andere controleopdrachten	-	-	-
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	73.858	-	73.858

	KPMG Accountant NV	Overig KPMG Netwerk	Totaal KPMG
	2018	2018	2018
Controle jaarrekening en onderzoek naar	78.263	-	78.263
Andere controleopdrachten	-	-	-
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	78.263	-	78.263

6 Financiële baten en lasten

6.1. Financiële baten	2019	2018
	EUR	EUR
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	56	657
6.2. Financiële lasten		
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	-12.926	-16.759
	-12.870	-16.102
Totaal Resultaat	-473.558	-706.036

MODEL E VERBONDEN PARTIJEN

Statutaire naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Deelname (%)	Consolidatie (Ja/Nee)
Stichting Promotie Zwols Beroepsonderwijs	Stichting	Zwolle	4	0%	Nee
VKLO (Vereniging Katholieke Lerarenopleidingen)	Vereniging	Eindhoven	4	0%	Nee
St. Theole	Stichting	Zwolle	4	0%	Nee
Coöperatie Radiant U.A.	Coöperatie	Utrecht	4	11%	Nee
Coöperatief Magistrum U.A.	Coöperatie	Amersfoort	4	25%	Nee

Code activiteiten:

- 1. contractonderwijs,
- 2. contractonderzoek,
- 3. onroerende zaken,
- 4. overige

MODEL G VERANTWOORDING SUBSIDIES

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing	Ontvangst in verslagjaar	Prestatie afgerond (Ja/Nee)
			EUR	EUR	EUR
Subsidie voor studieverlof	928262-1	20-09-2018	15.360	-	Ja
Subsidie voor studieverlof	1006058	23-07-2019	6.144	6.144	Nee
Subsidieregeling doorstroom mbo-hbo	DHBO18002	23-10-2017	77.665	-	Ja
Subsidie Regionale aanpak lerarentekort	RA119029	11-03-2019	249.675	249.675	Nee

WNT: WET NORMERING BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN PUBLIEKE EN SEMIPUBLIEKE SECTOR

Complexiteitspunten	
Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	4
Complexiteitspunten gemiddelde aantal leerlingen, deelnemers of studenten	1
Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	2
Totaal aantal complexiteitspunten	7
Bezoldigingsklasse	C
Bezoldigingsmaximum	138.000
Afwijkende bezoldigingsklasse	n.v.t.
Afwijkende bezoldigingsmaximum	n.v.t.
Toelichting op de WNT	n.v.t.

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de dertiende maand van de functievervulling.

Bedragen x € 1	I. Lammerse
Functiegegevens	Vz. CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01-31/12
Omvang dienstverband (deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	113.700
Beloningen betaalbaar op termijn	19.423
Subtotaal	133.123
Overschuldigd betaald en niet terugontvangen bedrag bezoldiging	-
Totaal bezoldiging	133.123
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	138.000
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting vordering onverschuldigde betaling	n.v.t.
Gegevens vorig verslagjaar	
Aanvang en einde functievervulling in vorig verslagjaar	16-06/31-12
Omvang dienstverband (deeltijdfactor in fte) vorig verslagjaar	1
Dienstbetrekking vorig verslagjaar	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding in vorig verslagjaar	60.125
Beloning betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar	9.631
Totale bezoldiging in vorig verslagjaar	69.756

WNT TOEZICHTHOUDERS

Toeziethoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	P.M.M. Verleg	drs. A. Kil-Albersen	R.B.J. Roetgerink	M.D. Koolijman	E.J. Vredeveld
Funcie categorie	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functie vervulling	1/1-31/12	1/1-28-2	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Bezoldiging					
Bezoldiging	12.000	884	9.000	9.000	8.625
Overschuldigd betaald en niet terugontvangen bedrag bezoldiging	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	12.000	884	9.000	9.000	8.625
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.700	2.231	13.800	13.800	13.800
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting vordering onverschuldigde betalen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens voorgaand verslagjaar					
Funcie categorie vorig verslagjaar	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	
Aanvang en einde functie vervulling in vorig verslagjaar	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/9-31/12	
Bezoldiging in vorig verslagjaar	12.679	6.000	6.000	6.000	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum in vorig verslagjaar	19.950	13.300	13.300	13.300	

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2019 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

OVERIGE GEGEVENS VOOR CONTROLEVERKLARING

Statutaire bepalingen

Algemene informatie

Bevoegd gezag nummer	30041
Statutaire naam	Stichting Katholieke Opleiding tot Leraren in het Basisonderwijs
Juridische vorm	Stichting
Activiteiten	De activiteiten van de stichting vinden plaats binnen Nederland en voornamelijk in de regio Zwolle.
KvK nummer	41023625
Webadres	www.kpz.nl
Sector	Hoger onderwijs
Sprake van personele unie	Nee

Statutaire gegevens

Straatnaam	Ten Oeverstraat
Huisnummer	68
Postcode	8012 EW
Vestigingsplaats	ZWOLLE

Correspondentie adres

Straatnaam	Ten Oeverstraat
Huisnummer	68
Postcode	8012 EW
Plaats	ZWOLLE

FINANCIËLE KENGETALLEN

	2019	2018
Huisvestingsratio	0,07	0,06
Liquiditeit (current ratio)	0,68	0,78
Liquiditeit (quick ratio)	0,68	0,78
Personeelslasten/Rijksbijdragen	1,26	1,44
Personeelslasten/Totaal lasten plus financiële lasten	0,76	0,76
Rentabiliteit	-0,05	-0,07
Solvabiliteit 1	67,01	67,31
Solvabiliteit 2	68,71	69,04
Weerstandvermogen	0,75	0,81

Solvabiliteit 1

De solvabiliteit geeft aan welk deel van de bezittingen (activa) zijn gefinancierd met eigen vermogen. Solvabiliteit is gedefinieerd als het eigen vermogen gedeeld door het totaal vermogen.

Solvabiliteit 2

Dit kengetal is een maat voor kredietwaardigheid en is gedefinieerd als het eigen vermogen inclusief voorzieningen gedeeld door het totaal vermogen.

Liquiditeit (current ratio)

De liquiditeitsratio geeft aan in welke mate de instelling op korte termijn aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. De liquiditeit (current ratio) wordt gedefinieerd als de vlottende activa gedeeld door de kortlopende schulden.

Liquiditeit (quick ratio)

De liquiditeitsratio geeft aan in welke mate de instelling op korte termijn aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. De liquiditeit (quick ratio) wordt gedefinieerd als de vlottende activa exclusief voorraden gedeeld door de kortlopende schulden.

Huisvestingsratio

Hierbij worden de huisvestingslasten geplust met afschrijvingen op gebouwen en terreinen afgezet tegen de totale lasten.

Weerstandvermogen

In de ratio wordt het eigen vermogen afgezet tegen de totale baten.

Rentabiliteit (%)

Rentabiliteit geeft aan welk deel van de totale baten (opbrengsten) over blijft na aftrek van de lasten (kosten). De rentabiliteit van de gewone bedrijfsvoering is gedefinieerd als het resultaat gewone bedrijfsvoering gedeeld door de totale baten uit gewone bedrijfsvoering (dit zijn de baten plus financiële baten).

Vanuit OCW is de norm 3 jarig <0 ; 2 jaar $<-0,05$; 1 jaar $<-0,10$.

In de afgelopen jaren is niet voldaan aan de norm vanuit OCW, omdat KPZ wil blijven investeren in de onderwijskwaliteit en de professionalisering van medewerkers met een meerjarig investeringsprogramma voortvloeiend uit het Instellingsplan 2016 – 2021. Deze keuzes zijn mede gemaakt in het kader afspraken met betrekking tot de studievoorschotmiddelen (kwaliteitsafspraken). KPZ heeft twee belangrijke uitgangspunten voor haar meerjarige financiële beleid. Enerzijds wil KPZ een zelfstandige mono-sectorale instelling blijven met uitstekende kwaliteit voor studenten en cursisten. Anderzijds wil KPZ investeren in de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek in samenwerking met het werkveld en partners. Hiervoor is een ondernemende strategie gevoerd en vereist. Deze twee uitgangspunten vragen om een gedegen risicomanagement en een duidelijke grens voor het weerstandsvermogen.

ONDERTEKENING

Datum:

Plaats:

drs. I. Lammerse

Voorzitter CvB

mr. L.J. Klaassen

Voorzitter RvT

dr. A.A.C Brockmöller

Lid RvT

M.D. Kooijman MBA

Lid RvT

C OVERIGE GEGEVENS

23.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

De statuten van KPZ bevatten geen bepaling inzake bestemming van het resultaat.

23.2 Controleverklaring

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur en de Raad van Toezicht van Stichting Katholieke Opleiding Tot Leraren in het Basisonderwijs

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

Ons oordeel inzake de getrouwheid en ons oordeel met beperking inzake de rechtmatigheid.

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Stichting Katholieke Opleiding Tot Leraren in het Basisonderwijs (hierna 'de stichting') te Zwolle (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Katholieke Opleiding Tot Leraren in het Basisonderwijs per 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties over 2019, met uitzondering van het effect van de aangelegenheid beschreven in de paragraaf 'De basis voor ons oordeel inzake de getrouwheid en ons oordeel met beperking inzake de rechtmatigheid', in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2019;
- de staat van baten en lasten over 2019; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel inzake de getrouwheid en ons oordeel met beperking inzake de rechtmatigheid.

In 2019 is Stichting Katholieke Opleiding Tot Leraren in het Basisonderwijs een verplichting aangegaan van EUR 283.000, waarbij geen Europese aanbesteding heeft plaatsgevonden hetgeen verplicht is op basis van de Aanbestedingswetgeving. De totale omvang van de aangegane verplichting bedraagt 3,6% van de totale publieke middelen in 2019, waarbij de tolerantie van een goedkeurende verklaring inzake de rechtmatigheid (3% van de totale publieke middelen) is overschreden. Op grond van de bepalingen in het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 dienen wij naar aanleiding van deze afwijking een oordeel met beperking inzake rechtmatigheid af te geven.

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Katholieke Opleiding Tot Leraren in het Basisonderwijs 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 inzake de getrouwheid en ons oordeel met beperking inzake de rechtmatigheid.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of geen 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

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

- algemeen;
- bestuursverslag;
- overige gegevens;
- bijlage 1: Publicaties KPZ Kenniscentrum 2019;
- bijlage 2: Samenstelling Strategisch Beraad, Raad van Advies en Werkveldadviesraden;
- bijlage 3: Registraties Schoolleiders- en lerarenregister;
- bijlage 4: Organisatiestructuur.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening 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 2019 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van 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 de 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 2019, 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 bevatten als gevolg van fouten of fraude,
- 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 redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het 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 in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaet 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 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.

D BIJLAGEN

BIJLAGE 1 PUBLICATIES KPZ KENNISCENTRUM 2019

- Bruins, B. (2019). 'Goed gedaan! Het verhaal heeft een titel. Een onderzoek naar het verband tussen de schrijfvaardigheid van eerstejaars pabostudenten en de feedback die zij geven op leerlingteksten.' In A. Mottart, & S. Vanhooren (red.). *Drieëndertigste Conferentie Onderwijs Nederlands*, Zwolle 22 en 23 november (pp. 66-69). Gent: Skribis.
- Bruins, B. (2019). *Goede opbouw: verhaal heeft een begin en een eind. Een onderzoek naar het verband tussen schrijfvaardigheid van eerstejaars pabostudenten en de feedback die zij geven op leerlingteksten*. [unpublished masterthesis] Rijksuniversiteit Groningen, Groningen, Netherlands.
- Dekker, C., & Jongstra, W. (2019). Welke boeken maken indruk op pabo-studenten? A. Mottart, & S. Vanhooren (red.). *Drieëndertigste Conferentie Onderwijs Nederlands*, Zwolle 22 en 23 november (pp. 59-65). Gent: Skribis.
- Geerdink, G., & Pauw, I. (red.). (2019). *Opleidingsdidactiek: Hoe leiden we leraren op. Katern 7. Kennisbasis Lerarenopleiders*. Breda: Velon.
- Geerdink, G., & Pauw, I. (2019). *Opleidingsdidactiek: Hoe leiden we leraren op. Katern 7. Kennisbasis Lerarenopleiders. Presentatie Velon congres*, 18-19 maart 2019, Breda.
- Gemmink, M., Klompe, M., & Schellen, M. (namens leden kenniskring vernieuwende onderwijsconcepten). (2019). *Profielschets van een leraar die werkt in een vernieuwend onderwijsconcept*. [bord-en-stift-filmpje]. Zwolle: Katholieke Pabo Zwolle.
- Gemmink, M.M., Fokkens-Bruinsma, M., Pauw, I., & Van Veen, K. (accepted for publication). Under Pressure? Primary School Teachers' Perceptions of Their Pedagogical Practices. *European Journal of Teacher Education*.
- Gemmink, M.M., Bruinsma, M., Pauw, I., & Van Veen, K. (2019). De invloed van de context op het ontstaan van spanningen in het pedagogisch handelen van basisschoolleraren. *Paper session presented at the Onderwijs Research Dagen*, 26-28 juni 2019, Heerlen.
- Hendrikse, P., Tappel, A., Oldenbeuving, P., & Boezelman, D. (2019). Samen werken aan Sallands schoolsucces. *Veerkracht*, 16(1), 4-9.
- Jongstra, W., Spoelstra, T., Aantjes, R., Pauw, I. en De Muynck, B. (2019). *Een verkenning naar de rol van jeugdliteratuur in de persoonsvormende en socialiserende functie van het basisonderwijs*. Radiant Lerarenopleidingen Onderzoeksprogramma Persoonlijk Meesterschap. Zichtlijn 2. Interne publicatie Radiant.
- Jongstra, W. (2019). *Tussenrapportage De kracht van be kroonde jeugdliteratuur voor het opgroeiende kind en voor de (aankomende leraar)*. KPZ Kenniscentrum
- Jongstra, W., Herfst, N., & Renirie, D. (Eds.) (2019). *Good practice; verhalen van patroondoorbreekende professionals in het domein Kind en Educatie*. Zwolle: Katholieke Pabo Zwolle.
- Jongstra, W., & Pillen, M. (2019). Perspectieven verenigen van pedagogisch leiders in domein Kind & Educatie. *Rondetafelgesprek Velon congres*, 18-19 maart 2019, Breda
- Looijenga, A., Slendebroek, H., Pillen, M., Tevreden V., & Jongstra, W. (2019). MLIKE verenigt perspectieven. In W. Jongstra, N. Herfst, & D. Renirie (Eds.). *Good practice; verhalen van patroondoorbreekende professionals in het domein Kind en Educatie*. Zwolle: Katholieke Pabo Zwolle.
- Nitert, E. & Colenbrander, R. (2019). Een nieuwe professional; wat kan hij betekenen? *Veerkracht* 16(1), 14-17.
- Nitert, E. & Colenbrander, R. (2019). Op weg naar interprofessioneel werken. *Veerkracht* 16(2), 4-7.
- Pauw, I. (2019). Reflecteren met studenten in het hoger onderwijs. De ontwikkeling van een narratieve, professionele identiteit. Symposium session presented at the *Onderwijs Research Dagen*, 26-28 juni 2019, Heerlen.
- Pauw, I., & Gemmink, M. (2019). (W)Elke leraar leest dit?! Op schouders van reuzen. *Veerkracht*, 16(1), 32-34.
- Pauw, I., & Gemmink, M. (2019). (W)Elke leraar leest dit?! Juffen zijn toffer dan meesters en nog meer mythes over leren en onderwijs. *Veerkracht*, 16(2), 22-24.
- Pauw, I., & Pillen, M. (2019). Reflecteren en de ontwikkeling van de professionele identiteit op de lerarenopleiding. G. Geerdink & I. Pauw (red.). *Opleidingsdidactiek: Hoe leiden we leraren op. Katern 7. Kennisbasis Lerarenopleiders* (pp.95-112). Breda: Velon.
- Pillen, M. (2019). (W)Elke leraar leest dit?! Werken met begaafde leerlingen in de klas. *Veerkracht*, 16(3), 22-25.
- Reiling, I., Jongstra, W., Pauw, I., Damoiseaux, V. (2019). De inzet van jeugdliteratuur op de pabo: effectief? *Tijdschrift Taal*, 9(14), 4-9.
- Wösten, A. (2019). Het curriculum rekenen-wiskunde voor het basisonderwijs; zijn we klaar voor de toekomst? *Rondetafelgesprek Velon congres*, 18-19 maart 2019, Breda.

BIJLAGE 2 SAMENSTELLING STRATEGISCH BERAAD, RAAD VAN ADVIES EN WERKVELDADVIESRADEN

2a Strategisch Beraad KPZ

Organisatie	Sector	Naam	Functie
mijnplein	PO	Maarten Bauer	bestuurder
SKO Flevoland Veluwe	PO	Koen Oosterbaan	bestuurder
Aves	PO	Jos Timmermans	bestuurder
OOZ	PO	Arie de Wit	bestuurder
PROO	PO	Berend Redder	bestuurder
Quo Vadis	PO	Louis van Stiphout	bestuurder
Op Kop	PO	Alberto Boon	bestuurder
Catent	PO	Cecile Servaes	bestuurder
Leerplein055	PO	Fred Berends	bestuurder

2b Vertegenwoordiging werkveldadviesraad bestuurders Campus Kind en Educatie

De samenstelling van de werkveldadviesraad is tot stand gekomen na gesprekken en interviews ter voorbereiding op de ad PEP. Deze kandidaten hebben aangegeven graag betrokken te zijn bij de doorontwikkeling van de opleiding en de ontwikkeling van de Campus Kind en Educatie.

Organisatie	Sector	Naam	Functie
Marcant-BSV	onderwijs	Petra Oude Breuil-Hegeman	hr-manager
PCBO-Meppel	onderwijs kinderopvang	Herman Langhorst	bestuurder
PCO-Accrete	onderwijs kinderopvang	Jan Spanjer	bestuurder
De Kern	welzijn	Hans Bonten Frank van Gorp	bestuurder regiomanager
Smallsteps	kinderopvang	Monique Korendijk Claudia ten Rouwelaar	manager compliance hr-development
Quo Vadis	onderwijs	Louis van Stiphout	bestuurder
Stichting Kinderopvang Noordoostpolder	kinderopvang	Karen Anne van Dorp	directeur-bestuurder
Stichting Jeugd Noord-Veluwe	welzijn jeugdzorg	Cor Hergaarden	bestuurder
SKO Flevoland Veluwe	onderwijs	Koen Oosterbaan	bestuurder

2c Vertegenwoordiging werkveldadviesraad praktijkbegeleiders en leidinggevenden

Organisatie	Sector	Naam	Functie
mijnplein, KC De Bolster	onderwijs	Jurgen Bruggeman	directeur
KOO Meppel/ OOZ	kinderopvang	Femke van der Horst	eigenaar KOO Meppel en adjunct-directeur bij OOZ
Iris Kindcentra	kinderopvang onderwijs	Truus Biemond	manager kinderopvang en groepsleerkracht
Rehoboth Urk	onderwijs	Lumanda Snoek	coach begeleiding startende medewerkers
Quo Vadis	onderwijs	Martijn Vrielink	Stafmedewerker onderwijs en kwaliteit
Landstede Kinderopvang	kinderopvang	Ineke Verhoef	leidinggevende
Kinderopvang OOK	kinderopvang	Nanda Teseling + een unitmanager	hr-manager
Travers Welzijn	welzijn	Elske Heinen	manager

BIJLAGE 3 REGISTRATIES SCHOOLLEIDERS- EN LERARENREGISTER

Schoolleidersopleidingen	Registratienr.	SBU	Accreditatie	Bewijs / diploma	Registratie	Herregistratie
Master Leadership in Education	Bij het schoolleiders-register is geen sprake van registratienummers. De opleidingen zijn te selecteren binnen het register en staan vermeld op de website.	1680	NVAO	Master of Arts	Ja	Ja
Post-hbo-opleiding Basisekwaam		420	CPION	Post-hbo diploma	Ja	
Post-hbo-opleiding Vakbekwaam		420	CPION	Post-hbo diploma	Ja	
Post-hbo-opleiding voor Veranderkunde en organisatieontwikkeling (NOVO)		244	CPION	Post-hbo diploma		Ja
Opleidingsprogramma Leidinggeven aan Integraal Kind Centrum		140	CPION	Post-hbo diploma		Ja
Opleiding Daltondirecteur		130	NDV	Certificaat		Ja

Master- en post-hbo-opleidingen	Registratienr.	SBU	Accreditatie	Bewijs / diploma	Registratie	Herregistratie
Master Leren en Innoveren	n.v.t.	1680	NVAO	Master of Education	Ja	Ja
Post-hbo-opleiding Bewegingsonderwijs	WbfgFWnaaf	640	CPION	Post-hbo diploma	Ja	Ja
Post-hbo-opleiding Coach Onderwijsvernieuwing	c50JFdDnyo	250	CPION	Post-hbo diploma	Ja	Ja
Post-hbo-opleiding DIGI-coach	yAzaTNO6LL	250	CPION	Post-hbo diploma	Ja	Ja
Post-hbo-opleiding Jenaplanonderwijs	1IX04itZBK	200	CPION	Post-hbo diploma	Ja	Ja
Post-hbo-opleiding Onderwijskundig Expert Kunst en Cultuur	xuz4ioMbhB	220	CPION	Post-hbo diploma	Ja	Ja
Post-hbo-opleiding Onderwijskundig Expert Wetenschap en Technologie	p6MoemazgQ	224	CPION	Post-hbo diploma	Ja	Ja
Post-hbo-opleiding Reken coördinator	KvKA7vkrTM	200	CPION	Post-hbo diploma	Ja	Ja
Post-hbo-opleiding Specialist Jonge Kind	wmkovVShK	350	CPION	Post-hbo diploma	Ja	Ja
Post-hbo-opleiding Specialist Oudere Kind	PkTpAg59uz	544	CPION	Post-hbo diploma	Ja	Ja
Post-hbo-opleiding Taalcoördinator	56iEvin7fb	200	CPION	Post-hbo diploma	Ja	Ja
Post-hbo-Opleiding NOVO-procesbegeleider	3fBsS8eDwp	244	CPION	Post-hbo diploma	Ja	Ja

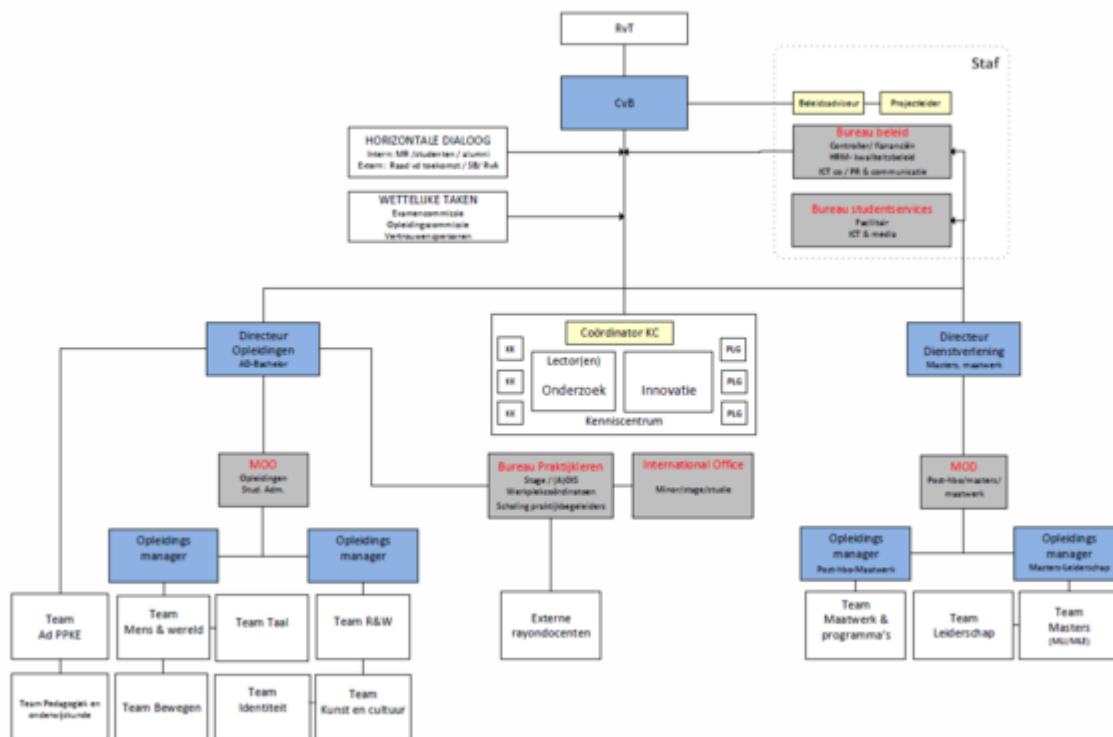
124

Opleidingen en trainingen	Registratienr.	SBU	Accreditatie	Bewijs / diploma	Registratie	Herregistratie
Pedagogisch Tact (via het NIVOZ)	tQpHUaCuP8	70	n.v.t.	Certificaat Nivoz		Ja
Didactisch Coachen	Ny58lvmCrR	50	n.v.t.	Certificaat		Ja
Brede Oriëntatie op leiderschap	JcTvefHJO	28	n.v.t.	Certificaat KPZ		Ja
Daltoncoördinator	73j3SxaV6v	240	NDV	Certificaat NDV		Ja
Daltonleraar	8ZXDlbyoB	120	NDV	Certificaat NDV		Ja

Begeleiding studenten en Opleiden in de School	Registratienr.	SBU	Accreditatie	Bewijs / diploma	Registratie	Herregistratie
Begeleider op Afstand 1	P2Jfz6lbsi	24	n.v.t.	Certificaat KPZ		Ja
Begeleider op Afstand 2	KQXI8RVoHY	3	n.v.t.	Certificaat KPZ		Ja
Mentoren-training 1	2T8dPitVCy	3	n.v.t.	Certificaat KPZ		Ja
Mentoren-training 2	xdtbjx3swj	3	n.v.t.	Certificaat KPZ		Ja
Onderzoek coördinator Academische Opleidingsschool	s3kpglsMbO	80	n.v.t.	Certificaat KPZ		Ja
Opleider in de School	FxQnli5f2a	80	n.v.t.	Certificaat KPZ		Ja

Professionele Leergemeenschappen en kenniskringen	Registratienr.	SBU	Accreditatie	Bewijs / diploma	Registratie	Herregistratie
Kenniskring Pedagogisch Handelen	QmScMFNcK5	132	n.v.t.	Bewijs van deelname		Ja
Kenniskring Rekenen	ZJm6a4D15R	132	n.v.t.	Bewijs van deelname		Ja
Kenniskring Taal	6AS3VzrMPt	132	n.v.t.	Bewijs van deelname		Ja
Kenniskring Vernieuwende Onderwijsconcepten	QmScMFNcK5	132	n.v.t.	Bewijs van deelname		Ja
Netwerkbijeenkomsten Rekenen	pNWGBRMY8q	25	n.v.t.	Bewijs van deelname		Ja
Professionele leergemeenschap Pedagogisch Handelen	IuHPs6SUV4	28	n.v.t.	Bewijs van deelname		Ja
Professionele leergemeenschap Rekenen	XZ1qf2hHIR	28	n.v.t.	Bewijs van deelname		Ja
Professionele leergemeenschap Taal	NeO7Xsbpgl	28	n.v.t.	Bewijs van deelname		Ja

BIJLAGE 4 ORGANISATIESTRUCTUUR







opleiding
onderzoek
ontwikkeling



Katholieke
Pabo Zwolle

**KATHOLIEKE
PABO ZWOLLE**
Ten Oeverstraat 68
8012 EW Zwolle
038 4217425