

# TMH

# JAARVERSLAG

# 2024

Vastgesteld op 16 juni 2025



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## VOORWOORD

In 2024 was het 10 jaar geleden dat de Thomas More Hogeschool hernieuwd van start is gegaan. In het voorjaar hebben we met zijn allen gevierd dat dit een fantastische prestatie is van alle betrokkenen bij de Thomas More dat het gelukt is om een stevige, waardengedreven, kwalitatief hoogstaande (zoals bv vermeld in de Keuzegids 2025), fors gegroeide, met het werkveld sterk verbonden Hogeschool als bruisend onderwijs-ontmoetingscentrum neer te zetten. Samen Opleiden, Samen Onderzoeken en Samen Professionaliseren is een krachtige drie-eenheid die in onderlinge verbondenheid telkens weer een slag beter gemaakt wordt.

Afgelopen jaar hebben we de planperiode 2019-2024 afgesloten, waarvan de resultaten in dit verslag zijn terug te vinden. Ook in 2024 hebben we de laatste fase afgerond van het Bestuursakkoord Kwaliteitsafspraken. De resultaten hebben hun plek gekregen in de reguliere beleidscyclus en we blijven ambitieus in het verbeteren en borgen van onze kwaliteit. Eveneens afgerond zijn het bestuursakkoord flexibilisering en de inzet van de NPO-middelen.

Het zijn woelige tijden, waarin grote thema's overheersen. Dit geldt wereldwijd in de samenleving en politiek. Ook voor het onderwijs geldt dat er veel in beweging is en er grote vraagstukken zijn die om duurzame oplossingen vragen. Deze context realiserend is in 2024 ook in een zorgvuldig proces van co-creatie het nieuwe Strategisch Verhaal van de Thomas More Hogeschool voor de komende jaren tot stand gekomen.

De drie kernambities zijn daarin het Borgen en uitbouwen van onze onderwijsgemeenschap, onderwijsprofessionals in verbinding brengen met de wereld, de ander en zichzelf en het vergroten van onze impact door netwerken. Het bestuur heeft er alle vertrouwen in dat, middels gespreid leiderschap en ieders inzet onder meer in ontwikkelgroepen, we deze ambities samen waar gaan maken in de komende jaren.

Heel veel dank aan alle collega's die zich met hart en ziel hebben ingezet. We kunnen onze waardering voor hen niet genoeg onderstrepen.

Het bestuur van Thomas More Hogeschool:

Dorothee van Kammen  
Jakolien Kraeima  
Ton Groot Zwaaftink, voorzitter

## INHOUDSOPGAVE

|                                                                                |            |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Over Thomas More Hogeschool.....</b>                                     | <b>4</b>   |
| <b>2. Van strategie naar uitvoering .....</b>                                  | <b>9</b>   |
| 2.1 Belangrijke acties in 2024 .....                                           | 9          |
| 2.2 Onderwijsgemeenschap voor doorgaande ontwikkeling .....                    | 10         |
| 2.3 Eigenzinnige en wereldwijze onderwijsprofessionals.....                    | 12         |
| 2.4 Diversiteit studenten en medewerkers .....                                 | 13         |
| 2.5 Structuur ondersteunt kwaliteitscultuur en professionele ontwikkeling..... | 16         |
| 2.6 Innovatieve onderwijspraktijken .....                                      | 19         |
| 2.7 Variëteit aan routes .....                                                 | 19         |
| 2.8 Sterke netwerken.....                                                      | 20         |
| 2.9 TMA, dé partner voor professionalisering.....                              | 21         |
| 2.10 Samen onderzoeken versterkt handelen in praktijk.....                     | 21         |
| 2.11 Bruisend ontmoetingscentrum .....                                         | 22         |
| <b>3. Samen opleiden, onderzoeken, professionaliseren.....</b>                 | <b>23</b>  |
| 3.1 Samen opleiden in Thomas More Opleidingsschool (TMO) .....                 | 23         |
| 3.2 Samen onderzoeken in het Thomas More Praktijkcentrum (TMP) .....           | 25         |
| 3.3 Samen professionaliseren in de Thomas More Academie (TMA).....             | 32         |
| <b>4. Internationalisering .....</b>                                           | <b>35</b>  |
| <b>5. Samenwerking met studenten, tevredenheid en welzijn .....</b>            | <b>37</b>  |
| <b>6. Kwaliteitsborging.....</b>                                               | <b>39</b>  |
| <b>7. TMH Kwaliteitsafspraken 2019-2024 .....</b>                              | <b>42</b>  |
| <b>8. Instroom, Uitstroom, studierentedement .....</b>                         | <b>55</b>  |
| <b>9. Medewerkersbeleid .....</b>                                              | <b>59</b>  |
| <b>10. Financiën .....</b>                                                     | <b>65</b>  |
| <b>11. Jaarverslag medezeggenschapsraad .....</b>                              | <b>87</b>  |
| <b>12. Jaarverslag raad van toezicht.....</b>                                  | <b>90</b>  |
| <b>13 Jaarrekening .....</b>                                                   | <b>96</b>  |
| <b>14 Overige gegevens.....</b>                                                | <b>130</b> |
| <br>Bijlage 1. Kerngegevens over de instelling.....                            | <br>137    |
| Bijlage 2. Goed onderwijs, goed bestuur .....                                  | 139        |
| Bijlage 3. TMH Strategisch Plan 2019-2024 .....                                | 141        |

# 1. OVER THOMAS MORE HOGESCHOOL

## Wie zijn we

Op Thomas More Hogeschool leiden we onderwijsprofessionals op voor het basisonderwijs. Met inmiddels ruim 1.200 studenten en 125 medewerkers zijn we een kleine hogeschool en een grote pabo.

Vijf jaar na onze verzelfstandiging als Thomas More Hogeschool hebben we in ons **Strategisch Plan 2019-2024** (Bijlage 3. TMH Strategisch Plan 2019-2024) onze koers opnieuw vastgesteld: verder bouwen aan een onderwijsgemeenschap voor eigenzinnige en wereldwijze onderwijsprofessionals. Het afgelopen jaar stond in het teken van de ontwikkeling van ons nieuwe **Strategisch Verhaal 2025-2030** dat 24 maart 2025 is uitgereikt, op de jaarlijkse Thomas More Dag met onze werkveldpartners.

Onze **onderwijsgemeenschap** bestaat uit studenten en pabo-opleiders, leraren en andere onderwijsprofessionals, onderwijsondersteuners, schoolopleiders en schoolleiders in de basisscholen, en onderzoekers in het praktijkcentrum. We zijn erop gericht om, vanuit een gezamenlijke visie op leren en samen opleiden, onderwijsprofessionals op te leiden, zodanig dat dit tegelijkertijd bijdraagt aan de ontwikkeling van de betrokken scholen en van de pabo. Daarbij houden we altijd voor ogen dat wat we doen, in de eerste plaats goed moet zijn voor de ontwikkeling van kinderen in Rotterdam en regio.

### Wereldwijze onderwijsprofessionals

breken uit hun bubbel, verbreden hun horizon, zijn zich bewust van de verschillende belangen, behoeftes en veranderingen in de wereld om ons heen, kunnen de perspectieven van anderen waarderen, willen een positieve bijdrage leveren aan de wereld en opgedane inzichten en ervaringen omzetten in handelen.

### Eigenzinnige onderwijsprofessionals

maken eigen en doordachte keuzes, zetten hun diverse talenten in en ontwikkelen die door, weten vanuit een eigen visie te handelen in de onderwijspraktijk.

In Thomas More Opleidingsschool (TMO) is de opleidingsfunctie ondergebracht en staat de professionele ontwikkeling van studenten tot startbekwame leerkrachten centraal in intensieve samenwerking met de schoolbesturen RVKO, WSKO, SIKO, SKOP, Edumare, Laurentius en de Groeiling en de éénpitters De Casimirschool en de Eerste Westlandse Montessorischool.

De organisatiestructuur die we hebben opgebouwd met onze werkveldpartners, met een stuurgroep, een kerngroep, een HR-expertgroep en een activiteitenkalender voor alle gezamenlijke activiteiten in het kader van **samen opleiden**, biedt steeds het platform voor samenwerking en reflectie.

Maar de ontwikkeling van leraren gaat door na het behalen van de bachelor. Het samen opleiden profiteert van de gelijktijdige ontwikkeling in de afgelopen jaren van de Thomas More Academie (TMA) en het Thomas More Praktijkcentrum (TMP). TMA biedt een rijk aanbod voor **samen professionaliseren** van leraren en teams in de scholen en bij het TMP zijn de lectoraten ondergebracht voor het **samen onderzoeken** in praktijkgemeenschappen met scholen. De afgelopen jaren werkten we aan het uitbouwen van onze onderwijsgemeenschap Thomas More, waar geïntegreerd wordt gewerkt aan samen opleiden, samen professionaliseren en samen onderzoeken. Sinds 2024 wordt ook in landelijk beleid steeds meer ingezet op het in samenhang ontwikkelen van de drie functies van hogescholen: opleiden, onderzoeken en professionaliseren.

Als kleine hogeschool die geheel gericht is op onderwijsprofessionals, hebben we daarbij een sterke uitgangspositie. We hebben een eigen gebouw, vlak achter Rotterdam Centraal Station, dat in de afgelopen jaren ingrijpend verbouwd is met een nieuwe aula, studentwerkplekken en een cateringvoorziening met terras voor studenten en medewerkers: Café 80. Met ook een Innovatielab in het hart van het gebouw, een Buitenlab rond het gebouw en een goed geoutilleerd Muzieklokaal, ruimtes die allemaal openstaan voor studenten, opleiders en leraren en kinderen uit het basisonderwijs, functioneert het gebouw als **bruisend ontmoetingscentrum** voor onze onderwijsgemeenschap.

Thomas More Hogeschool biedt een rijke leeromgeving met een breed palet aan **opleidingsroutes voor leraar basisonderwijs voor verschillende doelgroepen**. Er zijn instroommomenten in september en februari en variaties in instroomeisen en doorlooptijd (zie: Algemeen

De raad van toezicht van de Stichting Thomas More Hogeschool (TMH) houdt op basis van de statuten toezicht op de algemene gang van zaken binnen de stichting en de Thomas More Hogeschool en op het beleid van het algemeen bestuur en van het college van bestuur. Bij de vervulling van zijn taak stelt de raad van toezicht zich onafhankelijk op en hanteert de richtlijnen die zijn vastgelegd in de *Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo* en de regels in de *Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek* (WHW).

Studenten kunnen zich **specialiseren voor het werken met jonge of oudere kinderen** en **profiëren** door facultatief naast hun opleiding de vakspecialisatie Muziek te volgen (in het kader van *Meer muziek in de klas*), of binnen hun opleiding te kiezen voor het traject Specialist Sportieve en Gezonde School en voor **diverse minoren**. De minor Bewegingsonderwijs leidt tot het behalen van de bevoegdheid bewegingsonderwijs voor alle groepen. Binnen de minor Onderwijsinnovatie kunnen studenten certificaten voor Dalton, Montessori en Jenaplan behalen. En aan de Engelstalige Minor Inclusion, Culture and Environment of the city kunnen, op beperkte schaal, internationale studenten deelnemen.

Een deel van de minoren wordt ook aangeboden aan studenten van andere hogescholen via Kies op Maat.

Bijzonder is daarbij de **minor Werken in het basisonderwijs**, die studenten van andere bachelors in staat stelt om zich, in een traject van 30 studiepunten (een semester), te oriënteren op werken in het basisonderwijs, punten die later verzilverd kunnen worden als de student er daadwerkelijk voor kiest om na de bachelor de (compacte) deeltijdopleiding leraar basisonderwijs te volgen.

Met de Marnix Academie en Driestar Hogeschool biedt Thomas More Hogeschool **de Master Passend Meesterschap** aan.

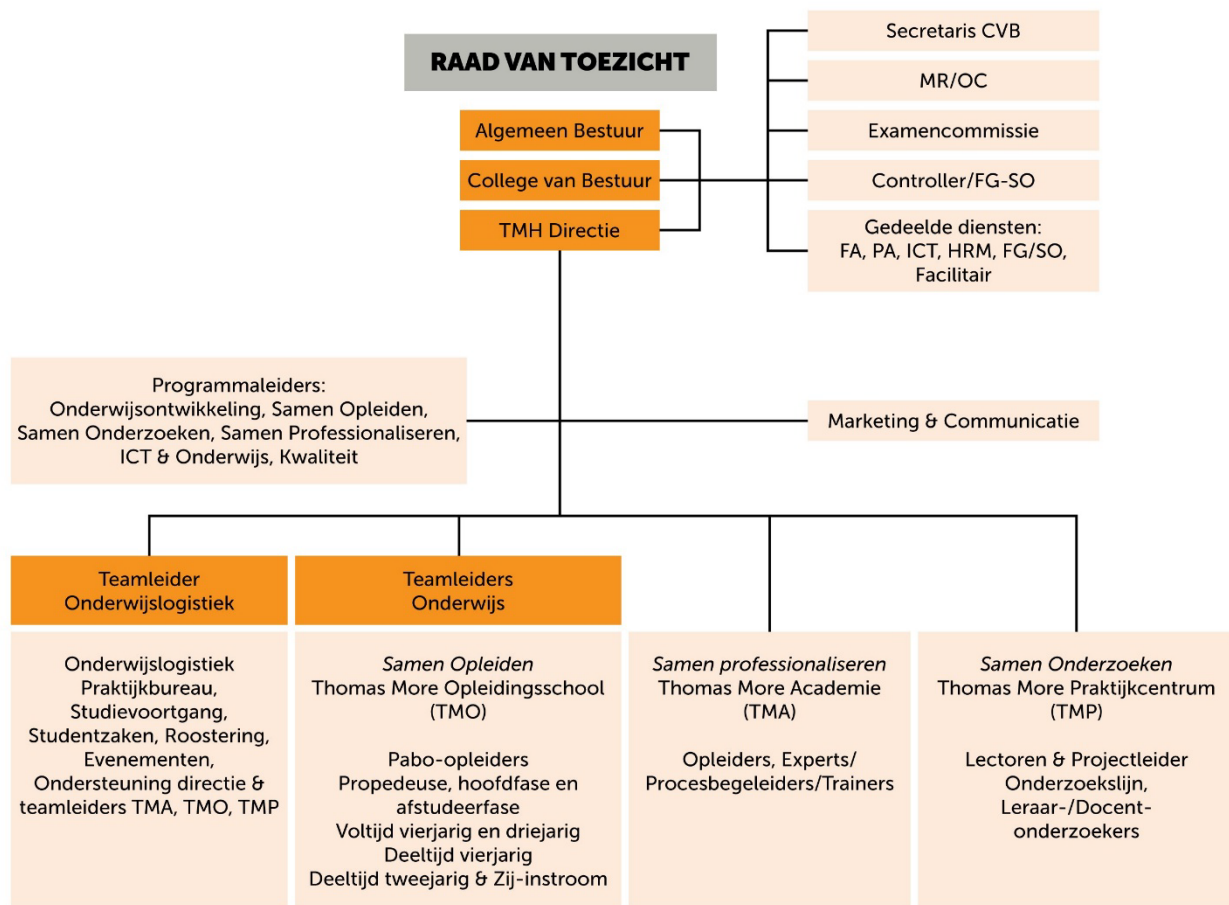
## Organogram en inrichting organisatie

We hebben inmiddels in totaal ruim 125 medewerkers, waarvan 66% medewerkers onderwijsgevend (OP) personeel en 34% medewerkers onderwijslogistiek en facilitair, leidinggevend en bestuur (OOP).

De opleiding wordt aangestuurd door een tweehoofdige **directie**. Zij zijn samen verantwoordelijk voor het geheel van Samen Opleiden-Professionaliseren-Onderzoeken. Vier **teamleiders** geven leiding aan de opleidingsteams, bestaande uit pabo-opleiders die werkzaam zijn in een opleidingsfase als begeleider professionele ontwikkeling van studenten (probegeleider) en/of vakexpert. De **teamleider Onderwijslogistiek** geeft leiding aan medewerkers Onderwijslogistiek. Op het gebied van vijf grotere samenhangende processen in de organisatie zijn **programmameleiders** aangesteld: Onderwijsontwikkeling, Samen opleiden, Kwaliteit, ICT & Onderwijs, Samen professionaliseren en Samen onderzoeken.

**Ondersteunende diensten** op het gebied van Facilitaire Zaken & Huisvesting, Financiële Administratie & Controlling (FA) en Personeelsadministratie (PA) worden verleend door het bestuursbureau van de RVKO (Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs). Thomas More Hogeschool heeft samen met het bestuursbureau van de RVKO een ICT-afdeling ingericht voor functioneel en technisch beheer ICT. De Functionaris Gegevensbescherming (FG) en het Security Office zijn verantwoordelijk voor het bewaken van beleid en uitvoering op het gebied van AVG.

## ORGANOGRAM



## Samenwerkingsverbanden: sterke netwerken

### SAMENWERKINGSVERBANDEN

Naast ons partnerschap met de schoolbesturen is MH goed ingebed in een aantal Rotterdamse, regionale en landelijke samenwerkingsverbanden. We noemen hier:

#### 3 ROTTERDAMSE PABO'S

Samenwerking met drie Rotterdams pabo's, Rotterdamse schoolbesturen en de Gemeente Rotterdam bij aanpak lerarentekort. Vanuit de pabo's ligt nadruk op het realiseren van grotere en meer diverse instroom op de opleidingen, versterken van de zij-instroom en versterken van de samenwerking met het speciaal (basis)onderwijs.



#### RADIANT

Thomas More Hogeschool maakt deel uit van de coöperatie Radiant, bestaande uit 8 kleine hogescholen (veelal monosectorale pabo's): Ipabo, Amsterdam; Marnix Academie, Utrecht; Driestar, Gouda; Hogeschool de Kempel, Helmond; Iselinge Hogeschool, Doetinchem; KPZ, Zwolle; VIAA, Zwolle. Doelstelling is o.a. samenwerking bij internationalisering, peer-reviews in het kader van de kennisbases, projecten in het kader van het Versnellingsplan SURF, Het Student Informatiesysteem OSIRIS en gezamenlijke ontwikkeling en uitvoering van masters en praktijkonderzoeken, o.a. het onderzoeksconsortium Waardengedreven handelen.

#### EDUCATIEVE ALLIANTIE ZUID-HOLLAND

De Lerarenopleidingen van Universiteit Leiden, TU Delft, Erasmus Universiteit, De Haagse Hogeschool, Hogeschool Inholland, Hogeschool Leiden, Thomas More Hogeschool en Hogeschool Rotterdam vormen met elkaar een regionale alliantie onder de naam 'Educatieve Alliantie Zuid-Holland'. De gezamenlijke besturen doen dit ter uitvoering van het Bestuursakkoord Flexibilisering om gezamenlijk tot een gevarieerd en dekkend aanbod te komen.

#### ONDERWIJSREGIO'S

Thomas More Hogeschool maakt deel uit van 4 onderwijsregio's: Rotterdam PO, Zuid West Samen, Haaglanden en het Groene Hart. Doel van de onderwijsregio's is om, door een sterke verbinding van schoolbesturen en opleidingen, te komen tot een samenhangende regionale aanpak en slim organiseren van onderwijs, werving, opleiding en professionalisering van onderwijsprofessionals. Zo kunnen we ook met minder onderwijsprofessionals goed onderwijs voor alle kinderen realiseren.

## Kwaliteitsafspraken

In het kader van de TMH Kwaliteitsafspraken, hebben we in 2019-2024, in nauw overleg met de mr/opleidingscommissie en de studentenraad, een aantal projecten uitgevoerd ter verbetering van zaken waarover studenten in 2019 in diverse evaluaties kritisch waren: roostering, toetsing en passende en goede ICT- en onderwijsfaciliteiten. Deze projecten zijn afgerond in 2024. (zie verder hoofdstuk Kwaliteitsafspraken).

## Dynamische ontwikkelingen rond lerarenopleidingen

Mede door het aanhoudend lerarentekort blijven de ontwikkelingen rond het opleiden van leraren aanhoudend dynamisch.

**Het Bestuursakkoord flexibilisering lerarenopleidingen 2020-2024**, beklonken tussen het Ministerie van OCW, de Vereniging Hogescholen (VH) en de vereniging van universiteiten (UNL) namens alle hogescholen en universiteiten met een lerarenopleiding, stelt een aantal ambities om te komen tot meer en betere leraren, onder andere:

- meer vraaggericht en flexibel opleiden
- meer samenwerking en complementariteit tussen opleidingen
- versterking van de samenwerking met po, vo en mbo bij samen opleiden en professionaliseren.

Thomas More Hogeschool heeft steeds actief geparticipeerd in projecten in het kader van het Bestuursakkoord, onder andere doordat de opbrengsten van de VH-werkgroep die landelijk richting geeft aan de ontwikkeling van leeruitkomsten voor de lerarenopleidingen, zijn toegepast bij de ontwikkeling van onze leeruitkomsten voor de deeltijd.



Op 12 maart 2024 is de Wet Leeruitkomsten Hoger Onderwijs aangenomen in de Tweede Kamer en op 24 september is de wet goedgekeurd door de Eerste Kamer. Per 1 januari 2025 treedt de wet in werking. Concreet betekent dit dat de opleidingen de ruimte krijgen om te werken met leerwegaafhankelijke eenheden van leeruitkomsten. Een opleiding kan daarbij de keuze maken dit toe te passen in één route (bij TMH de deeltijd) of helemaal over te stappen. TMH moet nog de keuze maken om al dan niet leerwegaafhankelijke eenheden van leeruitkomsten in te zetten in het voltijdprogramma.

November 2022 verscheen het advies van de **Onderwijsraad Taal en rekenen in het vizier**, waarin zorgen worden geuit over de beheersing van taal en rekenen van Nederlandse jongeren en geadviseerd wordt om factoren die de kwaliteit van het taal- en rekenonderwijs bepalen, langdurig en in samenhang aan te pakken, bijvoorbeeld door meer en betere integratie in andere schoolvakken en zorg voor bekwame leraren in taal- en rekenonderwijs. TMH heeft het thema opgepakt door het programmeren van studieochtenden met het team over taal- en rekenbewust opleiden en neemt het thema nu mee in de curriculumontwikkeling van voltijd en deeltijd.

Ondertussen werken de pabo's landelijk samen aan de **herijking van de kennisbases** voor de lerarenopleidingen, zoals die eerder zijn ontwikkeld binnen het programma 10voordeleraar, onderdeel van de Vereniging Hogescholen. De kennisbases beschrijven de kennis en vaardigheden die een leraar moet beheersen, vanuit de gegeven wettelijke kaders zoals de bekwaamheidseisen voor leraren en gevalideerd door het werkveld en externe deskundigen. Bij de herijking is belangrijk aandachtspunt om beter aan te sluiten bij de, eveneens herziene, kerndoelen voor het basisonderwijs. Vanuit Thomas More Hogeschool zijn in 2024-2025 6 opleidingsdocenten als expert betrokken bij de ontwikkelteams voor de herijking voor Digitale geletterdheid, Schrijven, Natuur, Taal, Muziek en Drama.

In december 2022 stuurt de minister van OCW de Decemberbrief Lerarenbeleid naar de Tweede Kamer, waarin wordt ingezet op nog meer focus en versnelling ten opzichte van de eerder opgestelde werkagenda 'Samen voor het beste onderwijs'. Dit moet worden bereikt door de **vorming van onderwijsregio's** waar bindende afspraken worden gemaakt over de aanpak van het lerarentekort. Deze regionale aanpak gaat vergezeld van de oprichting van een landelijke 'realisatie-eenheid': een 'slagvaardige landelijke organisatie' die regie voert op de regionale samenwerkingen en de inrichting van een 'programmaraad' die landelijke sturing moet geven. Thomas More Hogeschool is inmiddels betrokken bij vier onderwijsregio's en we zijn er daarbij op gericht dat vanuit inhoud gedreven te doen en werkbaar te houden (zie ook informatie verderop in dit verslag).

Bij de start van het nieuwe kabinet in 2024 wordt duidelijk dat het **Hoger onderwijs** te maken krijgt met **omvangrijke bezuinigingen**, aanvankelijk door krimp, het terugdringen van het aantal internationale studenten en een voorgenomen langstudeerdersboete, maar inmiddels is aan de orde dat de bezuinigingen generiek worden toegepast, waardoor ook voor Thomas More Hogeschool, groeiend in een sector met grote personeelstekorten, met nauwelijks internationale studenten, een beperkt aantal langstudeerders en niet in een krimpregio, mogelijk met deze bezuinigingen te maken krijgt.

Ondertussen zegt de Minister van Onderwijs in de Tweede Kamer toe om werk te maken van wettelijke mogelijkheid tot **splitsing van bevoegdheden voor jonge kind en oudere kind** (aangenomen motie in de Tweede Kamer, maart 2024). In het werkveld (sectorraden en vakbonden) is er brede overeenstemming over dat zo'n splitsing niet gaat bijdragen aan het beoogde doel, namelijk: meer mannen naar de pabo. Ook zou die splitsing enorm veel energie vragen van de pabo's en vraagt het ontwikkelen van nieuwe opleidingen aanzienlijke investeringen in deze tijd van bezuinigingen. Thomas More Hogeschool zet vooralsnog in op het verdiepen van de specialisatie Jonge Kind/ Oudere Kind binnen de huidige brede bevoegdheid en houdt nauw contact met de partnerbesturen in het kader van Samen opleiden en de onderwijsregio's.

Januari 2025 verschijnt een advies van de Onderwijsraad **Bekwaamheid beter borgen**. De Onderwijsraad adviseert de minister van Onderwijs de wettelijke kaders voor de waarborging van de startbekwaamheid van leraren toereikend te maken. De wettelijke bekwaamheidseisen moeten dekkend zijn en de kern van het leraarschap voldoende concreet beschrijven. Ook adviseert de raad specifiek aan te geven hoe die bekwaamheid in de eindfase van de opleiding moet worden getoetst. Omdat de geadviseerde kaders wettelijk zijn, gelden ze voor alle lerarenopleidingen. Nog niet duidelijk is hoe dit advies zal interfereren met de reeds ingezette trajecten voor herijking van bekwaamheidseisen door de vakbonden en herijking van de kennisbases door de opleidingen.



## 2. VAN STRATEGIE NAAR UITVOERING

We hebben sinds 2019 de koers ingezet om ons te ontwikkelen als onderwijsgemeenschap voor wereldwijze en eigenzinnige onderwijsprofessionals. We zijn er trots op dat de ambities uit het Strategisch Plan 2019-2024 (zie Bijlage 3. TMH Strategisch Plan 2019-2024) aan het eind van deze beleidscyclus in grote lijnen gerealiseerd zijn. Tegelijkertijd hebben we in 2024 gewerkt aan de ontwikkeling van ons Strategisch Verhaal 2025-2030, in sterke wisselwerking met onze partners en met diverse experts op het gebied van de ontwikkelingen in de wereld om ons heen.

### 2.1 Belangrijke acties in 2024

| Ambities Strategisch Plan 2019-2024                                          | Acties 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Onderwijsgemeenschap voor doorgaande ontwikkeling</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling Strategisch Verhaal 2025-2030</li> <li>• Samensturing directie, teamleiders, programmaleiders en vakgroepcoördinatoren.</li> <li>• Voorbereiding op ontwikkelingen rond Artificiële Intelligentie</li> </ul>                                                                                                       |
| <b>2. Eigenzinnige en wereldwijze onderwijsprofessionals</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Borging van kwaliteit en constructieve alignment van onderwijsontwikkeling deeltijd en voltijd</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>3. Diversiteit studenten en medewerkers</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samen met studenten bouwen aan een sterke community</li> <li>• TMH Inclusief &amp; sociaal veilig</li> <li>• Versterken team studentenwelzijn</li> </ul>                                                                                                                                                                        |
| <b>Structuur ondersteunt kwaliteitscultuur en professionele ontwikkeling</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Roostering voor verschillende gebruikers en flexibilise-ring onderwijsprogramma door implementatie applicatie Xedule</li> <li>• Implementatie Digitale Leeromgeving Canvas voor alle opleidingsvarianten/ alle studenten</li> <li>• Risicoanalyse Kennisveiligheid</li> <li>• Informatiebeveiliging en Privacy (IBP)</li> </ul> |
| <b>Innovatieve onderwijspraktijken</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanuit Samen opleiden en Samen professionaliseren bijdragen aan de ontwikkeling van een doordachte praktijk van Onderwijs slim organiseren in de basisscholen en carrièrepaden van leraren.</li> </ul>                                                                                                                          |
| <b>Variëteit aan routes</b>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Start feb- instroom vierjarige deeltijd</li> <li>• Intensief inzetten op goede voorbereiding aspirant-studenten op de pabo</li> </ul>                                                                                                                                                                                           |
| <b>Sterke netwerken</b>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participatie in Onderwijsregio's</li> <li>• Participatie Educatieve Alliantie Zuid-Holland</li> <li>• Samenwerking met Radianthogescholen</li> <li>• Samenwerking drie Rotterdamse pabo's en Gemeente Rotterdam bij aanpak lerarentekort</li> </ul>                                                                             |
| <b>TMA dé partner voor professionalisering</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3.3 Samen professionaliseren in de Thomas More Academie (TMA)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Samen onderzoeken versterkt handelen in praktijk</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie Samen onderzoeken in het Thomas More Praktijkcentrum (TMP)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Bruisend ontmoetingscentrum</b>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij groei borgen functie gebouw Stationssingel als hart van onze onderwijsgemeenschap.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |

Hieronder lichten we de aandachtspunten 2024 kort toe. Om dubbelingen te voorkomen verwijzen we waar mogelijk naar andere relevante hoofdstukken in dit jaarverslag.

## 2.2 Onderwijsgemeenschap voor doorgaande ontwikkeling

### Ontwikkeling Strategisch Verhaal 2025-2030

Het Strategisch Verhaal 2025-2030 is tot stand gekomen in een traject van ruim een jaar waarbij we analyses hebben gemaakt van beleidsontwikkelingen in het hoger onderwijs en de lerarenopleidingen en gesproken hebben met diverse stakeholders en experts over de ontwikkelingen in de wereld om ons heen, onze ambities en wat ons te doen staat in de komende jaren.

Thomas More Hogeschool bestond in 2024 al weer 10 jaar als zelfstandige hogeschool en ontving op 11 maart op de jaarlijkse Thomas More Dag alle medewerkers, collega's van ons partnerschap Samen Opleiden en bestuur en Raad van Toezicht voor een inspirerend programma waarbij we met en van elkaar werkten aan ons nieuwe Strategisch Verhaal en zo de kracht van de samenwerking benutten. Samen met een aantal externe en interne experts spraken we over vier thema's:

- Digitale netwerksamenleving
- Rotterdam & regio als pedagogische leeromgeving
- Generatie Z en alfa
- Ontwikkelingen onderwijsbeleid & praktijk

In augustus 2024, bij de opening van het nieuwe studiejaar hebben we ons Strategisch Verhaal gepresenteerd aan de medewerkers en zijn in gesprek gegaan over de concrete betekenis voor ons werk en handelen in de komende jaren.

De kernambities uit het Strategisch Verhaal 2025-2030 zijn:

- Borgen en uitbouwen van onze onderwijsgemeenschap waarin we samen opleiden, onderzoeken en professionaliseren.
- Onderwijsprofessionals in verbinding met de wereld, de ander en zichzelf
- Vergroten van onze impact door netwerken

Deze hebben we geconcretiseerd in 10 punten waar we de komende jaren aan werken.

De mooi vormgegeven publicatie wordt uitgereikt op de Thomas More Dag 24 maart 2025.

### Samensturing MT Breed

De voortdurende groei van de organisatie op onze drie kernfuncties (studentaantallen bij samen opleiden, groei aantal deelnemers/trajecten bij samen professionaliseren in de Thomas More Academie en betrokkenen bij onderzoek en opzet praktijkgemeenschappen in het Thomas More Praktijkcentrum) maakte het noodzakelijk om aanpassingen te doen in de organisatiestructuur.

Het MT Breed, bestaande uit de directie, teamleiders en programmaleiders, heeft richtinggevers geformuleerd voor het nemen van beslissingen, voor professioneel gedrag en het leidinggeven aan mensen en verandering. De samensturing wordt uitgediept in een leiderschapstraject onder leiding van Arend Ardon en Lieke Groen van de the Change Studio (december 2023-september 2025).

Daarbij komen thema's als leiderschap en veranderkunde aan de orde, oefenen we het analyseren van complexe vraagstukken en het aangaan van lastige gesprekken maar ook ontwerpen we concrete werkwijzen voor samensturing zoals de voorbereiding van de agenda van het MT-breed en wisselend voorzitterschap door een teamleider, een programmaleider en de directie, portefeuilleverdeling binnen het MT Breed, betrokkenheid van steeds een tandem van teamleiders en programmaleiders bij het vervullen van vacatures, de betrokkenheid van programmaleiders en teamleiders bij de totstandkoming van het jaarverslag, etc.

Minimaal tweemaal per jaar is er een werksessie van het MT breed samen met de vakgroepcoördinatoren rond vraagstukken waarbij samensturing essentieel is, zoals het roosterproces, de inhoudelijke verbinding van leeruitkomsten van vakken en opleidingslijnen en de ontwikkeling van het onderwijsprogramma.

### Voorbereiding op ontwikkelingen Artificiële Intelligentie

In 2024 heeft Thomas More Hogeschool in Rotterdam de eerste stappen gezet op het gebied van kunstmatige intelligentie (AI) binnen het onderwijs. AI is nu al niet meer weg te denken en zal grote impact hebben op hoe wij het leren en werken onze onderwijsgemeenschap vormgeven.

We hebben een AI-team samengesteld om zich te oriënteren op consequenties en acties op de korte en lange termijn.

Denk aan:

- Doordachte keuzes en waardengedreven handelen ten aanzien van digitale technologie: het opstellen van een ethisch strategisch kader
- Beleid op het gebied van gratis en betaalde accounts
- Korte termijn: gevolgen voor huidige toetsvormen
- Lange termijn: AI-geletterdheid medewerkers en studenten en adaptief vermogen van mensen en organisatie

In april is door het AI-team een teambijeenkomst georganiseerd. Tijdens de bijeenkomst is geëxperimenteerd met AI, zijn sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen door het team in kaart gebracht en is ingegaan op de ethische aspecten rondom AI aan de hand van de waardenwijzer van Kennisnet/SURF.

### **SWOT-analyse van AI-initiatieven bij Thomas More Hogeschool**

#### **Sterktes:**

- AI ontsluit informatie (efficiënt en snel)
- AI kan gebruikt worden als klankbord

#### **Zwaktes:**

- AI levert desinformatie
- Wel of geen toegang tot AI vergroot kansenongelijkheid

#### **Kansen:**

- Tijdwinst door gebruik AI (efficiëntie)
- Vernieuwende werkvormen en vormen van toetsing mogelijk

#### **Bedreigingen:**

- Kwaliteit van huidige toetsing (met name bij inleveropdrachten)
- Misbruik en fout gebruik door studenten en authenticiteit van ingeleverd werk
- Eigenvaardigheid taal van studenten
- Onvoldoende kritisch denken t.a.v. geboden informatie en mogelijkheden

Ook is voor medewerkers én voor het werkveld vanuit de Thomas More Academie twee keer de masterclass "AI the next step" georganiseerd. Deze interactieve en praktische sessies, geleid door Dieter Möckelmann, richtten zich op het integreren van digitale geletterdheid in het onderwijs. De masterclass biedt leraren handvatten om digitaal fit voor de klas te staan en AI-tools effectief in te zetten om zowel het lesgeven als administratieve taken te optimaliseren.

In het kader van de ontwikkeling van een Center of Teaching & Learning Digitale technologie (aanvraag bij NPuls in 2025) werken we onze visie en concrete plannen voor docentprofessionalisering verder uit.

## 2.3 Eigenzinnige en wereldwijze onderwijsprofessionals

### Borging van kwaliteit en constructive alignment van onderwijsontwikkeling deeltijd en voltijd

#### Het inzetten van Onderwijs Ontwikkel Teams voor innovatie en kwaliteitsverbetering:

Onderwijsontwikkelteams zijn opgericht om onderwijsontwikkeling binnen de pabo beter te structureren en te versnellen. Onder leiding van de programmaleider onderwijsontwikkeling richten zij zich op:

- Het verhelderen van de onderwijsvisie en het ontwikkelen van didactische bouwstenen.
- Het verbeteren van curriculumoverzicht en het verlagen van studiebelasting voor een beter studeerbaar programma.
- Het versterken van de toetscultuur, waarbij toetsing wordt ingezet als leerinstrument en niet alleen als beoordelingsmiddel.
- Het waarborgen van een toekomstbestendig curriculum door onderzoek en innovatie.

Deze teams spelen een essentiële rol in de continue verbetering van de onderwijskwaliteit en de ontwikkeling van een sterke kwaliteitscultuur.

#### Constructive alignment

In voorgaande jaren zijn ‘van onderop’ vanuit de vakgroepen leeruitkomsten geformuleerd, die vervolgens zijn geordend onder de inmiddels landelijk ontwikkelde leeruitkomstgebieden.

Om de kwaliteit en samenhang binnen het onderwijs te optimaliseren, werkt de programmaleider onderwijsontwikkeling nauw samen met de vakgroepen. Dit gebeurt door gerichte gesprekken over de alignment binnen en tussen vakken. Het doel is een optimale afstemming tussen leeruitkomsten, leeractiviteiten en toetsing, zodat studenten een logisch en samenhangend curriculum doorlopen.

Binnen de vakgroepen vinden kalibratiesessies plaats, waarin docenten gezamenlijk toetsing en leeruitkomsten afstemmen. Dit zorgt voor een consistente beoordeling én draagt bij aan een gedeelde visie op toetsing: **toetsen als middel om te leren, niet enkel om te beoordelen**. Toetsing ondersteunt het leerproces door formatief handelen te stimuleren en feedback als motor voor ontwikkeling te gebruiken. Deze sessies worden ondersteund door het kwaliteitsteam en versterken zowel de toetscultuur als de onderwijsinhoud.

#### De verbinding tussen een heldere onderwijsstructuur en inhoudelijke onderwijsontwikkeling

- Een effectieve onderwijsstructuur vormt de basis voor kwalitatief sterk onderwijs. Flexibilisering van leertrajecten, de inzet van digitale leeromgevingen en de gerichte professionalisering van docenten spelen hierin een cruciale rol.
- **Professionaliseringsbijeenkomsten** worden georganiseerd door de programmaleider onderwijsontwikkeling en kwaliteit, in samenwerking met de teamleider onderwijs. Hierin staat het versterken van vakmanschap centraal, waarbij docenten worden ondersteund in het vertalen van de onderwijsvisie naar de praktijk.
- **Constructive alignment als uitgangspunt:** Door docenten en teams te begeleiden in het afstemmen van leerdoelen, toetsing en didactische werkvormen, wordt de onderwijskwaliteit verbeterd en blijft het onderwijsprogramma studeerbaar en relevant.
- **Digitale leeromgeving als ondersteunend middel:** De implementatie en doorontwikkeling van CANVAS zorgen voor een betere aansluiting tussen onderwijsontwerp en de digitale omgeving. Dit draagt bij aan een heldere structuur en toegankelijkheid van het curriculum voor studenten en docenten.

## 2.4 Diversiteit studenten en medewerkers

### Samen met studenten bouwen aan een sterke community

Studenten die (willen) studeren bij Thomas More worden onderdeel van onze community. Om oriënterende studenten een zo goed mogelijk beeld te geven van hoe het is om bij de TMH te studeren, hebben we aandacht voor de community en de activiteiten tijdens de studie, en hoe we deze beleving zo goed mogelijk ontsluiten voor potentiële nieuwe studenten.

98% van onze voltijdstudenten en 38% van de deeltijdstudenten behoren tot de GenZ doelgroep. We weten inmiddels dat authentieke content essentieel is om GenZ aan te spreken. Daarom werken we als team marketing en communicatie nauw samen met onze studenten in het social promotieteam, om door hen gegenereerde content (User Generated Content) te delen op onze socials. We laten hiermee zien hoe het is om als pabo-student bij Thomas More te studeren en geven studenten een stem. Dit versterkt het community gevoel binnen onze hogeschool en het helpt ons om mee te kunnen bewegen in de snelheid van de doelgroep en kanalen zoals TikTok, Instagram en YouTube.

Twee jaar geleden zijn we gestart met het opzetten van het social media promotieteam, dat inmiddels is uitgegroeid tot een enthousiaste groep van maar liefst 35 studenten uit verschillende studie jaren. Samen met hen werken we aan het creëren van inspirerende content voor onze social media kanalen. Dit is ontzettend waardevol: geweldig hoe studenten zelf met creatieve ideeën en initiatieven komen.

Een mooi voorbeeld hiervan is student Olivier, die ons onlangs benaderde met het concept:

"Thomas More Hogeschool zoekt talent"

In deze serie loopt Olivier mee met pabo-studenten die een speciale passie, hobby of bijbaan hebben en kijkt hoe ze die in de klas kunnen inzetten. Van dansers en sporters tot fotografen en muzikanten – Olivier gaat de uitdaging aan en doet mee!

Dit soort initiatieven laten perfect zien wat voor energieke en creatieve community onze pabo is.

We bieden studenten niet alleen een opleiding, maar ook de ruimte om hun eigen talenten te ontdekken en te laten groeien. Want zoals we weten: onze studenten zijn méér dan alleen een leraar! Met deze aanpak versterken we niet alleen de werving en zichtbaarheid van onze pabo, maar bouwen we ook verder aan een schoolcultuur waarin studenten zich gezien en gehoord voelen. We kijken ernaar uit om dit verder te blijven ontwikkelen samen met onze studenten!

Om dit in beeld te brengen en authentieke content te creëren, zijn we op zoek gegaan naar oud-studenten, die in documentaire-stijl vertellen over de impact die ze maken als docent voor de klas (bijvoorbeeld bij moeilijke situaties waarin ze iemand hebben geholpen).

En zittende studenten, die door middel van grappige takes op korte vragen een kijkje geven in de wereld van Rotterdamse pabo-studenten, waarmee we de mens achter de student in beeld brengen, met een knipoog en een flinke dosis humor!

#### **DusDat! Podcast over het leven van onze pabo-studenten**

Onderzoeken tonen aan dat een **aanzienlijk deel van Gen Z naar podcasts luistert**.

Podcasts geven Gen Z de mogelijkheid om dieper in te gaan op onderwerpen die ze interessant vinden. Ze kunnen luisteren naar lange discussies en interviews die meer inzicht en context bieden dan de korte berichten die ze op sociale media kunnen vinden.

Podcasts zijn een audioformaat, wat betekent dat ze kunnen worden geconsumeerd terwijl je iets anders doet, zoals reizen, sporten of huiswerk maken. Dit maakt ze een aantrekkelijke optie voor Gen Z, die vaak op zoek is naar manieren om hun tijd efficiënt te gebruiken.

Om hierop in te spelen, zijn we vorig jaar gestart met een pilot van onze DusDat Podcast als onderdeel van onze contentstrategie. In de podcast serie hebben we actuele onderwerpen en waarden van de TMH vertaald naar de leefwereld van studenten. Hiermee laten we aan toekomstige studenten zien hoe leuk, open en toegankelijk de studenten van TMH zijn.

DusDat! is de podcast door en voor studenten en biedt een kijkje in het leven van een pabo-student. Samen met het social podcastteam hebben we hard gewerkt aan het opnemen van deze afleveringen, waarin de meest verschillende onderwerpen voorbij komen. Denk aan verhalen over het introkamp, Wiscat, paardenmeisjes, uitgaan, vooroordelen, onzekerheden, roostering binnen TMH etc. Ook de grabbelton waarin onze studenten ingezonden vragen beantwoorden en de SLAY or NEE waarin studenten stellingen bespreken zijn vaste onderdelen van de podcast. Het leverde waardevolle content op die goed laat zien wat leeft onder onze studenten, en het resoneert goed bij onze doelgroep. De eerste podcastbeelden die we op TikTok deelden, hadden al een organisch bereik van 17k views en zorgde voor veel nieuwe volgers! Wat een mijlpaal! De afleveringen plaatsen we op [Spotify](#) en [YouTube](#).

**Frisse social media look & feel: aantrekkelijker en effectiever voor GenZ**

#### **Onderstaand de linkjes naar de MTAT content:**

##### **Impact verhalen afspeellijst:**

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLEHn36sAEsxlhYNRsUT3mQ6GZL1EAFVle>

##### **Pabo studenttalk afspeellijst:**

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLEHn36sAEsxlX2T-U9pXTw87rueceHPjg>

#### **Onderstaand een greep uit de video's die de afgelopen tijd het beste presteerden:**

##### **More Than A Teacher talent-impact verhalen top 3:**

**Caithlin:** <https://www.youtube.com/watch?v=LJDNMOADDJs&list=PLEHn36sAEsxlhYNRsUT3mQ6GZL1EAFVle&index=7&t=11s>

**LizAnne:** <https://www.youtube.com/watch?v=nnd3Pn2RphE&list=PLEHn36sAEsxlhYNRsUT3mQ6GZL1EAFVle&index=1&t=9s>

**Remedy:** [https://www.youtube.com/watch?v=CTDoLiS-g\\_8&list=PLEHn36sAEsxlhYNRsUT3mQ6GZL1EAFVle&index=5&t=34s](https://www.youtube.com/watch?v=CTDoLiS-g_8&list=PLEHn36sAEsxlhYNRsUT3mQ6GZL1EAFVle&index=5&t=34s)

##### **Pabo studenttalk video's top 3:**

##### **De gekste vraag die jij kreeg van een**

**kind:** <https://www.youtube.com/watch?v=mpvw7nN6j8M&list=PLEHn36sAEsxlX2T-U9pXTw87rueceHPjg&index=2>

##### **Welke straattaal hoor je in de**

**klas?** <https://www.youtube.com/watch?v=Qh3Dkcox6Vc&list=PLEHn36sAEsxlX2T-U9pXTw87rueceHPjg&index=3>

##### **Hoe was jouw eerste keer voor de**

**klas?** <https://www.youtube.com/watch?v=ikX-G8N3uUA&list=PLEHn36sAEsxlX2T-U9pXTw87rueceHPjg&index=4>



Social media is dé plek waar Gen Z zich beweegt – gemiddeld besteden zij 2,5 uur per dag aan verschillende online platforms. In Nederland vormen zij 16% van de bevolking, maar zijn zij verreweg het meest online actief. Opvallend is dat 67,7% van hun mediatijd naar online media gaat en dat hun gemiddelde aandachtsspanne slechts 8 seconden is. Instagram en TikTok zijn hun favoriete platforms, waar ze niet op zoek zijn naar gladde marketing, maar naar echte, herkenbare en interactieve content.

Om aan te sluiten bij deze doelgroep hebben wij een frisse touch-up doorgevoerd op ons social media design. Na een visueel onderzoek hebben we een stijl ontwikkeld die past bij onze kernwaarden en tegelijkertijd herkenbaar en aantrekkelijk is voor studenten. Dit betekent:

- Snelle, dynamische content met korte video's en krachtige beelden
- Eenvoudige, directe taal die inspeelt op hun belevingswereld
- Opvallende visuals met sterke kleuren, tekst in beeld en ondertiteling
- Terugkerende formats die herkenbaarheid en engagement verhogen

Op Instagram en TikTok combineren we informatie, entertainment, humor, educatie en zelfexpressie, waardoor we een echte connectie opbouwen met onze volgers. Dit zorgt niet alleen voor een hoge betrokkenheid onder onze huidige studenten, maar geeft ook toekomstige studenten een authentiek inkijkje in onze bruisende pabo.

Met deze nieuwe stijl bewijzen we dat social media niet alleen een communicatiemiddel is, maar een krachtig platform om verbinding te maken met de leraren van de toekomst!



Zie ook: hoofdstuk Instroom, uitstroom, studierendement/ Mannen voor de Klas en De Rotterdamse student  
Zie ook: hoofdstuk Samenwerking met studenten, tevredenheid en welzijn

### TMH Inclusief en sociaal veilig

Zie hoofdstuk Medewerkersbeleid

Zie ook: hoofdstuk Instroom, uitstroom, studierendement

### Versterken team studentenwelzijn

Zie: hoofdstuk Samenwerken met studenten, tevredenheid en welzijn.



## 2.5 Structuur ondersteunt kwaliteitscultuur en professionele ontwikkeling

### **Roostering voor verschillende gebruikers en flexibilisering onderwijsprogramma door implementatie applicatie Xedule**

Vanaf 2024-2025 zijn we overgegaan op het nieuwe plannings- en roosterprogramma Xedule. Behalve planningen van onderwijsprogramma's en roosters komen sinds februari 2024 ook de Plannen van inzet van opleidingsdocenten uit dit systeem.

Doel van het werken met Xedule is het optimaliseren van het roosterproces waardoor het rooster stabiel wordt en we op die manier meer rust in de organisatie brengen. Het systeem is zo ingericht dat we eerst plannen en dan roosteren. Dit betekent dat we vooraf veel uitgebreider moeten kijken naar welke (onderwijs)taken passend zijn binnen de formatie (docenten), beschikbaarheden (uren) en faciliteiten (lokalen). Zo komen knelpunten eerder naar boven en kunnen we deze oplossen vóór het feitelijke roosteren start.

In 2024 is veel tijd geïnvesteerd in het vullen van Xedule met basisinformatie zoals formatiegegevens, faciliteiten en taken en met het realiseren van een koppeling tussen Osiris en Xedule. Het eerste jaar 2024-2025 waarin met Xedule werd gewerkt, was behoorlijk uitdagend en heeft nog niet direct heeft geleid tot de beoogde doelen en de gewenste veranderingen. Het vraagt extra sturing op de inrichting van de onderliggende werkprocessen en beschrijving van de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken medewerkers. Vanaf het studiejaar 2024-2025 werd gelukkig de positieve bijdrage aan het roosterproces direct zichtbaar. Het rooster wordt sindsdien tijdig gepubliceerd en het aantal wijzigingen neemt af. Zie ook hoofdstuk

### **Digitale leeromgeving Canvas**

TMH heeft gekozen voor de nieuwe digitale leeromgeving Canvas voor studenten, passend bij onze visie op opleiden en onze mogelijkheden als kleine hogeschool.

Na de start in september 2023, met alle eerstejaars voltijd en deeltijd, wordt Canvas vanaf september 2024 gebruikt door alle studenten voor alle cursussen. De geautomatiseerde koppeling met Osiris, die zorgt voor het aanmaken van cursussen, waarmee docenten worden gekoppeld aan de cursussen en de studenten toegang geeft tot cursussen, werkt ook bij de grote aantallen naar behoren.

De inhoud van alle cursussen is door docenten gevuld. Waar tijdens het project nog gewerkt werd met bouwmomenten en bouwdagen is nu veel meer gebruikt gemaakt van individuele ondersteuning door de Canvas-experts voor het vullen van Canvas met onderwijsinhoud. Nadat een cursus door een docent is gevuld worden de structuur en inhoud door middel van een checklist gecontroleerd door de Canvascheckers (studenten die dit doen in het kader van een TML punt) en is de docent van de uitslag van deze controle op de hoogte gesteld.

Vanaf september 2024 maakt ook de TMA gebruik van Canvas. Bij de TMA is er een koppeling met Eduframe voor het automatisch inschrijven van studenten en docenten op cursussen.

Om het zoeken (binnen een cursus) in Canvas mogelijk te maken is Smartsearch geïmplementeerd. Het is een geïntegreerde applicatie in Canvas en biedt uitgebreide zoekmogelijkheden voor studenten en docenten.

Ook in Radiantverband delen we kennis over het werken met Canvas. Onder andere met de Ipabo die ook een keuze voor Canvas heeft gemaakt.

### **EBSCO**

Sinds mei 2024 hebben alle studenten en personeel toegang tot wetenschappelijke en academische informatiebronnen voor onderzoekend handelen via EBSCO. Naast directe toegang via Surfconext is EBSCO is ook geïntegreerd in Canvas waardoor het mogelijk is voor docenten om bronnen direct aan cursussen te koppelen.

### **Osiris aanmeld en zaak**

Binnen Osiris zijn twee nieuwe modules in gebruik genomen: Osiris Aanmeld en Osiris Zaak. Osiris Aanmeld geeft aanmelders de mogelijkheid om in Osiris extra informatie bij hun aanmelding op te laten slaan. Dit is aanvullende informatie die nodig is tijdens het aanmeldproces en die niet door Studielink wordt geleverd.

Osiris Zaak geeft studenten de mogelijkheid om Portfoliobewijzen aan te vragen, om een overzicht van inschrijving in cursussen en toetsen aan te vragen en om verzoeken aan de examencommissie te doen. Bij het laatste type worden de verzoeken via workflow volledige binnen Osiris Zaak afgehandeld.

### **Extra toets-laptops**

Vanwege de groei van studentenaantallen ontstaat er meer druk op de toetsorganisatie om in een relatief korte periode veel digitale toetsen af te nemen. Denk dan aan de Landelijke Reken- en Wiskundetoets, de Taaltoets of de Landelijke Kennisbasis Toetsen Rekenen/wiskunde respectievelijk Taal. Er zijn daarom 30 extra toetslaptops aangeschaft. Dit zorgt ervoor dat meer studenten tegelijkertijd een digitale toets kunnen afleggen. Het totale aantal toetslaptops is nu 70.

### **Risicoanalyse kennisveiligheid**

In het kader van de implementatie Nationale Leidraad Kennisveiligheid van het Ministerie van OCW voeren we een jaarlijkse risicoanalyse uit. Het risico voor TMH is vooralsnog minimaal omdat er geen structurele samenwerkingsverbanden zijn met buitenlandse partijen en er geen inkomende studenten zijn uit risicogebieden. Portefeuillehouder Kennisveiligheid is Dorothee van Kammen, lid CvB.

### **Informatiebeveiliging en Privacy (IBP)**

In 2024 zijn er aantoonbaar forse stappen gezet in verbeteren van het niveau van de Informatiebeveiliging volgens het NBA Normenkader. Om de verbeterpunten uit de externe SURF Audit van begin 2024 op te pakken, is een verbetertraject opgestart om dit samen met proces-eigenaren en uitvoerders van applicaties en tools op te pakken. De uitslag van de eind 2024 gehouden interne Audit laat zien dat TMH goed op koers is om door te groeien naar het beoogde minimale volwassenheidsniveau van 3. De eerstvolgende externe SURF Audit zal in 2026

plaatsvinden.

Om het bewustzijn te verhogen is een (meerjarig) beleidsplan bewustwording IBP opgesteld met een activiteitenplan voor de komende vier jaar. Een belangrijk onderdeel daarbij was het introduceren van een jaarlijks e-learning voor medewerkers, waarvan meer dan 90% de toets succesvol heeft afgerond.

In maart 2024 is een PEN-test uitgevoerd door FOX-IT (penetratietest in onze ICT-infrastructuur). De uitslag van de test was dat we het erg goed doen maar dat er nog wat openstaande punten waren t.o.v. de vorige PEN-test. Ook is voor TMH een SOC-Siem-oplossing uitgerold in samenwerking met externe leverancier Fortinet. Verder is voor alle Microsoft365-applicaties een externe back-up geregeld via externe leverancier KeepIT. Daarnaast zijn er voorbereidingen getroffen om eduVPN uit te rollen voor medewerkers in 2025.

## **Projecten**

Om veranderingen bij onderwijslogistiek beter te kunnen sturen werken we volgens een projectaanpak. De projectselectie doen we aan de hand van een benefit/effort matrix. We schrijven vervolgens projectplannen waarin o.a. beschreven staat wat de verandering gaat inhouden, wat de planning is en welke producten (deliverables) concreet worden opgeleverd en hoe we evalueren, bijstellen en borgen. Een combinatie van SCRUM en Kanban is omarmt om deze projecten beter te kunnen sturen en de voortgang van het opleveren van de deliverables te bewaken. We werken we met maandelijkse sprints voor de oplevering van de deliverables.

## 2.6 Innovatieve onderwijspraktijken

### **Doorontwikkeling Innovatielab in het gebouw van de hogeschool en aanleg Buitenlab**

In het Innovatielab dat is gerealiseerd in het hart van het gebouw, komt een breed scala aan innovatieve onderwijsactiviteiten samen, steeds gericht op het gebruik van technologie bij het ontwerpen van onderwijs. Het Innovatielab is er voor studenten, opleiders en onderwijsprofessionals en kinderen uit de opleidingsscholen en wordt inmiddels intensief gebruikt. Zie ook hoofdstuk Kwaliteitsafspraken.

De buitenruimte rond het gebouw van TMH is ingericht als een Buitenlab. Daarbij is tevens gebruik gemaakt van de inzichten uit het lectoraat Natuur & Ontwikkeling Kind. Dit lectoraat richt zich op de betekenis en het belang van een natuurlijke omgeving voor de ontwikkeling van kinderen. Het gaat bijvoorbeeld om inzicht in de wijze waarop een natuurlijke speel- en leeromgeving het pedagogisch klimaat beïnvloedt en het onderwijsleerproces kan bevorderen.

Ook het Buitenlab is er voor studenten, opleiders en onderwijsprofessionals en kinderen uit de opleidingsscholen. Een medewerkster Buitenlab is aangesteld voor het onderhoud en doorontwikkelen van de buitenruimte voor diverse onderwijsactiviteiten.

### **Doordenken curriculum Samen opleiden en aanbod Samen professionaliseren op ontwikkelingen Onderwijs slim organiseren en carrièrepaden van leraren.**

De wens om beter tegemoet te komen aan de verschillende onderwijsbehoeftes van leerlingen, meer gebruik te maken van de verschillende talenten en expertises/ specialisaties van onderwijsprofessionals in verschillende fasen van hun loopbaan én het structurele lerarentekort, leiden er samen toe dat steeds meer scholen erover nadenken hoe ze hun onderwijs anders, slimmer kunnen organiseren. Hoe kunnen wij studenten voorbereiden op die nieuwe innovatieve praktijken? En wat vraagt dit op het gebied van professionalisering van onderwijsprofessionals?

In het ons partnerschap Samen Opleiden zijn de eerste verkenningen gedaan om in kaart te brengen op welke opleidingsscholen studenten kunnen ervaren wat slim organiseren betekent voor hun rol als onderwijsprofessional. Expertise vanuit deze scholen wordt ook al ingezet bij de minor Onderwijsinnovatie en bij diverse workshops en excursies voor voltijdstudenten.

Ambitie is om studenten de mogelijkheid te bieden zich te oriënteren op leiderschap in een te ontwikkelen minorprogramma, mogelijk met aansluiting op een te ontwikkelen master Gespreid leiderschap.

## 2.7 Variëteit aan routes

### **Start februari instroom vierjarige deeltijd.**

In februari 2024 starten we voor het eerst met een instroommoment in februari voor de vierjarige deeltijd. Dit was de laatste schakel van een serie acties om te komen tot een grotere variëteit aan routes (voltijd/ deeltijd/ zij-instroom) en instroommomenten (september en februari) in het kader van de flexibilisering van de opleiding (zie Bestuursakkoord lerarenopleidingen).

### **Intensief inzetten op goede voorbereiding aspirant-studenten op de pabo**

TMH participeert in een actieplan, proactief opgesteld door de pabo's en omarmd door het Ministerie van OCW, naar aanleiding van de discussies die landelijk zijn ontstaan over toelatingstoetsen en selectieve toetsen op de pabo en het voortdurende lerarentekort.

Doel is dat selecterende drempels voor de poort worden weggenomen, zonder de kennistoetsing weg te laten voor de opleiding. Dit is een aspect wat met name voor jongeren met een migratieachtergrond van belang zou kunnen zijn maar daarnaast wordt ook beoogd dat er meer informatie wordt geboden voor de start van de studie, zodat alle studenten beter geïnformeerd kunnen beginnen met hun route naar het leraarschap. Het actieplan sluit daarmee aan op de uitgangspunten van het Bestuursakkoord Lerarenopleidingen.

Het actieplan heeft betrekking op drie acties:

- Doorontwikkeling van het keuzedeel pabo op het mbo waarbij docenten van mbo en pabo samen borgen dat

de kwaliteit van dit keuzedeel zodanig is dat vrijstelling van de toelatingstoetsen gerechtvaardigd is. TMH heeft dit actief opgepakt in samenwerking met de andere Rotterdamse pabo's en de mbo's Albeda, Zadkine en Da Vinci (Rotterdamse regiegroep mbo-pabo). De aanpak wordt inmiddels breed landelijk ingezet

- Doorontwikkeling van de toelatingstoetsen met voor studenten de keuze om middels een multiple choicetoets óf een portfolio de gevraagde voorkennis aan te tonen; TMH was één van de voorlopers bij het experiment om studenten de keuze te bieden voor de modaliteit portfolio. In 2024-2025 is ook dit landelijk ingevoerd.
- De nieuw ontwikkelde Reken- en Wiskundetoets die als opvolger van de Wiscat beter aansluit op de landelijke toets die het eindniveau op het gebied van rekenen/wiskunde vaststelt, nl. de Landelijke Kennisbasistoets Rekenen/wiskunde; Deze toets is per 1 september 2024 ingevoerd. In de Rotterdamse regiegroep mbo-pabo is een project gestart om ook op dit thema samen te werken aan de goede voorbereiding op het mbo van aspirant-pabostudenten.

## 2.8 Sterke netwerken

### Onderwijsregiovorming

Thomas More Hogeschool is aangesloten bij vier onderwijsregio's. Het overgrote deel van onze studenten wordt opgeleid samen met scholen in de regio's Haaglanden, Rotterdam PO en Zuid West Samen (ruim 300 per regio). Daarnaast leiden we ook 60 studenten op in de regio Groene Hart. Inmiddels is de governancestructuur van de Onderwijsregio's gevormd en zijn de subsidieaanvragen voor 2025 goedgekeurd.

Inhoudelijke speerpunten zijn voor ons: de afstemming van werkwijzen van de partnerschappen Samen Opleiden, doordenken van de implicaties van onderwijs slim organiseren voor de opleiding van onderwijsprofessionals, gezamenlijke aanpak werving in de regio's en het toewerken naar een samenhangende professionaliserings- en kennisinfrastructuur.

### Samenwerking drie Rotterdamse pabo's en Gemeente Rotterdam bij aanpak lerarentekort

De drie Rotterdamse pabo's (HR, Inholland en TMH), de schoolbesturen en de Gemeente Rotterdam werken samen om oplossingen te zoeken voor het lerarentekort in Rotterdam.

Daarbij lag de nadruk op het realiseren van een meer diverse instroom op de opleidingen, versterken van de zij-instroom en versterken van de samenwerking met het speciaal (basis)onderwijs.

Ook in 2024 werden gezamenlijk voorlichtingen voor zij-instromers georganiseerd. Ook was TMH met een opleidingsdocent en studenten actief in het project Talentscouting, gericht op het enthousiasmeren van leerlingen in het VO voor het beroep van leraar en het organiseren van snuffelstages. In het najaar 2024 is een herbezinning op dit project in gang gezet onder de noemer Talentscouting 2.0. De Rotterdamse pabo's werken ook samen bij de uitvoering van projecten met de Rotterdamse regiegroep mbo-pabo.

### Participatie Educatieve Alliantie Zuid-Holland

De lerarenopleidingen van Universiteit Leiden, TU Delft, Erasmus Universiteit, De Haagse Hogeschool, Hogeschool Inholland, Hogeschool Leiden, Thomas More Hogeschool en Hogeschool Rotterdam vormen een regionale alliantie onder de naam 'Educatieve Alliantie Zuid-Holland'. De initiatieven binnen de alliantie worden geordend onder:

- Samen opleiden (variëteit aan routes in de regio & vindbaar zijn, sector overstijgend opleiden zoals bijv. 10- 14 jaar, opleiden van hbo- en wo opgeleide onderwijsprofessionals in de opleidingsscholen)
- Samen professionaliseren, ter ondersteuning van veelzijdige carrièrepaden van onderwijsprofessionals en tegemoet komen aan behoefte van scholen die Onderwijs Anders/Slim Organiseren, mede ingegeven door het lerarentekort
- Samen onderzoeken, focus op de leraar als onderwijsontwerper in relatie tot Onderwijs Anders/Slim Organiseren

De focus sluit goed aan bij thema's waar we bij TMH aan werken het partnerschap met de basisscholen, de academie en het praktijkcentrum. Deelname maakt ons ook goed zichtbaar bij de andere (grotere) partners.

### Uitbouw samenwerking met Radianthogescholen

De gezamenlijke agenda van de Radianthogescholen krijgt op diverse wijzen vorm:

- De bestuurders treffen elkaar regelmatig met steeds een inhoudelijk timeblock en korte online bijeenkomsten om goed te kunnen inspelen op actuele ontwikkelingen.

- De managers van de Radiant-bacheloropleidingen ontmoeten elkaar elke maand rond de LOBO- bijeenkomst (landelijk overleg pabodirecteuren). Kennisdelen op het gebied van Kwaliteitsontwikkeling & borging is hier belegd.
- Jaarlijks wordt voor alle medewerkers van Radianthogescholen de Radiantdag georganiseerd bij één van de partners in huis, voor ontmoeting en netwerken op voor de partners relevante thema's.
- Tussentijds zoeken opleiders en onderwijsondersteunende medewerkers van de verschillende partners elkaar in toenemende mate op, om informatie en oplossingen voor gedeelde vraagstukken te delen
- In 2024 is de participatie in NPULS, de opvolger van het SURF Versnellingsplan, voorbereid. Het betreft een omvangrijke Groeifondsaanvraag op het gebied van ICT en professionalisering en de Radianthogescholen stemmen hun subsidieaanvragen voor de opzet van een Centre of Teaching & Learning (CTL) op het gebied van leren met digitale technologie, met elkaar af.
- Radianthogescholen hebben een gezamenlijk project opgezet rond de aanschaf en implementatie van student informatiesysteem Osiris.
- Radianthogescholen werken samen bij Internationalisering, o.a. bij het Cariben-loket
- Lectoren van Radianthogescholen werken samen bij diverse onderzoeksprojecten en in het onderzoeksconsortium Waardengedreven handelen bij complexe beroepssituaties in de klas in een context van diversiteit' (zie ook [Thomas More Praktijkcentrum](#)). Sinds 2023-2024 ontmoeten ook de managers van de onderzoekscentra van Radiantpartners elkaar regelmatig online voor kennisdeling en bijvoorbeeld de voorbereiding van de komende visitaties in het kader van het Brancheprotocol Kwaliteit Onderzoek (BKO) in 2025. Ook het opzetten van een klachtencommissie Wetenschappelijke Integriteit en het aanstellen van een vertrouwenspersoon is gezamenlijk opgepakt.
- Programmaleiders Samen Opleiden van de partnerschappen van de Radianthogescholen ontmoeten elkaar vier keer per jaar, samen met de lector Samen Opleiden verbonden aan de Marnix Academie, voor kennisdeling, uitwisseling, bespreking van vraagstukken in het kader van Samen Opleiden.

Ton Groot Zwaafink is voorzitter van het Radiantbestuur, waarbij nadrukkelijk een actieve inbreng van de portefeuillehouders wordt gevraagd. Dorothee van Kammen is portefeuillehouder Onderzoeksprogrammering.

### **Participatie landelijke en Rotterdamse netwerken**

Thomas More Hogeschool is naast de hiervoor genoemde netwerken, goed aangesloten op landelijke en Rotterdamse netwerken:

- de sectorkamer HO, het stedelijk overleg van de Rotterdamse hogescholen en de Erasmus Universiteit o.l.v. de wethouder Onderwijs Rotterdam. Dorothee van Kammen is sinds 2023 voorzitter.
- VOHO, aansluiting Voortgezet en Hoger Onderwijs Rotterdam
- het LOBO (directeurenoverleg pabo's). Dorothee van Kammen maakt deel uit van de agenda Commissie.
- LPNPO, Landelijk Platform Nascholing PO, Nyree Schipper was in 2024 voorzitter van het platform.
- Bestuurlijk overleg mbo/hbo Rotterdam en regiegroep mbo-pabo
- Landelijk netwerk zijinstroom
- Landelijke expertisecentra Jonge Kind en Oudere Kind

## **2.9 TMA, dé partner voor professionalisering**

Zie hoofdstuk 3. Samen opleiden, onderzoeken, professionaliseren

## **2.10 Samen onderzoeken versterkt handelen in praktijk**

Zie hoofdstuk 3. Samen opleiden, onderzoeken, professionaliseren



## Samen opleiden, onderzoeken, professionaliseren

### 2.11 Bruisend ontmoetingscentrum

#### **Bij groei borgen functie gebouw Stationssingel als hart van onze onderwijsgemeenschap**

De groei in studentaantallen doet een beroep op het adaptief vermogen van de organisatie en inmiddels is het regelmatig erg vol in het gebouw.

Voor 2024-2025 hebben we een contract afgesloten voor 6 extra lokalen in het 'Wijkpaleis', lokalen die gedurende projectweken kunnen worden ingezet voor groepen van 150 studenten. Aan de afdeling Facilitair (i.s.m. KWK Huisvestingsregisseurs) is gevraagd een analyse te maken van de huisvestingssituatie. Uitgangspunt daarbij is dat we het bestuursbureau van de RVKO en de activiteiten van de Thomas More Academie in het pand op de Stationssingel willen houden om recht te doen aan de ambitie een bruisend ontmoetingscentrum te bieden. Uit de analyse kwam naar voren dat de overbelasting van het gebouw zich concentreert in piekperiodes. We hebben hiervoor flexibele oplossingen gezocht. De inzet van lokalen door spreiding van activiteiten in de week is inmiddels geoptimaliseerd. Ook zijn rond de herfstvakantie de twee lokalen gereed gekomen op de plek waar voorheen de Onderwijswerkplaats was. Deze is verplaatst naar de basement, wat in combinatie met een zithoek/keukentje voor studenten en een aparte ruimte met stilwerkplekken voor studenten een goede oplossing lijkt te zijn.

In de loop van het studiejaar is gebleken dat de lokalen van het Wijkpaleis *buiten* de piekperiodes/ projecten feitelijk veel leeg staan. Met de kennis van nu zetten we erop in om voor volgend studiejaar 2-3 lokalen + een gymzaal extern te huren.

### 3. SAMEN OPLEIDEN, ONDERZOEKEN, PROFESSIONALISEREN

Ook in 2024 werkten we aan het verder uitbouwen van onze onderwijsgemeenschap Thomas More, waar geïntegreerd wordt gewerkt aan samen opleiden, samen professionaliseren en samen onderzoeken. We juichen toe dat deze drieslag ook steeds meer terugkomt in landelijk beleid.

Zo is professionalisering door de Vereniging Hogescholen benoemd als kernfunctie van hogescholen in het kader van Leven Lang Ontwikkelen en wordt er vanuit het Ministerie van OCW en de Vereniging Hogescholen in versterkte mate ingezet op praktijkgericht onderzoek door hogescholen. Wij zijn ervan overtuigd dat juist het in samenhang ontwikkelen van deze drie functies bijdraagt aan vernieuwing en kwaliteitsontwikkeling en zien dat ook terug in de roep die steeds vaker klinkt om een samenhangende professionaliserings- en kennisinfrastructuur tot stand te brengen, o.a. in het kader van het groeifonds Nationale Aanpak Professionalisering Leraren (NAPL).

In Thomas More Opleidingsschool (TMO) is de opleidingsfunctie ondergebracht en staat de professionele ontwikkeling van studenten tot startbekwame leerkrachten centraal. TMO profiteert van de gelijktijdige ontwikkeling in de afgelopen jaren van de Thomas More Academie (TMA, samen professionaliseren van leraren en teams in de scholen) en het Thomas More Praktijkcentrum (TMP, samen onderzoeken/lectoraten).

#### 3.1 Samen opleiden in Thomas More Opleidingsschool (TMO)



Thomas More Opleidingsschool is sinds 13 juni 2024 een erkende opleidingsschool.

Op basis van de visitatie tijdens de beoordelingsgerichte peerreview in april 2024 was de commissie overtuigd van onze kwaliteit en zagen een consistente en congruente doorvertaling van het beroepsbeeld naar de leeromgeving voor het samen opleiden van studenten. De studenten in het panel bleken daarbij stevige persoonlijkheden die goed konden reageren op kritische vragen, ook hier zagen ze ons beroepsbeeld van de eigenzinnige leerkracht heel duidelijk terug. De commissie heeft een intensieve samenwerking gezien met betrokken bestuurders van het partnerschap en veel samenhang tussen de verschillende waarborgen van het kwaliteitskader.

Vanuit landelijk beleid, nu in versterkte mate door de sturing op het beleid van onderwijsregio's, wordt aangemoedigd dat alle studenten worden opgeleid binnen een partnerschap van basisschoolbesturen en pabo's in het kader van Samen Opleiden (100 % Samen opleiden) én dat zoveel mogelijk besturen zich verbinden aan een opleiding, omdat dit bijdraagt aan onderwijskwaliteit.

Ons partnerschap Thomas More Opleidingsschool voldoet reeds aan 100% samen opleiden: alle basisscholen van de besturen die onderdeel zijn van het partnerschap moeten voldoen aan de voorwaarden uit ons kwaliteitskader als studenten er komen leren in praktijk.

Ons partnerschap omvat op dit moment 194 basisscholen. Alle voltijd studenten die zijn ingeschreven bij TMH leren in praktijk op deze 194 scholen van de besturen uit ons partnerschap. In specifieke gevallen kunnen studenten worden geplaatst op een school buiten het convenant, bijvoorbeeld als zij graag ervaring opdoen in het

Speciaal Onderwijs.

Voor deeltijdstudenten die zijn ingeschreven bij TMH geldt dat ook zij voor een groot deel leren in praktijk op één van de scholen van de basisschoolbesturen uit ons partnerschap maar ook deels bij scholen buiten het partnerschap. Deze studenten zijn in dienst bij een andere bestuur en kunnen daar, onder voorwaarden (begeleiding is op orde, student krijgt ruimte om zich te ontwikkelen), in praktijk leren.

Het Opleidingsplan wordt jaarlijks geactualiseerd en vormt de leidraad voor iedereen in onze onderwijsgemeenschap die werkt aan het samen opleiden van studenten tot startbekwame eigenzinnige en wereldwijze leraren die geloof hebben in ieder kind en dit nooit opgeven, die er met hart & ziel willen zijn voor kinderen.

**Samen opleiden in TMO: studenten, scholen en pabo én kinderen worden er beter van**

Het partnerschap Thomas More Opleidingsschool is erop gericht om, vanuit een gezamenlijke visie op leren en samen de pabo. Daarbij houden we altijd voor ogen dat alles wat we doen, in de eerste plaats goed moet zijn voor de ontwikkeling van kinderen in Rotterdam en regio.

In ons **Thomas More Opleidingsplan** beschrijven we:

- hoe we in TMO samen opleiden: visie op de professionele ontwikkeling van leraren en samen opleiden, hoe we samen vormgeven aan een rijke leeromgeving en de begeleiding van studenten;
- hoe we onze samenwerking organiseren;
- de professionalisering van de betrokkenen in het kader van Samen opleiden i.s.m. de Thomas More Academie (samen professionaliseren) en het Thomas More Praktijkcentrum (samen onderzoeken);
- hoe we de kwaliteit van ons werk op het gebied van Samen Opleiden borgen.
- hoe we samen opleiden doorontwikkelen en daarbij inspelen op actuele ontwikkelingen.

Het document wordt steeds gedeeld met alle opleidingsscholen (directie en schoolopleiders) en pabo-opleiders.

De vaste dagen in het jaarritme zijn van groot belang voor de gezamenlijke ontwikkeling van het TMO-curriculum. De ervaringen van de afgelopen jaren, de Coronatijd en de toegenomen mogelijkheden voor online overleg en de inzet van de digitale applicatie Iris Connect maken dat er nu regelmatig voor online-overleggen gekozen wordt om zo reistijd te beperken. Pabo-opleider, schoolopleider en directie van de opleidingsschool stellen tijdens dat gesprek samen vast waar de school staat op de ontwikkelingslijnen uit het TMO-Kwaliteitskader. Samen stelden ze verder het actieplan bij met samenwerkingsafspraken voor 2024-2025. Dit met betrekking tot begeleiding en beoordeling van studenten, evenals de verdere ontwikkeling als opleidingsschool, de participatie in TMO-activiteiten en de inbreng van expertise voor het TMO-curriculum.

De jaarlijkse Thomas More Dag vond plaats op 11 maart 2024 op TMH. Tijdens deze dag is in verschillende gespreksrondes door alle medewerkers, collega's van het partnerschap Samen Opleiden en bestuur en Raad van Toezicht gewerkt aan ons nieuwe Strategisch Verhaal.

Met externe en interne experts is gesproken aan de hand van de volgende thema's:

- digitale netwerksamenleving
- Rotterdam en regio als pedagogische leeromgeving
- Generatie Z en alfa
- Actuele ontwikkelingen onderwijsbeleid & praktijk

De jaarlijkse Onderwijsontwikkelingdag vond plaats op maandag 14 oktober 2024 met als thema: professionele identiteit in de digitale samenleving. Pabo-opleiders, schoolopleiders, schoolleiders, en werkplekbegeleiders hebben eerst een openingslezing gevolgd over media- en nieuwswijsheid die werd verzorgd door museum Beeld & Geluid: welk nieuws kleurt jouw wereldbeeld? Dit leidde tot levendige gesprekken over de impact van actuele ontwikkelingen in de media voor opleiders als persoon en als professional.



### Impact Onderwijsregiovorming op partnerschap

Inmiddels wordt het belang van hechte partnerschappen om kwaliteit van samen opleiden te kunnen borgen, wel onderkend in de onderwijsregio's. Tegelijkertijd wordt ook onderzocht hoe van elkaar geleerd kan worden, wat kan worden afgestemd en hoe we samen kunnen optrekken om zoveel mogelijk studenten daadwerkelijk in een samen opleiden-constructie te krijgen (100% samen opleiden).

De subsidie van ons partnerschap Samen Opleiden (Thomas More Opleidingsschool) loopt sinds 2023 via de onderwijsregio's, wat dus betekent dat we uit vier regio's een deel van onze subsidie krijgen. In de Stuurgroep Thomas More Opleidingsschool hebben we opnieuw het gesprek gevoerd over hoe we vervolgens die middelen verdelen tussen de schoolbesturen en de pabo. Daarbij hebben we de uitgangspunten gebruikt die door de Educatieve Alliantie Zuid Holland zijn voorgesteld om te komen tot meer afstemming tussen de partnerschappen op dit punt (ook een doel van de onderwijsregio's).

## 3.2 Samen onderzoeken in het Thomas More Praktijkcentrum (TMP)

In dit jaarverslag 2024 maken we voor het TMP gebruik van de standaarden van het Brancheprotocol Kwaliteit Onderzoek 2023-2028, van de Vereniging Hogescholen. Dit doen we in verband met de visitatieronde die is gepland voor het najaar van 2025.

### Strategie en visie

#### Standaard 1: De onderzoekseenheid heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma.

De onderzoeksfunctie van Thomas More Hogeschool is ondergebracht bij het Thomas More Praktijkcentrum. Als onderdeel van Thomas More Hogeschool (TMH) levert het Thomas More Praktijkcentrum (TMP) een bijdrage aan de realisatie van de missie van de hogeschool als geheel:

We zijn een onderwijsgemeenschap van studenten, opleiders, leraren, schoolleiders en onderzoekers. We willen ervoor zorgen dat alle leerlingen in Rotterdam en regio wereldwijze en eigenzinnige onderwijsprofessionals ontmoeten, die geloof hebben in ieder kind en dit nooit opgeven, die er met hart & ziel willen zijn voor kinderen. (...) we bieden een oefenplaats om, door samen opleiden, onderzoeken en professionaliseren, bij te dragen aan een inclusieve samenleving die mens en natuur hoopvolle perspectieven biedt

*(Missie uit TMH Strategisch Plan 2019-2024)*

Daarbij hebben de lectoren van het TMP de ambitie geformuleerd:

Samen onderzoeken versterkt handelen in praktijk. Het TMP draagt bij aan de ontwikkeling van een pedagogisch verantwoorde onderzoekspraktijk die ten dienste staat van de praktijk van onderwijs (en opvoeding), de opleiding van leraren basisonderwijs en de professionalisering van onderwijsprofessionals. Door de samenwerking binnen het TMP ontwikkelen de lectoraten kennis over hoe onderwijs kan bijdragen aan een inclusieve samenleving die mens en natuur hoopvolle perspectieven biedt (zie missie TMH). De samenwerking binnen de drie lectoraten leidt tot een brede onderzoekspraktijk vanuit verschillende perspectieven op goed onderwijs, waarin we actief bijdragen aan de ontwikkeling van wereldwijd en eigenzinnig onderwijs voor alle kinderen in Rotterdam (en daarbuiten).

Om onze ambities te realiseren hebben we onderzoekspraktijken ingericht waarin we, vanuit theorie en praktijk onderbouwde kaders ontwikkelen (modellen, methodieken, richtinggevers) voor pedagogisch en didactisch handelen rond kernthema's die betekenisvol zijn voor onze onderwijsgemeenschap waartoe ook onze convenantpartners uit het werkveld behoren. Naast de kernthema's doen we ook onderzoek naar de basisvaardigheden.

#### Beschrijving profiel drie lectoraten, de kernthema's en de basisvaardigheden

Het praktijkcentrum van de TMH heeft in 2024 met haar onderzoek bijgedragen aan de kernthema's van de lectoraten en aan het onderzoek naar het versterken van de basisvaardigheden rekenen en taal. Daarmee draagt het praktijkcentrum tevens bij aan kennisontwikkeling op het thema Onderwijs- en talentontwikkeling uit de

| Lectoraat                                     | lector                                  | Korte omschrijving, zie ook: Samen onderzoeken - Thomas More Hogeschool ( <a href="http://thomasmorehs.nl">thomasmorehs.nl</a> )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Professionaliseren met hart&ziel,             | dr. Hester IJsseling                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoekt persoonsvormend/subjectiverend onderwijs, door samen met leraren die betekenisvolle momenten te onderzoeken, waarop je als leraar geraakt werd, even niet wist wat je moest doen, en tóch moest reageren. Deze pedagogische sleutelmomenten helpen om, in dialoog, om cruciale aspecten van hun ervaring uit de altijd weerbarstige onderwijspraktijk onder woorden te brengen en te ontdekken wat het voor jou als leraar betekent en wat het van je vraagt.</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| Natuur & Ontwikkeling Kind                    | dr. Dieuwke Hovinga, dr. Jannette Prins | <ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoekt hoe de natuur als omgeving een pedagogische ruimte is: een ruimte waarin het voor kinderen al dan niet goed vertoeven is en waar leren en ontwikkelen wordt gestimuleerd of wellicht afgeremd. Vanuit dit perspectief is de inrichting van de fysieke omgeving een pedagogische verantwoordelijkheid en verdient daarom een plek in het pedagogisch handelen van professionals in onderwijs, kinderopvang en zorg.</li> </ul> <p>TMH in samenwerking met Hogeschool Leiden</p> <p>Kernthema TMH: <b>Jonge Kind: spelend leren en taal</b>, o.l.v. drs. Jannette Prins, promovendus en programmaleider Onderzoekend Handelen bij TMH</p> |
| Vernieuwingsonderwijs en zelfregulerend leren | dr. Patrick Sins                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek dat is ontstaan naar aanleiding van de maatschappelijke discussie over de effectiviteit van traditioneel vernieuwend onderwijs en de behoefte aan een praktijkrelevante wetenschappelijke beschouwing. Vanuit het onderzoek ontstaat en een aanscherping van de onderwijsvisie, waarbinnen het zelfregulerend leren centraal staat.</li> </ul> <p>TMH in samenwerking met Hogeschool Rotterdam waar Patrick Sins zijn lectoraat Leren Leren (sinds 1 oktober 2021) combineert met het lectoraat bij TMH.</p>                                                                                                                             |
| Basisvaardigheden taal en rekenen-wiskunde    |                                         | <p>Participatie in Radiant Lectoraat Rekenen/Wiskunde door TMH-lid in kenniskring lectoraat dr. Ronald Keijzer.</p> <p>Participatie Lectoraat Samenwerken aan een Taalrijke Omgeving, onderzoek in de leerschool Rotterdam Zuid: Samenwerken aan taalontwikkeling en preventie van laaggeletterdheid. Werktitel: STAALWERK.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## Radiantconsortium Waardengedreven handelen

Het TMP is niet betrokken bij een Centre of Expertise, maar maakte ook in 2024 deel uit van het Radiantconsortium Waardengedreven handelen in complexe situaties in de context van diversiteit. In 2021 werd de SIA Raak subsidie in het kader van de call Sprong Educatief toegekend voor dit Radiant consortium, bestaande uit zes van de negen Radianthogescholen en zes basisscholen/ besturen uit de regio's van de betreffende hogescholen. Het thema van het consortium sluit nauw aan bij het onderzoek in het lectoraat Professionalisering met hart & ziel.

Leerkrachtonderzoekers en lectoren van de zes hogescholen van het consortium verkennen elk in hun eigen opleiding en in basisscholen in de regio de vragen die leven in het onderwijsveld en wisselen daarover onderling uit tijdens Radiant werkdagen, met als doel op basis daarvan onderzoeksvoorstellen te ontwikkelen in voorbereiding op calls. Eén van de leerkrachtonderzoekers vertegenwoordigt het Rotterdamse primair-onderwijsveld vanuit het lectoraat in nauwe samenwerking met een docentonderzoeker.

## Kwalitatieve verduurzaming (standaard 2 en 3)

**Standaard 2: De onderzoekseenheid maakt zichtbaar wat de bijdrage is aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk en de bredere samenleving, het opleidingsonderwijs en de Thomas More Academie, en de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein.**

### Gezamenlijke visie op werken in praktijkgemeenschappen

Door expertise te bundelen en de mensen die in verschillende contexten werken (de basisschool, de opleiding, het onderzoek en professionalisering), samen te laten ontwerpen en uitvoeren, borgen we de relevantie voor opleidingsonderwijs en beroepspraktijk en versterken we de doorwerking van wat in die contexten ontwikkeld wordt.

Dit realiseren we onder meer door de **praktijkgemeenschappen** waarin we samenwerken met onderwijsprofessionals van onze opleidingsscholen in Rotterdam en regio. Praktijkgemeenschappen vormen het hart van onze onderzoekinfrastructuur. Deze TMP-aanpak voor het werken met praktijkgemeenschappen (kennisdeling -en benutting) is beschreven in een publicatie die we hebben laten maken ten behoeve van de BKO (oktober 2025) en gereed zal zijn in het voorjaar van 2025. Voor deze publicatie zijn de vier hoofdonderzoekers van de lectoraten geïnterviewd en geeft een helder beeld van de specifieke visies op onderzoek en onderwijs van de senioronderzoekers van TMP.

Het onderzoek van het Thomas More Praktijkcentrum was in 2024 zichtbaar voor:

- 1) De praktijk van het basisonderwijs en de samenleving
- 2) De praktijk van de lerarenopleiding en de professionalisering van leraren
- 3) De kennisontwikkeling (wetenschappelijk, praktijkgericht)

De opbrengsten op deze vlakken worden hieronder per lectoraat beschreven. Al met al zijn we trots dat we als relatief klein onderzoekscentrum zoveel impact hebben gehad.

### Ad 1) De praktijk van het basisonderwijs en de samenleving

Vrijwel alle schoolbesturen die deel uitmaken van het partnerschap Samen opleiden & Professionaliseren zijn op één of andere wijze al betrokken bij lectoraatsonderzoek/ praktijkgemeenschappen van het TMP, geheel in lijn met onze ambitie om scholen uit ons partnerschap te verbinden met samen opleiden, samen professionaliseren én samen onderzoeken. Naast de verbinding met de scholen van ons partnerschap is er ook verbinding met basisscholen/besturen in de regio's van de hogescholen waarmee we samenwerken. Het onderzoek van TMP is op die manier steeds verbonden met de praktijk van het basisonderwijs en levert voor die praktijk mooie resultaten op:

#### Lectoraat Hart &Ziel

In samenwerking met het NIVOZ zijn drie dialoogavonden georganiseerd met als rode draad de pedagogische dimensie in verschillende aspecten van de samenleving.

Leraaronderzoeker Jeannette Benschop werd geïnterviewd voor de Correspondent, over hoe zij het onderwijs heeft zien veranderen in de veertig jaar dat zij met jonge kinderen werkt

In het novembernummer van het tijdschrift #JSW verscheen een interview met Hester IJsseling waarin ze ingaat op de vraag of onderwijs een louter technisch-instrumenteel vraagstuk is, of misschien toch, in ruimere zin, een existentieel vraagstuk. Wat is eigenlijk het verschil tussen die twee benaderingen?

Na een eerste traject op basisschool Paus Joannes te Rotterdam, liep het door SIDN Fonds gehonoreerde onderzoeksproject *Waardengedreven handelen met digitale technologie* is de tweede fase van start gegaan op de Rotterdamse basisschool De Globetrotter Katendrecht. Docentonderzoeker Pieter Boshuizen werkt als projectleider samen met leraaronderzoekers Laura de Ridder en Haitske de Visser. Docentonderzoeker Charlotte Dupuis, deed onderzoek naar de *Muziekwerkplaats*, die zij ontwikkelde en realiseerde in de Dominicusschool. Een publicatie is in de maak.

#### **Lectoraat NOK**

Docentonderzoeker en promovendus Jannette Prins deed mee aan de wetenschapsprijs voor het Klokhuis. Ze hield een lezing voor de inspiratiemiddag Jonge Kind van de RVKO, die zeer gewaardeerd werd door de deelnemers. Tevens leverde zij een bijdrage aan de leergang *Onderwijs Buiten voor leraren* van de stichting AGORA in de Zaanstreek.

In september 2024 verscheen het boek *Taal in de natuur*, uitgegeven door Boom, een boek voor leraren jonge kind, over hoe je taalonderwijs kunt versterken door samen te werken met de natuur. Het boek, geschreven door Jannette Prins en Janneke Hagenaar, is gebaseerd op het NRO-onderzoek Hoofd Schouders Knie en TAAL en zal op 17 maart centraal staan tijdens het symposium Taal in de Natuur op TMH. Daarnaast schreef Jannette Prins een vakartikel Natuur lokt leren uit in het vakblad voor jonge kind professionals *HJK*. Rond de promotie van Jannette Prins op 2 december, verschenen er drie artikelen over haar onderzoek in de landelijke dagbladen Trouw, het ND en het RD en deed ze mee aan een radio-uitzending van Vroege Vogels. We zijn trots op zoveel aandacht van de landelijke media voor haar onderzoek.

Lector Dieuwke Hovinga gaf twee interviews voor het vakblad van PO en VO *MR Magazine* en een vakblad voor de kunstsector *Iederal*.

#### **Lectoraat Vernieuwingsonderwijs en Zelfregulerend leren**

Lector Patrick Sins schrijft regelmatig columns in de vakbladen van de Nederlandse Montessori vereniging en de Nederlandse Dalton Vereniging. Hij heeft onder de titel *"Zelfregulerend leren, wast een berg kost een beetje"* een hoofdstuk geschreven in het boek *ReguLEER! Een pedagogisch-didactische verkenning van zelfregulerend leren*, onder redactie van Rene Kneyber. Daarna heeft hij onder deze titel op diverse vakcongressen een presentatie gedaan, o.a. op het congres: de Toetsrevolutie, de ResearchEd in Rotterdam, en het schoolpsychologencongres. Verder schreef Patrick Sins heeft twee artikelen voor Didactiefonline.

Docentonderzoeker en promovendus Jaap de Brouwer schreef een hoofdstuk voor het boek *Zelfregulerend leren in het W&T basisonderwijs*. TechYourFuture.

Dat zelfregulerend leren niet zelfregulerend te leren is, is ook een belangrijk inzicht uit het lectoraat, en in het werkveld is grote belangstelling voor dit inzicht. Door middel van diverse presentaties is het inzicht gedeeld met het werkveld o.a. op de practoratendag van mbo Rijnland, een aantal scholen voor voortgezet onderwijs en het samenwerkingsverband voortgezet onderwijs/ hoger onderwijs.

#### **Ad 2) De praktijk van de lerarenopleiding en de professionalisering van leraren**

We hebben dit jaar gewerkt aan het versterken van de verbinding tussen de lectoraten en de opleiding en dat heeft geleid tot zichtbare resultaten:

Lector Hester IJsseling ging op de faculteit NHL Stenden met lerarenopleiders in gesprek over wat niet te meten is in het leraarschap.

De afstudeeronderzoeksopdracht voor studenten op de TMH is doorontwikkeld, de opdracht wordt gestart nu met 2 cohortbijeenkomsten die ondersteund worden door twee onderzoekers van het lectoraat, en twee onderzoeksdocenten. De opdracht is dit jaar voor het eerst ook onderdeel van het onderwijsaanbod voor deeltijdstudenten, overeenkomstig onze onderscheidende visie dat ook zij, ondanks eerder opgedane onderzoekservaring, recht hebben op een kennismaking met ervaringsgericht onderzoek dat zich richt op de leerling als subject.

In haar rol als programmaleider Samen onderzoeken organiseerde Jannette Prins een bijeenkomst voor de opleiders van TMH waarin alle onderzoeksprojecten en onderzoekers van de TMH de aandacht kregen. Op die manier werd voor alle medewerkers van de TMH duidelijk hoe groot het TMP inmiddels is en dat de inhoud van de het onderzoek relevant is voor het onderwijs op de TMH. Dit draagt bij aan de inbedding van TMP in het geheel



van TMH, ook geeft deze bijeenkomst docenten zicht op ontwikkelingskansen in de richting van onderzoek op de TMH.

Jannette Prins gaf tevens vanuit het lectoraat NOK een startlezing voor het project Schoolomgeving aan studenten van de hoofdfase van TMH.

Lector Dieuwke Hovinga begeleidde een professionaliseringsreis *Kroon op je werk* voor opleiders, waaraan ook opleiders van de TMH deelnamen. De reis leverde hun inzicht op over hoe hun plek in de wereld, verbonden met de natuur, het werk als opleider verrijkt.

Docentonderzoeker Brigitte Witmus verzorgde ook dit jaar de minor Onderzoekend en ontwerpend leren, waarin de inzichten van het lectoraat Vernieuwingsonderwijs worden meegenomen.

Lector Patrick Sins gaf lezingen voor de gezamenlijke post-hbo opleiding Burgerschap van de Radiant hogescholen.

### **Ad 3) De kennisontwikkeling (wetenschappelijk, praktijkgericht)**

We zijn heel blij met de aandacht voor de wetenschappelijke kwaliteit van het onderzoek van TMP:

#### **Lectoraat Hart & Ziel**

Hester IJsseling ging in gesprek met de onderzoekers van de faculteit educatie van Hogeschool Leiden, die onderdeel zijn van de lectoraten Natuur en Ontwikkeling Kind, Muziek op school, Waarde(n) van Vrije School Onderwijs en Waardengericht Leiderschap. Zij deelde haar visie op [dataverzameling en -analyse](#) in onderzoek, en het belang van het subjectiverende perspectief.

Hester IJsseling organiseerde een filosofieseminar over Gadamer, met medewerking van prof. Gert Jan van der Heiden uit Nijmegen en 20 deelnemers van verschillende hogescholen en universiteiten.

Ook gaf Hester IJsseling een voordracht tijdens het symposium Onderwijsfilosofie, dat plaatsvond in het kader van het Colloquium Levensfilosofie te Leiden. Haar voordracht, getiteld *Worden wie je bent, Pindaros, Herakleitos, Nietzsche* is terug te lezen op [ResearchGate](#).

#### **Lectoraat NOK**

Docentonderzoeker en promovendus Jannette Prins gaf op de VU aan de onderzoeksgroep van prof. Martijn Meter een presentatie van haar onderzoek met peuters. Ze diende een artikel in bij Springer Nature en dit werd als preprint gepubliceerd.

Op 2 december heeft Jannette haar proefschrift getiteld *Nature as Co-teacher in early childhood language education* haar proefschrift met succes verdedigd in de aula van de Vrije Universiteit Amsterdam. Lector Dieuwke Hovinga trad op als co-promotor.

Dieuwke Hovinga schreef als co-auteur mee aan twee wetenschappelijke publicaties: Strengthening the pedagogical use of the outdoor area at nature-based daycare centers: An intervention study, in *Urban Forestry & Urban Greening*, en The Potential of Green Schoolyards for Healthy Child Development: A Conceptual Framework.

#### **Lectoraat Vernieuwingsonderwijs en Zelfregulerend leren**

Lector Patrick Sins schreef als co-auteur mee aan een aantal wetenschappelijke publicaties:

'Effects of socioscientific issues-based teaching on attitudes: Students' resources as moderator', in *The Journal of Educational Research*, '

The long-term effect of alternative education on self-regulated learning: A comparison between Montessori, Dalton, and traditional education', in *Studies in Educational Evaluation*

en 'Promoting explicit instruction of strategies for self-regulated learning: evaluating a teacher professional development program in primary education' in *Metacognition Learning*.

Ook hield hij een presentatie op het jaarlijkse congres van de American Educational Research Association (AERA) en een presentatie voor de Onderwijs Research Dagen (ORD).

### **Academische werkomgeving**

**Standaard 3: Het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek.**

In 2024 hebben we binnen het TMP met succes stappen gezet voor het creëren van een **academische werkomgeving** binnen TMH, waardoor de onderzoeksfunctie van TMH meer prominent zichtbaar wordt. De eerdergenoemde onderzoeksbijeenkomst voor alle medewerkers was daar onderdeel van. Verder is er een kleine eigen werkplek gerealiseerd voor de onderzoekers van de lectoraten.

De lectoren van TMP kwamen in 2024 zes keer bij elkaar om te overleggen over de gezamenlijke visie van TMP, over beleid rond docentonderzoekers op de TMH en over manieren om onderzoek steeds betekenisvol te houden voor het werkveld, en tegelijkertijd oog te houden voor de kwaliteit van de kennisontwikkeling. Vanaf september 2024 zijn we gestart met peerreview gesprekken over elkaars onderzoek. Dit leverde waardevolle gesprekken op over bijvoorbeeld de visie op onderwijs in een onderzoeksaanvraag, of de visie op onderzoek in een wetenschappelijk artikel. Deze gesprekken weerspiegelen de rijkdom die we als TMP hebben doordat we drie lectoraten hebben met zeer verschillende thema's en zorgen tegelijkertijd voor de ontwikkeling van een breed perspectief op praktijkgericht onderwijsonderzoek.

We hebben dit jaar voor het eerst jaar werken met toegang tot de database van **EBSCO**. De onderzoekers en onderzoeksdocenten maakten daar gebruik van. Wel gaven de onderzoeksdocenten aan dat gebruik door studenten nog minimaal is, omdat de docenten zelf de vaardigheid missen om de studenten hierin mee te nemen. Daarom wordt er voor 2025 scholing aangevraagd bij EBSCO.

Binnen Radiant is er een **ethische adviescommissie** opgericht. Er is een ambtelijk secretaris aangesteld, een aantal vaste leden en roulerende leden vanuit de Radiantlectoren. Hester IJsseling en Patrick Sins staan op de lijst van de roulerende leden. Er wordt gewerkt aan een beslisboom voor de onderzoekers zodat van tevoren kan worden vastgesteld of het onderzoek adviesplichtig is.

Docentonderzoeker Pieter Boshuizen heeft als datasteward een presentatie gehouden binnen het TMP-overleg over het gebruik van de Research Drive voor het **datamanagement** van de onderzoeken binnen het TMP, die we als Radiant partner hebben. De onderzoeken van de lectoraten van Dieuwke en Patrick maken voornamelijk gebruik van de dataservers van de Hogeschool Leiden en de Hogeschool Rotterdam.

We hebben een **vertrouwenspersoon wetenschappelijk integriteit**, professor Lidia Arends van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Programmaleider Jannette Prins spreekt haar jaarlijks minimaal één keer om het contact te onderhouden.

De filosofieseminars van Hester IJsseling in samenwerking met een hoogleraar filosofie zijn ook een mooi voorbeeld van onze academische werkomgeving die steeds zichtbaarder wordt.

### Kwantitatieve verduurzaming

**Standaard 4: De wijze waarop de eenheid is georganiseerd, de inzet van mensen en middelen en de interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties, maken de realisatie van het onderzoeksprofiel mogelijk.**

#### Gerealiseerde inkomsten 2024

| Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar              | Gerealiseerde inkomsten in K€ in 2023 | Gerealiseerde inkomsten in K€ in 2024 |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Inkomsten onderzoek 1e geldstroom                                            | 358                                   | 451                                   |
| Inkomsten 2e geldstroom                                                      | 66                                    | -                                     |
| Inkomsten 3e geldstroom                                                      | 68                                    | 205                                   |
| Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën | 29                                    | -                                     |
| <b>Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek</b>                          | <b>521</b>                            | <b>656</b>                            |

De gerealiseerde inkomsten zijn toegenomen met 135K, ofwel met bijna 40% ten opzichte van 2023.

Tabel personele inzet

| Categorie                                                                                           | Totaal aantal (N)                               | Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Lectoren                                                                                            | 3                                               | 1,2 fte                                                 |
| Onderzoekers en docent-onderzoekers                                                                 | 6 docentonderzoekers<br>5 leraaronderzoekers    | 2,4 fte                                                 |
| Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)                                               | n.v.t.                                          |                                                         |
| Aantal medewerkers met PHD                                                                          | 6                                               |                                                         |
| Promovendi                                                                                          | 3 (Jaap de Brouwer, Pim Helm, Jannette Prins)   |                                                         |
| Postdocs 2024                                                                                       | n.v.t.                                          |                                                         |
| Ondersteuning TMP                                                                                   | Jeanette Kars                                   | 0,2                                                     |
| <b>Totaal onderzoekspersoneel</b>                                                                   | <b>16</b>                                       |                                                         |
| Aanstelling lectoren                                                                                | Percentage lectoren met vaste aanstelling: 100% | Percentage lectoren met tijdelijk contract: <i>geen</i> |
| Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)                                     | 0,4 fte                                         |                                                         |
| Aantal lectoren met een <u>dubbelaanstelling</u> bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut | 2                                               |                                                         |

### Realiseren structurele inkomsten lectoraten

De lectoraten participeren onder andere in verschillende NRO-gesubsidieerde onderzoeksprojecten:

- Het RAAK Pro-onderzoek “Hoofd, schouders, knie en TAAL is in 2024 afgerond. In dit traject is onderzocht: Hoe geven we het taalonderwijs aan jonge kinderen meer body?”. Het traject is uitgevoerd in een consortium van Thomas More Hogeschool, Hogeschool Leiden, vier schoolbesturen, Sardes, en Vrije Universiteit Amsterdam. Jannette Prins, docentonderzoeker bij TMH en tevens programmaleider Samen Onderzoeken, heeft op 2 december het onderzoek succesvol verdedigd aan de VU.
- Het lectoraat NOK heeft een nieuwe aanvraag voor een Raak Pro ingediend bij SIA getiteld: *De geheimen van een gezonde groene schoolomgeving*. In dit voorstel gaat het erom de biodiversiteit te onderzoeken rond de school en de invloed daarvan op de gezondheid van de leerlingen. De aanvraag is gedaan in een consortium van de Hogeschool Leiden, Thomas More Hogeschool, het LUMC en Naturalis.
- Vanuit het lectoraat Vernieuwingsonderwijs (i.s.m. de Hogeschool Rotterdam en diverse schoolbesturen in het po en vo) is de financiering van het onderzoek: *Samen bouwen aan zelfregulerend leren van leerlingen in het primair en voortgezet onderwijs*, eind augustus 2024 met succes afgerond.
- We werken samen binnen het NRO-onderzoek Samenwerken aan taalontwikkeling en preventie van laaggeletterdheid Werktitel: STAALWERK. Voor dit onderzoek is een NRO-subsidie toegekend aan het lectoraat Samenwerken aan een taalrijke omgeving van de hogeschool Rotterdam, lopende van 2023-2028. Wij participeren met een senior onderzoeker en een docent-onderzoeker.
- Het lectoraat Hart & Ziel heeft een aanvraag ingediend bij NRO voor het onderzoek: *Naar een fundamentele doordenking van ‘Goed Onderwijs’*. De aanvraag is gedaan in een consortium van Thomas More Hogeschool, de Hanze Hogeschool in Groningen, Windesheim Zwolle

Daarnaast zijn er:

- Jaarlijkse structurele bijdrage van de Nederlandse Montessori en de Nederlandse Dalton Vereniging aan het lectoraat Vernieuwingsonderwijs.
- Vanuit het lectoraat Professionalisering met hart & ziel zijn leraaronderzoekers en onderzoeksdocenten

betrokken bij het Radiant consortium 'Waardengedreven Handelen bij complexe beroepssituaties in de klas in een context van diversiteit'.

- De leraaronderzoekers zijn aangesteld in de onderzoeksgroep van het lectoraat PHZ en de onderzoeksgroep van het lectoraat Vernieuwingsonderwijs worden voor 50 % betaald door de betrokken scholen.
- SURF stimuleringsregeling i.s.m. de RUG, Saxion en Christelijke Hogeschool Ede 'Orde in de Virtual Reality kleuterklas: De inzet van Virtual Reality om meester in kleuterklassenmanagement te worden'. Het project levert resultaten op verschillende terreinen op: didactiek, techniek, evaluatie en kennisoverdracht.

#### Nieuwe periode BKO 2023-2028

Het Thomas More Praktijkcentrum is in 2018 gevisiteerd in het kader van de beoordeling Branche protocol Kwaliteit Onderzoek van de Vereniging Hogescholen. Deze beoordeling vindt 1x per 6 jaar plaats en was gepland voor 2024. Inmiddels is er een datum vastgesteld voor de visitatie: 16 oktober 2025. Dit is een 10 maanden later dan gepland, maar dit heeft te maken met vertraging bij Aequi de visiterende instantie. Voor deze visitatie trekken we als onderzoeksmanagers van Radiant samen op. We reviewen elkaars zelfevaluaties. En doordat we allemaal gevisiteerd worden door Aequi, hopen we na afloop de rapportages te kunnen benchmarken.

### 3.3 Samen professionaliseren in de Thomas More Academie (TMA)

#### Thomas More Academie: Partner in Professionalisering en Onderwijsontwikkeling

Ook in 2024 fungeerde de Thomas More Academie als de ontmoetingsplek voor onderwijsprofessionals die zich verder willen ontwikkelen, inspiratie zoeken en hun netwerk willen uitbreiden. In 2024 hebben we onze opleidingsportefeuille verder versterkt en verdiept, met nieuwe programma's en samenwerkingen die bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs in Rotterdam en regio.

#### Inhoud, Ontwikkeling en Kwaliteit

In 2024 heeft de Thomas More Academie haar professionaliseringsaanbod strategisch uitgebreid, in nauwe samenwerking met het werkveld en andere partners.

Enkele belangrijke ontwikkelingen:

- **Nieuwe post-hbo Meertaligheid in het onderwijs**  
In co-creatie met het **team Taal en Cultuur van De Globe** hebben we een nieuwe **post-hbo opleiding Meertaligheid in het onderwijs in de grootstedelijke context** ontwikkeld. Deze opleiding speelt in op de behoefte aan expertise rondom meertalig onderwijs in Rotterdam en andere grote steden. We zijn verheugd dat deze opleiding in januari 2025 officieel van start is gegaan.
- **Accreditatie (externe validatie) post-hbo opleidingen**  
Eind 2024 hebben we, in samenspraak met werkveldadviescommissies, accreditatiedossiers opgesteld voor indiening voor twee van onze post-hbo opleidingen:
  - **Post-hbo Intern Begeleider** – Gericht op de versterking van intern begeleiders in het primair onderwijs, met een grondslag vanuit de principes van inclusief onderwijs en de ib'er als kwaliteitscoördinator.
  - **Post-hbo Begaafdheidsspecialist** – Gericht op het ondersteunen van scholen in de grootstedelijke context bij het herkennen en begeleiden van (hoog)begaafde leerlingen. Deze opleiding ontwikkelden we in nauwe samenwerking met experts vanuit het samenwerkingsverband PPO Rotterdam en andere experts.
- **Uitbreiding professionaliseringsaanbod VVE & Jonge Kind**  
De Thomas More Academie heeft in 2024 haar aanbod op het gebied van voor- en vroegschoolse educatie (VVE) en het jonge kind verder uitgebreid. Hiermee ondersteunen we pedagogisch professionals en leerkrachten in hun rol om jonge kinderen optimaal te begeleiden in hun ontwikkeling en zijn we gericht op het verbeteren van de doorlopende lijn door visieontwikkeling en een afgestemde onderwijspraktijk.
- **Ontwikkelingen initieel contractonderwijs**  
In 2024 ging **Level UP Hogeschool Leiden** van start. Het komende studiejaar zetten we deze samenwerking voort en werken we gezamenlijk aan uitwisseling en afstemming op de overeengekomen kwaliteitsstandaarden.  
Daarnaast hebben we, op verzoek van Rotterdamse partners (KCR, SKVR, de dagprogrammering partners en de gemeente) een **verdiepingsscholingsaanbod voor kunstvakdocenten** ontwikkeld. Kunstvakdocenten die in eerdere jaren hun Level UP-traject hebben afgerond, krijgen nu de kans om zich verder te specialiseren in het **integreren van kerndoelen binnen hun kunstvakonderwijs**. Hiermee wordt een volgende stap gezet in het aansluiten op de ontwikkelingen rondom slim organiseren van onderwijs.

## Organisatie en Ontwikkeling

Het team van de Thomas More Academie werd in 2024 geconfronteerd met de nodige personele uitdagingen. Door personele uitval en het vertrek van twee kernteamleden stond het team voor de zomer voor de taak om nieuwe collega's te werven en een effectieve samenstelling te vinden. Ondanks deze dynamiek bleef de Thomas More Academie in beweging en zijn er belangrijke stappen gezet in de doorontwikkeling van de organisatie.

### Belangrijke mijlpalen in 2024:

- **Implementatie van CRM-systeem Eduframe**, waarmee de administratie, communicatie en samenwerking met studenten en partners efficiënter verloopt.
- **Lancering van de nieuwe website** ([www.thomasmoreacademie.nl](http://www.thomasmoreacademie.nl)), waardoor ons opleidingsaanbod beter toegankelijk is en de academie zich sterker profileert.
- **Invoering van Canvas als digitale leeromgeving** voor alle opleidingen, een grote stap in de verdere digitalisering en professionalisering van ons onderwijsaanbod en verbetering van leerervaring.

Inmiddels is het nieuwe team goed op weg en wist al eerste teamresultaten te boeken:

- **Het nieuwe halfjaarlijks inspiratieaanbod** voor Thomas More Onderwijsgemeenschap werd samengesteld en gepresenteerd:



- **De programmering voor 2025-2026** werd ontwikkeld en gepubliceerd in een nieuwe opleidingsgids en op de website;
- **Introductie van een digitale ondersteunende structuur** voor efficiënte samenwerking binnen het team, inclusief verdere afstemming en optimalisatie van werkprocessen via Eduframe.
- **Verkenning van AI in het Onderwijs**  
Daarnaast zette het team **verkenkende stappen in het gebruik van AI**. Dit ging hand in hand met **het goede gesprek over de ethische vraagstukken** die deze technologie oproept. Hoe kunnen we AI verantwoord inzetten in professionalisering en onderwijs? Hoe blijft de menselijke maat leidend? Welke gegevens neem je kun je wel en welke juist niet delen in AI. Dit onderzoekende en kritische perspectief zal ook in 2025 een belangrijke rol blijven spelen in de verdere ontwikkeling van de academie.

### Kwaliteitscultuur

Kwaliteitsontwikkeling blijft een speerpunt binnen de Thomas More Academie. In 2024 hebben we het evaluatiesysteem en de wijze van korte, waarderende terugkoppeling geoptimaliseerd, wat heeft geleid tot een efficiëntere en meer gerichte aanpak. De eerste evaluatieresultaten stemmen ons positief en bieden concrete aanknopingspunten voor verdere verbetering.

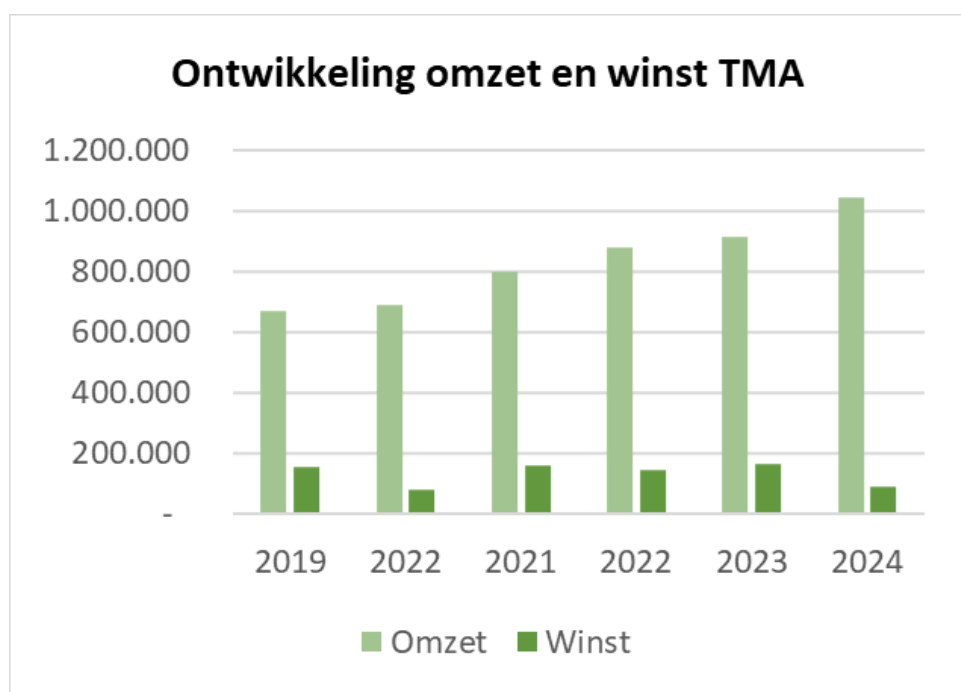
Om de kwaliteitscultuur verder te versterken, hebben we **een nieuwe kwartaal-brede teamontmoeting** geïntroduceerd, waarin ruimte is voor het goede gesprek over opleidingskwaliteit en ontwikkelingen. Deze sessies leverden waardevolle input op voor het ontwikkelplan van het nieuwe jaar en het professionaliseringsplan van de opleiders van de TMA. Daarnaast werd de leidraad van de TMA actief benut om gezamenlijk in gesprek te gaan over de onderliggende principes en waarden van de academie en hoe deze zich vertalen naar de dagelijkse opleidingspraktijk.

### Operations en processen

De implementatie van Eduframe heeft in 2024 een vliegwieleffect gehad op de optimalisatie van diverse processen binnen de academie. Dankzij dit nieuwe systeem hebben we belangrijke stappen gezet in:

- De afstemming met onderwijslogistiek en onderliggende systemen.
- Het efficiënter inrichten van administratieve processen.
- Het versterken van de verbinding tussen verschillende organisatieonderdelen.

Deze verbeteringen dragen bij aan een effectievere en toekomstbestendige werkwijze binnen de Thomas More Academie.



### Cijfers

De groei van de afgelopen jaren in de omzet van de TMA, heeft ook in 2024 voortgezet. Het resultaat was minder groot daar we in 2024 een aantal grote eenmalige impulsen in nieuwe systemen, een nieuwe website en accreditaties hebben gedaan die direct ten laste van de exploitatie komen.

### Vooruitblik

Met een nieuw samengesteld en gemotiveerd team is de Thomas More Academie voortvarend op weg. We blijven bouwen aan een sterk en innovatief professionaliseringsaanbod, waarbij we nauwe samenwerking met het werkveld en onze partners centraal stellen. In 2025 zetten we onze groei en ontwikkeling door, we zetten in op co-creatie in de onderwijsregio's, met als doel: het versterken van de kwaliteit van het onderwijs en het ondersteunen van onderwijsprofessionals in hun professionele reis.



## 4. INTERNATIONALISERING

Bij de ambitie om eigenzinnige en wereldwijze onderwijsprofessionals op te leiden, past in onze visie nadrukkelijk ook internationalisering.

Momenteel waait er een politieke wind die niet gunstig is voor de ontwikkeling van Internationalisering en voor internationaal contact in het algemeen. De focus is gericht op nationale (eigen)belangen met weinig ruimte voor diversiteit en inclusie. Daarbij is een landelijke politieke discussie ontstaan, over het aantal internationale studenten wat Nederland zou kunnen ontvangen.

TMH ontvangt alleen internationale studenten in het kader van onze Engelstalige minor om de relaties met internationale lerarenopleidingen wederkerig te maken, maar we blijven, binnen onze mogelijkheden als kleine hogeschool, voortvarend inzetten op internationaliseringsactiviteiten om de horizon van onze studenten te verbreden.

In januari 2025 vond een overleg plaats tussen de Raad van Toezicht en de coördinatoren Internationalisering. Besproken is hoe Internationalisering nog beter verankerd kan worden in het curriculum van de TMH als geheel. Tot op heden is internationalisering een apart onderdeel, vooral gericht op studentmobiliteit en studenten die daarvoor kiezen. Internationalisering zou een meer geïntegreerde plek kunnen krijgen binnen vakken, minoren en leeruitkomsten. Daarbij zou een verbinding gemaakt moeten worden met leeractiviteiten op het gebied van inclusie & diversiteit en zou het concept Internationalisation@home nader uitgewerkt kunnen worden in de Rotterdamse context. In 2025 werken we deze ideeën nader uit.

### Internationaliseringsweek

In het tweede jaar van de voltijdopleiding is er een internationaliseringsweek waarbij studenten een reis naar het buitenland organiseren. Het voornaamste doel is om kennis te maken met andere onderwijssystemen. Een aantal studenten gaat in deze week mee met SVS of Startup4kids, waar zij ervaring op doen op het gebied van onderwijs in een ontwikkelingsland.

In 2024 is een flinke groep met SVS meegegaan naar Suriname en er zijn opnieuw een aantal studenten meegegaan met Startup4kids naar Nepal.

Dit jaar heeft opnieuw het project Art, Math and Culture plaats gevonden, nadat het door Corona wat verwaterd was en een aantal jaren niet doorging. In 2024 zijn er 8 studenten naar Portugal gegaan. Het project is een samenwerking met Howest (België), UNC (Denemarken) en Universidade de Minho (Portugal). We gaan komend studiejaar proberen een BIP te maken van dit project, zodat in de toekomst financiering vanuit Erasmus+ mogelijk wordt voor studenten.

### Minor Internationalisering

In het laatste jaar van de voltijd kunnen studenten kiezen voor de minor Internationalisering. Een belangrijk onderdeel van de minor vormt de internationale studie/stage (minimaal 10 weken). Het onderwijsprogramma voorafgaand aan deze studie/stage is gericht op de voorbereiding op het onderzoek en plaatst de studie/stage in een breed perspectief.

Naast onderzoek is het ook mogelijk om met een Erasmus+ beurs te studeren aan de volgende buitenlandse Educatieve opleidingen: UVIC (Vic, Spanje), IPS (Portugal), OsloMet (Noorwegen), UNC (Denemarken), UV (Valencia, Spanje), UDL (Lleida, Spanje), PHZH (Zwitserland), PHSZ (Zwitserland), Erasmus Hogeschool (België) en Howest (België).

Om studenten nog meer keuzemogelijkheden te bieden wordt op het gebied van Internationalisering samengewerkt met de andere Radiant-hogescholen. Dit biedt TMH-studenten de kans om ook gebruik te maken van het netwerk dat elders is opgebouwd. Tevens is een medewerker van de TMH aangesteld om het Partnerschap Cariben te organiseren, wat een sterkere verbinding geeft met de Radiantpartners in het kader van Internationalisering. Het partnerschap heeft de relatie met het Caribisch gebied versterkt. Zo is er contact gelegd met schoolbesturen, maar ook met de IPA (Pabo op Aruba) en de Universiteit van Curaçao.

Er zijn 5 studenten die stage en onderzoek gedaan hebben in het Caribisch gebied (via het Partnerschap van Radiant) en 1 student die de Internationale minor op de IPA Aruba (via Radiant) heeft gevolgd. Via het Partnerschap Suriname hebben er 2 studenten stage gelopen en onderzoek gedaan en 1 student via het Partnerschap Nepal. Daarnaast hebben 4 studenten met een Erasmus+ beurs gestudeerd in Spanje en Noorwegen. Tot slot zijn er 8 studenten die hun stageplaats en reis zelf hebben geregeld. Zij gingen naar Tanzania, Nieuw-Zeeland, Spanje en Japan (deze laatste student is daar nu (februari 2025) nog aanwezig, zij volgt de minor in het



tweede semester, dus vanaf januari 2025).

1 student heeft de Minor Internationalisering gevolgd in het tweede semester, i.v.m. vertraging wat betreft de studie.

Extra activiteit rondom Partnerschap Cariben: de RVKO (Rotterdamse Vereniging Katholiek Onderwijs) heeft het Partnerschap benaderd i.v.m. een studiereis voor schoolbestuurders en stafleden naar de Cariben toe. Er zijn inmiddels voorbereidende gesprekken gevoerd en in het voorjaar van 2025 zullen de eerste contacten gelegd worden voor deze reis, die plaats zal vinden in het voorjaar van 2026. De coördinator Internationalisering speelt een actieve rol in het leggen van contacten, het aanreiken van culturele activiteiten en het geven van input (kwalitatieve bronnen) over het Caribisch gebied

### **Engelstalige minor Inclusion, Culture and Environment in the city**

Om de mogelijkheden open te houden voor buitenlandstages van studenten en om de relatie met buitenlandse instellingen wederkerig te maken, bestaat de Engelstalige Minor CIE (Culture, Inclusion and Environment). Het bieden van een Engelstalig programma is voorwaarde voor het ontvangen van studenten uit het buitenland in het kader van Erasmus+.

Het programma is opgebouwd uit inhoudelijke onderdelen waarop we sterke experts in huis hebben. Inmiddels is het programma steeds beter uitgekristalliseerd en ook de stagescholen zijn beter in beeld. We werken inmiddels al een aantal jaren samen met de IS Delft, De Ontmoeting en Harbour International.

In het voorjaar van 2024 (tweede semester) was er 1 student uit Spanje, die het verlengde intensieve stageprogramma heeft gevolgd in combinatie met een begeleid onderzoek. Dit bieden we aan voor universiteiten uit het buitenland, die studenten willen sturen voor een heel studiejaar of alleen voor het tweede semester. In het eerste semester van 2024-2025 hadden we voor de Minor CIE 8 deelnemers uit Spanje en Zwitserland.

### **Internationalisering en andere onderwijsactiviteiten**

Voltijdstudenten die in het derde jaar kiezen voor de Vakverdieping Natuur maken een reis naar Engeland, met als thema het Engelse schoolsysteem en LOTC (Learning outside the classroom). In het najaar zijn de studenten van de Vakverdieping Natuur op bezoek geweest bij diverse scholen en organisaties, die voorbeeldig zijn wat betreft Outdoor Education.

De minor Passend Onderwijs biedt een internationale component, met het bezoeken van een aantal scholen in (Zweden) Stockholm. Ook deze uitwisseling heeft in 2024 weer plaatsgevonden.

### **Internationalisering voor medewerkers**

Pabo-opleiders kunnen zich professioneel ontwikkelen door deel te nemen aan internationale projecten en conferenties. TMH participeert al jaren in het ETEN (European Teacher Education Network) netwerk, vaak met inzet van een Erasmus+ beurs. De ETEN conferentie vond in 2024 plaats in Leeuwarden. Twee van de coördinatoren Internationalisering hebben deelgenomen.

Ook namen twee teamleiders deel aan de BETT in Londen (Edtech event).

### **Internationaal bezoek**

In het voorjaar van 2024 zijn diverse scholen en opleidingen bij de TMH op bezoek geweest. Vaak in het kader van Erasmus+.

Jaarlijks ontvangen we studenten en docenten van de Odyssee Hogeschool uit België. Zij kregen een presentatie over het Nederlandse onderwijs, de PABO, een rondleiding door het gebouw en gingen in gesprek met een aantal studenten van de TMH.

We ontvingen in het voorjaar ook collega's van de PHSG en Erasmus Hogeschool, beiden nieuwe IIA Partners van de TMH. Ook zijn er collega's uit UDL langsgekomen. Voor hen organiseerden we een gecombineerd programma, zowel in de stagescholen in Rotterdam als op de TMH.

Omdat Erasmus+ job-shadowing stimuleert, verwacht de TMH dat dit soort bezoeken in de toekomst vaker te ontvangen. Het geeft ook kansen voor de collega's van de TMH om een internationale ervaring op te doen. De TMH wordt actief uitgenodigd om buitenlandse opleidingen te bezoeken en ervaren.

## 5. SAMENWERKING MET STUDENTEN, TEVREDENHEID EN WELZIJN

### Betrokken bij onze onderwijsgemeenschap

Vanaf het moment dat een student bij ons binnenstapt, benaderen we deze als professional die deel uitmaakt van onze onderwijsgemeenschap. Dat betekent dat zij niet alleen onderwijs volgen, maar dat we ze uitnodigen een actieve en zelfverantwoordelijke rol te spelen. We moedigen hen aan om feedback te geven, en dagen hen uit om mee te denken over ontwikkelingen binnen de organisatie en het onderwijs. Op die manier leiden we studenten op tot zelfstandige en verantwoordelijke professionals, die ook na de afronding van hun studie in staat zijn zelf sturing te geven aan hun verdere ontwikkeling en aan versterking van het onderwijs in de basisscholen.

Studenten worden betrokken bij organisatie van wervings- en voorlichtingsactiviteiten en spelen een rol bij sollicitatieprocedures voor pabo-opleiders, waarbij zij proeflessen beoordelen. Ook betrekken we ze als panelleden bij bijvoorbeeld de invoering van nieuwe applicaties zoals de digitale leeromgeving Canvas. Daarnaast zijn ze onmisbaar bij de organisatie en uitvoering van het introductie- en theaterproject in de voltijd en bij evenementen en vieringen. Ook worden studenten betrokken bij de uitvoering van (proef)visitaties/ tussentijdse audits in het kader van kwaliteitsborging.

Zo ook bij de peerreview rondom erkenning van het partnerschap Thomas More Opleidingsschool in april 2024. Studenten werden in de aanloop naar de visitatie bevraagd om hun ervaring te delen ter ondersteuning van de zelfevaluatie. Op de bezoekdag gaf een student een presentatie aan het bezoekende panel, en namen daarnaast vijf studenten zitting in het studentenpanel om hun perspectief op het leren binnen de opleidingsschool in te brengen.

### Studentenvertegenwoordiging

Studenten zijn, naast bovenstaande activiteiten, binnen Thomas More Hogeschool vertegenwoordigd in verschillende organen om hun stem te laten horen. Vier studenten hebben een plek in de mr/oc en geven daarbij formeel advies en instemming op instelling brede vraagstukken. Daarnaast kent elke groep een groepsvertegenwoordiger.

Tot afgelopen jaar kwamen deze groepsvertegenwoordigers samen met studenten uit dezelfde opleidingsvariant en hetzelfde leerjaar en gingen zij in gesprek met de verantwoordelijke teamleider (groepsvertegenwoordigersoverleg). Daarnaast kwamen alle groepsvertegenwoordigers vanuit de verschillende opleidingsjaren samen in het studentenpanel. Dit laatste overleg kende verschillende uitdagingen, met name logistiek: het vinden van een moment om met alle groepsvertegenwoordigers met uiteenlopende roosters samen te komen (ca. 25), resulteerde in acht momenten per jaar tijdens de pauze (12:00-12:30). Deze momenten waren te kort om met een groep van deze samenstelling een constructief gesprek te voeren, en de motivatie en opkomst nam daardoor af.

Dit jaar is er daarom voor gekozen om te experimenteren met een andere opzet. De groepsvertegenwoordigers komen nog steeds samen met de teamleider, en bespreken daarmee wat voor hun jaargroep specifiek speelt (horizontaal). Deze studenten vormen niet meer automatisch het studentenpanel. Alle studenten kunnen hun interesse voor het studentenpanel bij de start van het studiejaar kenbaar maken tijdens de Thomas More Leergemeenschapspunt-markt. Vervolgens is er een groep gevormd bestaande uit 9 studenten die een mix vormen van eerste- tweede, en derdejaars voltijdstudenten (verticaal). Deze groep komt 5x in het jaar gedurende twee uur samen, en bespreekt daarin TMH brede thema's die ofwel vanuit de studenten ingebracht worden, ofwel bijdragen aan verdieping van kwantitatieve gegevens in het kader van kwaliteitsborging (zie ook hoofdstuk kwaliteitsborging).

Aan het einde van het studiejaar, zal geëvalueerd worden of deze aanpassing succesvol is gebleken. Voor de deeltijdstudenten is de vorm ongewijzigd gebleven.

### Studentenwelzijn en een sociaal- en inclusief veilig (studie)klimaat

Het bewustzijn over studentenwelzijn lijkt groter geworden sinds de coronapandemie. Hoewel interne onderzoeken van de afgelopen twee jaar op dit thema lieten zien dat het goed lijkt te gaan met het welzijn van onze studenten, blijven we scherp op hoe we het welzijn van onze studenten kunnen verbeteren.

Door de landelijke aandacht voor dit thema en de onderzoeken die in dit kader zijn uitgevoerd, hebben we al zicht op effectief gebleken interventies. Fijn is dat twee zaken waar wij op TMH al veel op inzetten hele goede interventies blijken: namelijk het **versterken van de groepsdynamiek en de persoonlijke begeleiding en contact**.

## **Team Studentenwelzijn**

Het fundament om zicht te houden op onze studenten staat inmiddels stevig, met een team van studentdecanen, een coördinator 'studeren met functiebeperking' (SmF), een schoolmaatschappelijk werker en de rol van de pro-begeleider.

In het kader van een veilig klimaat is dit jaar ook een tweede vertrouwenspersoon aangesteld. Op deze manier borgen we doorlopende bereikbaarheid, en kan (indien wenselijk) een keuze worden gemaakt wanneer er behoefte is om vertrouwelijke kwesties te delen.

Dit jaar is tevens een coördinator Studentenwelzijn' aangesteld. Deze zorgt voor afstemming met de verschillende betrokkenen op het gebied van studentenwelzijn. Ze heeft dit jaar allereerst extra aandacht geschonken aan naamsbekendheid bij studenten en medewerkers van de verschillende betrokken organen.

Vervolgens is de coördinator Studentenwelzijn vanuit het 'landelijk kader studentenwelzijn 2023-2030' actief aan de slag gegaan met het opstellen van een werkplan, passend bij ons nieuwe strategisch verhaal, rondom de thema's 'sense of beloning', 'preventie', 'samenwerking binnen de zorgketen' en 'het vergroten van kennis en kunde binnen de instelling'.

In november is ter input van dit plan een instelling brede vragenlijst uitgezet onder studenten. Deze is opgesteld in samenwerking met het studentenpanel voltijd en de coördinator Studentenwelzijn. Hierin werden studenten bevraagd naar hun mening over thema's als 'motivatie', 'sociale- en academische binding', 'inclusief studieklimaat' en 'ondersteunende faciliteiten'. De resultaten hiervan zijn uitgediept met het studentenpanel en leverde concrete adviezen vanuit de studenten waarmee het team Studentenwelzijn komend jaar aan de slag kan.

## 6. KWALITEITSBORGING

### Interne kwaliteit

#### Examencommissie

De werkwijze van de examencommissie is ten opzichte van andere jaren in grote lijnen ongewijzigd gebleven. Wel veranderde de samenstelling van de commissie met het aftreden (en daarmee vervangen) van twee zittende leden. Met de nieuwe samenstelling heeft de commissie zich vooral gericht op het basiswerk. Daarnaast was de monitoring van de onderwijsvernieuwing in de deeltijdopleiding en het werken met leeruitkomsten een belangrijk aandachtspunt.

Er was voor het derde jaar op rij sprake van een stijging in het aantal studentverzoeken aan de examencommissie, namelijk van 744 naar 909. Deze stijging wordt deels verklaard door de groei van het aantal studenten, maar daarbij was er ook sprake van een stijging van het aantal studenten met een functiebeperking en het aantal onregelmatigheidsmeldingen/ fraudegevallen (van 36 naar 62).

Het aantal verklaringen bijzondere omstandigheden (VBO) nam dit jaar af (van 153 naar 108) maar is toch nog omvangrijk en leidt tot veel organisatorisch werk omdat in veel gevallen een VBO leidt tot aanpassing van de toetsomstandigheden voor individuele studenten. In overleg met directie, decanen en de teamleider Onderwijslogistiek wordt verkend of generieke maatregelen ten aanzien toetsomstandigheden beter tegemoetkomen aan de diverse behoeften van studenten.

De beginnende beroepszaken/ meldingen bij het loket rechtsbescherming, die veel voorbereiding en een langere doorlooptijd vragen, telde dit jaar 11 meldingen (nader uitgewerkt in jaarverslag examencommissie 2024).

#### Toetscommissie

De Toetscommissie (gemandateerd door de examencommissie), heeft in 2024 aan de volgende punten gewerkt, nader uitgewerkt in het jaarverslag Toetscommissie 2024)

1. Het borgen van kwaliteit van toetsen en toetsitems uit het eerste jaar van de vernieuwde deeltijd en verbeteren van het screeningsformulier.
2. Aan de toetscyclus is een stap toegevoegd namelijk een nagesprek tussen de screeners en de toetseigenaar, hiermee is een volgende stap gezet richting een volledige PDCA-cyclus
3. Het organiseren van deskundigheidsbevordering op het gebied van toetsing en het werken met leeruitkomsten, waarbij in verleg met de directie de keuze is gemaakt om de professionalisering op het gebied van Basis Kwalificatie Examinering (BKE) te laten uitvoeren door Onderwijs.pro, die ook de invoering van het werken met leeruitkomsten ondersteunt.
4. Advisering bij opstellen Toetshandleiding en Toetsbeleid, in overleg met de nieuw aangestelde programmaleider Onderwijsontwikkeling en de programmaleider Kwaliteit.

#### Medewerkerstevredenheid (MTO)

In mei 2024 werd in samenwerking met adviesbureau Integron het tweejaarlijks medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd. Met een respons van 78%, werd hierdoor een duidelijk beeld neergezet van de actuele krachten en aandachtspunten onder medewerkers.

Samenwerking binnen het eigen team, de direct leidinggevende en het werk zelf (afwisseling, vrijheid en flexibiliteit) werden hierin het beste beoordeeld.

Aandachtspunten die genoemd werden, zijn de kwaliteit van het onderwijsprogramma (nieuwe deeltijdprogramma), samenwerking tussen het docententeam en team onderwijslogistiek en de emotionele veiligheid, met name in het team onderwijslogistiek.

Hier wordt sindsdien aan gewerkt, mede door de 'constructive alignment gesprekken' tussen de vakgroepen en de programmaleider Onderwijsontwikkeling, het optimaliseren van de klachtenregeling en het aanstellen van een tweede vertrouwenspersoon, en het instellen van de werkgroep sociaal veilig & inclusief.

#### Studenttevredenheid

De Nationale Studenten Enquête (NSE) is een waardevol instrument waar het gaat om het ophalen van grote hoeveelheden informatie over diverse thema's binnen onze organisatie. Net zoals vorig jaar is ervoor gekozen om losse factsheets aan te laten leveren voor de voltijd en de deeltijd. Dit omdat de opleidingen (nu de deeltijd werkt

met leeruitkomsten) anders zijn ingericht. Door dit onderscheid te maken, kunnen we zicht houden op hoe deze twee groepen (elementen van) de opleiding beoordelen en waar eventueel behoeften liggen.

|                               | 2022 | 2023 | 2024 |   | 2024 | 2024 |
|-------------------------------|------|------|------|---|------|------|
|                               |      |      | TMH  |   | DT   | VT   |
| Inhoud en opzet               | 3,55 | 3,61 | 3,61 |   | 3,64 | 3,60 |
| Aansluiting beroepspraktijk   | 4,04 | 4,11 | 4,16 | ⬆ | 4,12 | 4,18 |
| Docenten                      | 3,77 | 3,80 | 3,82 | ⬆ | 3,95 | 3,76 |
| Studiebegeleiding             | 3,81 | 3,70 | 3,86 | ⬆ | 3,90 | 3,84 |
| Toetsing & Beoordeling        | 3,44 | 3,50 | 3,53 | ⬆ | 3,52 | 3,53 |
| Betrokkenheid en contact      | 3,81 | 3,82 | 3,83 |   | 3,93 | 3,77 |
| Studieroosters                | -    | 3,30 | 2,90 | ⬇ | 3,24 | 2,73 |
| Studiefaciliteiten            | -    | 3,39 | 3,40 |   | 3,45 | 3,37 |
| Uitdaging & inzet             | -    | 3,70 | 3,69 |   | 3,90 | 3,59 |
| Structuur & samenhang         | -    | 3,22 | 3,22 |   | 3,50 | 3,09 |
| Gelijke behandeling           | -    | 3,89 | 3,99 | ⬆ | 3,97 | 4,00 |
| Flexibiliteit studieprogramma | -    | -    | 3,11 |   | 3,21 | 3,06 |

Wat opviel was dat vooral de deeltijdstudenten op een groot deel van de items (39 uit 49 items) significant hoger scoren dan pabo studenten op andere instellingen (benchmark). De tevredenheid onder voltijdstudenten is op 10 items significant hoger dan onder de benchmark. Op 2 items is deze significant lager (beide binnen het thema 'betrokkenheid en contact'). In de deeltijd werd op geen enkel item lager gescoord dan de benchmark.

Over de gehele linie was binnen het hoger onderwijs een positieve trend in tevredenheid te zien (resp. 3,65 in 2023 naar 3,68 in 2024). Deze zagen we binnen Thomas More Hogeschool ook terug (3,73 in 2023 naar 3,79 in 2024). Vooral over de 'aansluiting op de beroepsloopbaan' en 'studiebegeleiding' waren onze studenten dit jaar positiever.

Naast de vaste thema's is dit jaar wederom gekozen voor het aanvullen van keuzethema's aan de Nationale studenten enquête (NSE) 2024. In samenspraak tussen kwaliteitszorg, management en MR/OC is gekozen voor de onderwerpen *studieroosters*, *studiefaciliteiten*, *uitdaging en inzet*, *structuur en samenhang van de opleiding*, *gelijke behandeling* en *flexibiliteit studieprogramma*.

De keuze voor deze thema's zorgde voor informatie uit studentperspectief rondom zaken waar veel op ingezet is afgelopen jaar zoals de invoering werken met leeruitkomsten in de deeltijd en over de voortgang van de kwaliteitsafspraken (zie hoofdstuk kwaliteitsafspraken).

Een groot aandachtspunt lag dit jaar in de tevredenheid rondom het studierooster (keuzethema). De tevredenheid op dit thema zakte van 3,30 in 2023 naar 2,90 in 2024. Dit hing samen met de implementatie van de roostertool Xedule, waar we hoge verwachtingen van hebben die inmiddels lijken uit te komen, maar welke gedurende de invoering aanvankelijk tot meer roosterproblemen leidde.

In een instelling brede evaluatie zijn in januari 2024 de aandachtspunten onder de studenten in opgehaald en waar nodig aangepakt. De resultaten van deze aanpassingen verwachten we in de NSE 2025 terug te mogen zien.

De resultaten vanuit de NSE hebben een groot aandeel in de ranking in de hbo keuzegids. Thomas More Hogeschool werd hierin beoordeeld met 4 sterren op een vijfpuntsschaal (69/100 punten), wat neerkwam op een achtste plaats (uit 44) in de landelijke ranking pabo's. Net als vorig jaar, bevinden we ons op de tweede plaats van de 13 pabo's in regio West-Nederland.

## Overige interne onderzoeken onder studenten

Dit jaar is ervoor gekozen te experimenteren met een nieuwe opzet in de studentvertegenwoordiging (zie hoofdstuk samenwerking met studenten). Het studentenpanel wordt ingezet om de informatie die opgehaald wordt uit de kwantitatieve instrumenten (NSE & semesterevaluaties), kwalitatief te verdiepen.

Dit jaar zijn de thema's *studentenwelzijn*, *Leren in Praktijk*, *logistieke zaken binnen TMH* en *communicatie tussen student en docenten* opgepakt. Deze indeling lijkt bij te dragen aan een duidelijke ritmiek van evaluatie-instrumenten, waardoor kwantitatieve data en kwalitatieve momenten elkaar versterken en aanvullen, wat ten goede komt aan de kwaliteit van de data en het formuleren van passende vervolgacties. Ook worden de lijntjes hierdoor korter, wat bijdraagt aan de transparantie van de opbrengsten.

## Externe kwaliteit

### Beoordelingsgerichte peerreview samen opleiden

Op 17 april vond de visitatie plaats in het kader van de beoordelingsgerichte peerreview van het partnerschap 'Thomas More Opleidingsschool (TMO)' met als resultaat een positieve beoordeling op 18 juni. De commissie gaf aan overtuigd te zijn van de kwaliteit door een consistente en congruente doorvertaling van het beroepsbeeld en de samenhang tussen de waarborgen (zie hoofdstuk Samen opleiden, onderzoeken, professionaliseren).

### Voorbereidingen Brancheprotocol kwaliteit onderzoek (BKO)

Voor de BKO is ervoor gekozen de samenwerking op te zoeken met de Radiantpartners. In april 2024 heeft Radiant besloten om de visitaties uit te laten voeren door Aequi. Deze zullen plaatsvinden in de periode 2025-2027, waardoor de visitatiedata wat dichter bij elkaar liggen dan bij de vorige ronde het geval was. De vorige visitatie van het Thomas More Praktijkcentrum was in 2018, waardoor in 2024 al een goede voorzet gedaan is met het schrijven van de zelfevaluatie (zie ook hoofdstuk Samen opleiden, onderzoeken, professionaliseren).

### Kwaliteitsafspraken & NPO

Voor zowel de kwaliteitsgelden als de gelden vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) was 2024 het afsluitende jaar. Omdat Thomas More Hogeschool voor de verantwoording van de NPO gelden opgenomen werd in de vierde steekproef vanuit Berenschot en de middelen op dat moment volledig waren ingezet, werd al in 2023 het afsluitende interview gevoerd.

Omdat voor de besteding van de middelen in het kader van de kwaliteitsafspraken een verantwoording gedaan dient te worden over de gehele looptijd ter afsluiting, wordt hier in het hoofdstuk 'Kwaliteitsafspraken' uitgebreider op ingegaan.

### Team Kwaliteit

In 2024 hebben de medewerker en de programmaleider Kwaliteit hun samenwerking kunnen intensiveren vanwege ruimere beschikbaarheid. Daardoor kwam ruimte om naast het afhandelen van het 'reguliere' werk op het gebied van kwaliteitszorg (denk aan de steeds terugkerende verschillende evaluaties, analyses en bijstellingen) ook aandacht te besteden aan het versterken van de kwaliteitscultuur. De programmaleider Kwaliteit heeft in 2024 in Radiantverband ook een professionaliseringstraject leergang kwaliteitscultuur gevolgd.

In 2024 is er door het team Kwaliteit gewerkt aan de volgende twee hoofdpunten:

1. Meer structuur binnen de organisatie brengen d.m.v.:
  - Het verzamelen van belangrijke documenten voor collega's, deze documenten via een logisch systeem ordenen en met een eenduidige versiebeheer werken.
  - Meewerken aan het verbeteren van Canvas, voor een optimale gebruiksgemak voor onze studenten.
  - Informatie van de afdeling kwaliteit delen met het team via regelmatige items in de nieuwsbrief en het bespreken van zaken aangaande kwaliteitszorg in de overleggen van het MT-breed.
2. Processen verhelderen d.m.v.:
  - Versimpelen van verschillende processen en handleidingen.
  - Data gebruiken om sturing te geven aan beleid.



## 7. TMH KWALITEITSAFSPRAKEN 2019-2024

In het sectorakkoord hbo 2018 werd ingezet op de kwaliteit van het hoger onderwijs door middel van de 'kwaliteitsafspraken'. Voor de periode 2019-2024 werden hiervoor financiële middelen beschikbaar gesteld. Voor het opstellen van het plan, organiseerden we dialoog- en feedbacksessies met studenten, werkveld, medezeggenschapsraad en pabo-opleiders (docenten). Het uitgangspunt was om zoveel mogelijk aan te sluiten bij het strategisch beleid van Thomas More Hogeschool, dat op hetzelfde moment met alle partners werd ontwikkeld. In november 2019 werd het plan ter verantwoording van de inzet van deze middelen goedgekeurd. Hierin onderbouwden we de keuze voor inzet op de thema's *studiesucces*, *onderwijsfaciliteiten* en *professionalisering van docenten*. Ter afsluiting van het sectorakkoord 2018, en verantwoording van de bestede middelen, reflecteren we in dit hoofdstuk op de ontwikkeling op deze thema's over de gehele looptijd (2019-2024).

### Totstandkoming gekozen thema's

Onze samenwerking met het werkveld is intensief en de lijnen binnen onze kleinschalige hogeschool zijn kort. Het proces om te komen tot kwaliteitsafspraken hebben we ervaren als een proces van toenemend vertrouwen en besef dat er een goede afstemming is in koers en beleid tussen de verschillende betrokkenen. Tijdens de dialoog- en feedbacksessies, georganiseerd in het kader van zowel het strategisch plan als de kwaliteitsafspraken, werd deze afstemming zichtbaar. De diverse groepen belanghebbenden benoemden, in eigen woorden, dezelfde thema's die aandacht verdienen binnen de organisatie en in grotere samenwerkingsverband.

In het strategisch plan 2019-2024 werd uiteindelijk de volgende ambitie beschreven:

*"De komende vijf jaar willen wij ons verder ontwikkelen tot onderwijsgemeenschap van studenten, opleiders, leraren, schoolleiders en onderzoekers, voor doorgaande ontwikkeling van eigenzinnige en wereldwijze onderwijsprofessionals".*

Om deze ambitie te realiseren, richtten wij ons op vijf speerpunten:

- Het gebouw in het hart van Rotterdam als bruisend ontmoetingscentrum
- Structuren die kwaliteitscultuur en professionele ontwikkeling ondersteunen;
- innovatieve onderwijspraktijken;
- sterke netwerken;
- variëteit aan routes.

De feedbacksessies met alle betrokken partijen, maakte het mogelijk om deze speerpunten ook door te vertalen in concrete projecten binnen de kwaliteitsafspraken en zo goed aan te sluiten bij de strategische koers.

### Rapportage & monitoring

Elk project kreeg een projecteigenaar, die elke kwartaal rapporteerde aan het 'team Kwaliteit'. Dit zorgde niet alleen voor een continue monitoring van de voortgang, maar ook voor duidelijke communicatie en afstemming met belanghebbenden.

Zo werd het monitoringskader tweejaarlijks besproken met de medezeggenschapsraad en jaarlijks gedeeld met de Raad van Toezicht. Om meer inzicht te creëren in de voortgang, werd gaandeweg – mede op verzoek van de mr - een nieuw rapportageformat geïntroduceerd. Hierdoor kon de mr gericht vragen stellen en feedback geven op de voortgang. Ook werd het proces rondom bijstellingen hierdoor transparanter.

Voor monitoring is daarnaast jaarlijks advies gevraagd aan management en mr over de thema's die opgenomen moesten worden in de verschillende evaluatie instrumenten. Gedurende de looptijd van de kwaliteitsafspraken sloot een studentlid vanuit de opleidingscommissie aan bij de studentenraad. Dit zorgde ervoor dat belangrijke aandachtspunten direct konden worden ingebracht en dat de koppeling tussen de studentenraad en de MR/OC werd versterkt. Op deze manier ontstond een actieve betrokkenheid bij de uitvoering en evaluatie van de kwaliteitsafspraken.

## Opbrengsten per thema

### Thema 1: Studiesucces

Onze hogeschool biedt een veelzijdige onderwijsomgeving, met veel contacturen en een veelvoud aan mogelijke studieroutes waar studenten uit kunnen kiezen. Het bieden van een veelzijdige onderwijsomgeving met een intensieve pendel tussen theorie en praktijk en een variëteit aan routes maakt roostering daarmee een complexe zaak. Studenten ervaren regelmatig een onevenwichtige verdeling van het aantal contacturen en de hoeveelheid studielast gedurende het studiejaar. Daarnaast maken roosterwijzigingen het lastig om het eigen werk te plannen. Uit onderzoek blijkt al langer dat een rooster van invloed is op studiesucces (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2011). Een belangrijke kwaliteitsimpuls voor studiesucces werd daarom binnen de organisatie gezien op het vlak van roostering.

Het doel was om een meer voorspelbaar en studeerbaar rooster te ontwikkelen, dat studenten meer rust geeft. Daarnaast moest het toetsprogramma verduidelijkt worden, zodat studenten beter inzicht kregen in de opleidingslijnen en de eisen die gesteld worden aan hun eindniveau. Een derde speerpunt was het reduceren van uitval bij studenten door hen te helpen bij het vroegtijdig herkennen, aanpakken en voorkomen van uiteenlopende persoonlijke omstandigheden zoals depressie, slaapproblemen of burn-out klachten. Het project kende daarmee twee invalshoeken: een welzijnsgerichte- en een organisatorische (roostering & toetsprogramma).

### Welzijn

Om studenten te ondersteunen bij hun mentale gezondheid, werd na goedkeuring van het opgestelde 'plan kwaliteitsafspraken' de E-health tool 'Mirro' aangeschaft. Uit de eerste evaluatie in 2021 bleek dat veel studenten nog niet bekend waren met de tool. Daarom werd deze op advies van de decanen en de medezeggenschapsraad, opgenomen in het introductieprogramma en de pro-bijeenkomsten.

Uit de tweede evaluatie (over het bredere thema 'studentenwelzijn'), die op verzoek van de mr werd uitgezet, bleek dat de bekendheid onder studenten was toegenomen. De tool werd echter wisselend beoordeeld. Sommige studenten vonden het voor hen niet passend of werkend, terwijl anderen er juist baat bij hadden. Vooral het feit dat anoniem en laagdrempelig aan een hulpvraag gewerkt kon worden, werd door deze studenten als positief ervaren. Jaarlijks werden de gebruikersrapportages besproken met het decanaat. Op deze manier konden de thema's waar studenten online hulp bij zochten, worden vergeleken met de fysieke werkelijkheid. Hierdoor kon door het decanaat gericht worden ingespeeld op actuele thema's en aandachtspunten.

De covid-19 pandemie had een enorme impact op het mentale welzijn van studenten. Deze kregen een flinke klap door het online onderwijs en het ontbreken van fysieke sociale contacten en activiteiten. Mede hierdoor werd het effect van de tool, waarbij het uitgangspunt was dat extra ondersteuning bij persoonlijke problemen zouden zorgen voor minder uitval, moeilijk meetbaar.

Inmiddels is Mirro uitgebreid met modules over persoonlijke ontwikkeling, timemanagement, veerkracht en motivatie. Dit maakt het interessant voor een bredere doelgroep. Ook is een schoolmaatschappelijk werker aangesteld, waar studenten die geen baat hebben bij een instrument als 'Mirro' terecht kunnen met uiteenlopende persoonlijke hulpvragen.

We concluderen dat deze initiatieven een waardevolle aanvulling zijn op het ondersteuningsaanbod op het gebied van studentenwelzijn en studievoortgang binnen de hogeschool en blijven hierop inzetten vanuit het opgerichte 'team studentenwelzijn' en de financiële middelen die komende jaren op dit thema worden ingezet.

### Organisatorisch: Toetsprogramma en roostering

Voor het verbeteren van studiesucces op organisatorisch vlak, lag de focus op het verbeteren van het toetsprogramma en het rooster. Het toetsprogramma is gedurende de looptijd van de kwaliteitsafspraken opgenomen in deelproject 6.2 (Traject formatieve feedback, zie thema 3), en zal daar verder toegelicht worden. Wat betreft roostering, werd ingezet op voorspelbaarheid, studeerbaarheid en het verlagen van de werkdruk voor docenten. In 2021 stelde het CvB aanvullend budget beschikbaar voor de kwaliteitsafspraken. Op advies van de mr werd besloten een deel van dit budget te investeren in roostering. Dit mede vanwege het groeiende aantal studenten en daarmee de toenemende complexiteit van optimale roostering. Dit bood ruimte om te investeren in een nieuw roostersysteem. In 2022 werd daarmee besloten om het roostersysteem Syllabus+ te vervangen voor Xedule. Dit nieuwe systeem bood veel mogelijkheden. Zo werd inzetplanning van docenten opgenomen, wat ook zorgde voor meer inzicht in de werklast, maar er ook voor zorgde dat er meer vooruit gekeken moest worden m.b.t. inzet en daarmee bijdroeg aan het verminderen van het aantal roosterwijzigingen.

Ook op dit vlak zorgde de covid-19 pandemie echter voor een geheel nieuwe dynamiek; onderwijs werd tijdens de lockdown volledig online gevolgd. De terugkeer naar fysiek onderwijs bracht nieuwe uitdagingen met zich mee, zoals de beschikbaarheid van studieruimtes en het schakelen tussen online en fysiek onderwijs (zie thema 2: faciliteiten). Evaluaties en gesprekken met de studentenraad en de medezeggenschapsraad, bevestigden dat studenten en docenten een sterke voorkeur hadden voor fysiek onderwijs.

In februari 2024 werd een interne evaluatie uitgevoerd naar het rooster en het gebruik van de nieuwe roostertool. Hieruit bleek dat er nog veel knelpunten werden ervaren. Om deze aan te pakken, werd een functioneel beheerder aangesteld en een interne roostermaker aangenomen. Hierdoor staat de ondersteuning dicht bij de organisatie en kan beter worden ingespeeld op problemen die zich voordoen. Door het vertrek van de manager onderwijslogistiek, raakten ook teamleiders intensiever betrokken bij het roosterproces. Deze inspanningen hebben geleid tot een professionele doorontwikkeling van het roosterproces.

Na een uitdagende implementatieperiode, functioneert Xedule nu stabiel en is het volledig geïntegreerd met andere systemen zoals Outlook. Voor studiejaar 2025-2026 wordt daarnaast ten behoeve van studeerbaarheid en voorspelbaarheid, een vernieuwde jaarkalender met een aangepast onderwijsritme ingevoerd. Hierbij krijgen studenten en docenten direct aan de start van het studiejaar inzicht in het volledige jaar in plaats van slechts in de aankomende periode. Gezien de looptijd van de implementatie is het nog niet mogelijk om uitspraken te doen over de invloed op het studiesucces. Wél zijn de geluiden van studenten positief en zijn we daarmee tevreden over de opbrengsten tot nu toe. We blijven de ontwikkelingen monitoren en zetten in op verdere doorontwikkeling.

| Collegejaar  |                                                           | 19/20         | 20/21         | 21/22         | 22/23         | 23/24         | 24/25          |
|--------------|-----------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Thema        | Project Verantwoordingsjaar jaarverslag                   | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024           |
| Studiesucces | 3.1 Optimaal en voorspelbaar rooster                      | 30.900        | 18.400        | 18.400        | 9.200         | 9.200         | 204.400        |
|              | 3.2 Toetsprogramma ondersteunt professionele ontwikkeling | 2.667         | 8.000         | 15.600        | 15.600        | 15.600        | 15.600         |
|              | 3.3 Online psychische ondersteuning voor studenten        | 5.230         | 6.830         | 6.830         | 6.830         | 6.830         | 6.830          |
|              | <b>Totaal 'studiesucces'</b>                              | <b>38.797</b> | <b>33.230</b> | <b>40.830</b> | <b>31.630</b> | <b>31.630</b> | <b>226.830</b> |

## Thema 2: Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Een van de speerpunten uit het strategisch plan 2019-2024 was de transformatie van het gebouw van Thomas More hogeschool tot een bruisend ontmoetingscentrum voor onze studenten, opleiders, docenten, schoolleiders en onderzoekers. Vanuit de dialoogsessies met de verschillende betrokkenen, voorafgaand aan het plan kwaliteitsafspraken, bleek een grote behoefte aan fysieke samenkomst met studenten en kinderen vanuit de scholen, gezamenlijke onderwijsontwikkeling en ontmoeting. Studenten spraken de wens uit voor meer plekken om samen te ontspannen te werken, te leren en zowel de concrete middelen daarvoor (denk aan stopcontacten en goede verbinding) als de digitale middelen ondersteunend het volgen van hun onderwijs en het verkrijgen van voor hen relevante informatie. Werken aan dit thema zou moeten leiden tot het creëren van betere en meer studie- en werkplekken, het ontwikkelen van een 'innovatielab' en het verbeteren van de digitale leeromgeving.

## De fysieke ruimte: een bruisend ontmoetingscentrum

In 2019 startte een grootschalige verbouwing om het gebouw te vernieuwen, te verduurzamen en om te vormen tot prettige werk- en studeerruimte. Er werd gewerkt aan klimaatbeheersing, nieuwe beglazing en extra voorzieningen op verzoek van de studenten, zoals stopcontacten, douches en een horecagelegenheid. Deze werden gedurende de looptijd van de kwaliteitsafspraken gerealiseerd.

Tegelijkertijd werd het 'innovatielab' ontwikkeld door expertise uit de pabo, de ICT-afdeling, scholen en externen te bundelen. Deze centrale en zichtbare plek in het gebouw had als doel om studenten, docenten, directeuren en kinderen te inspireren om samen onderwijs te ontwerpen met inzet van technologie. Een nieuwe minor, de I-minor, werd geïntroduceerd om studenten een prominente rol te geven in de ontwikkeling van het Innovatielab, en na realisatie bij de ontwikkeling van digitale geletterdheid binnen de scholen. Ook werd een medewerker aangesteld om de verbindende rol tussen de behoeftes van de pabo, de scholen en het opleidingsaanbod van de nascholing samen te brengen in dit innovatielab. De sluiting van het gebouw door de covid-19 pandemie, zorgde ervoor dat de verbouwing versneld kon plaatsvinden.



Het innovatielab is inmiddels uitgegroeid tot het bruisende hart van onze onderwijsgemeenschap zoals we dat vooraf voor ogen hadden. Hier vinden lessen digitale geletterdheid plaats, wordt onderwijs ontworpen en volgt jaarlijks een volledige groep (ca. 25 studenten) de I-minor. Daarnaast komen basisschoolkinderen kennismaken met technologie en ervaren basisscholen wat digitale tools voor het onderwijs kunnen betekenen. Ook wordt er nascholing georganiseerd, wat zorgt voor een sterke verbinding met het werkveld. Door de intensieve samenwerking met andere hogescholen (Radiant en NLDG netwerk leraren digitale geletterdheid van de pabo's) wordt ons onderwijs op het gebied van digitale geletterdheid blijvend aangescherpt en verbeterd.

De ontmoeting stopt niet bij het innovatielab. Door groeiende studentenaantallen, met name in de deeltijd, ontstond behoefte aan een ontmoetingsplek om samen te komen vóór het volgen van onderwijs (wat voor deze groep vaak in de avond plaatsvond). Dit resulteerde in de realisatie van 'Café '80', een café op de eerste verdieping, met een binnen en buitenruimte, waar studenten samenkomen voor koffie, snacks en een warme maaltijd. Deze ruimte is inmiddels niet meer weg te denken uit het gebouw. Het is een geliefde plek onder studenten en medewerkers. Een belangrijke rol hierbij speelt de medewerkster die vanuit de kwaliteitsgelden aangenomen is om Café 80 te bemannen. Zij zorgt niet alleen voor consumptie, maar fungeert ook als sociaal aanspreekpunt en weet juist die studenten te zien die even wat extra aandacht nodig hebben.

Naast deze ontmoetingsruimtes werd ingezet op de uitbreiding van studie- en stilteplekken. Uitgangspunt hierbij was dat geschikte werk/studieplekken een positief effect hebben op de aanwezigheid van studenten op de opleiding en bijdragen aan samenwerking bij uitvoering van projecten én ontmoeting. Er kwamen extra werkplekken, verbeterde wifi- en printfaciliteiten, stilteplekken en nieuw meubilair. De groei in studentenaantallen

(van een instroom van 224 studenten in 2019, naar 413 in september 2024), zorgde echter voor een blijvende druk op de beschikbare ruimte. Afgelopen jaren wordt er daarom continu gekeken naar hoe we de beschikbare ruimte zo efficiënt mogelijk kunnen benutten. Dit zorgt er echter wel voor dat studenten – ondanks de aanpassingen in de afgelopen jaren – blijven aangeven dat er weinig plekken beschikbaar zijn om in groepsverband te werken, of in stilte te studeren. Wel worden de studiefaciliteiten in algemene zin beter beoordeeld door onze studenten. Waar studenten de studiefaciliteiten in 2020 nog beoordeelden met een 3,45 (NSE,2020), beoordeelden zij deze twee jaar later (na de nodige verbouwingen) met een 3,84 (NSE 2022). Gezien de groei afgelopen jaren is deze inmiddels iets teruggelopen naar een 3,66 (NSE, 2024), maar nog steeds hoger dan vóór de verbouwing.

## De digitale omgeving: informatie & onderwijs

Naast de fysieke ruimte werd ook de digitale leeromgeving aangepakt. De overgang van het studentvolgsysteem Alluris naar Osiris, bood studenten meer inzicht in hun studievoortgang. Hierdoor werd het voor hen mogelijk om weloverwogen keuzes te maken in hun studieprogramma. Ook bood dit systeem de mogelijkheid om te communiceren met andere systemen, waardoor het binnen de bredere ambitie paste om informatie beter op elkaar te laten aansluiten.

In 2020 werd ook de portal opnieuw ingericht om studenten beter zicht te geven op hun onderwijsinformatie. De plotselinge overgang naar online onderwijs via teams tijdens covid-19, zorgde echter voor verwarring. Dit extra communicatiekanaal zorgde voor veel ruis m.b.t. eenduidige informatievoordiening richting studenten. Studenten gaven regelmatig aan informatie niet te kunnen vinden, en door dit extra kanaal werd dit probleem nog complexer. Ook de mr merkte dit op en gaf aan dat er duidelijk afspraken gemaakt moesten worden over het gebruik van de portal en teams. Voor het daaropvolgende studiejaar werden deze afspraken vastgelegd.

In 2022 werden, op advies van de medezeggenschapsraad, mogelijkheden voor een nieuwe digitale leeromgeving ter vervanging van de portal verkend. Na gesprekken met verschillende betrokkenen en leveranciers de digitale leeromgeving 'Canvas' aangeschaft. Een projectgroep van management, docenten, functioneel beheer en kwaliteitszorg ontwikkelde de inrichting van de leeromgeving. Door de gemengde samenstelling en het doorlopend monitoren van ontwerpideeën m.b.t. inrichting en vormgeving bij studenten, ging in februari 2023 een pilot van start. Deze bleek succesvol. Docenten werden getraind en onderwijs werd vormgegeven in Canvas. In september 2023 konden daardoor alle eerstejaars studenten via Canvas hun onderwijs volgen en in september 2024 ging de gehele studentenpopulatie over op dit systeem.

Studenten, docenten en medezeggenschap lieten gaandeweg signalen horen over het gebrek aan eenheid van de cursussen. Dit kwam de studeerbaarheid en de werkdruk niet ten goede. Dit resulteerde in de inzet van 'canvascheckers': studenten die cursussen controleerden op een eenduidige opbouw en docenten tips gaven vanuit 'studentperspectief' ten behoeve van de studeerbaarheid. Door de implementatie van Canvas, en de koppeling met andere systemen zoals Osiris, zijn veel zaken rondom informatievoorziening en onderwijs aan het licht gekomen. Feedback van docenten, studentenraad, en canvascheckers wordt gebruikt om doorlopend verbeteringen te maken. Inmiddels geven studenten terug dat de opstart wat lastig voor hen was, maar dat zij steeds beter begrijpen wat er van hen verwacht wordt. De tevredenheid over de digitale leeromgeving is tussen 2023\* en 2024 toegenomen van 3,25 naar 3,33 (\*eerder werd 'de digitale leeromgeving' als losstaand item niet bevraagd). Verdere professionalisering van docenten in werken met Canvas, portfolio en Blended learning blijft een speerpunt. Hierop wordt onder meer ingezet binnen het te ontwikkelen Centre for Teaching and Learning (zie thema 3: professionalisering van docenten).

| Collegejaar                              |                                            | 19/20          | 20/21          | 21/22          | 22/23          | 23/24          | 24/25          |
|------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Thema                                    | Project Verantwoordingsjaar<br>jaarverslag | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           |
| Passende en goede onderwijs-faciliteiten | 5.1 Studie/werkplekken voor studenten      | 72.503         | 67.500         | 200.000        | 303.000        | 314.300        | 303.000        |
|                                          | 5.2 Innovatielab                           | 16.000         | 27.837         | 29.870         | 59.670         | 72.905         | 79.687         |
|                                          | 5.3 Digitale leeromgeving                  | 31.500         | 42.900         | 22.900         | 22.900         | 22.900         | 22.900         |
|                                          | <b>Totaal onderwijsfaciliteiten</b>        | <b>120.003</b> | <b>138.237</b> | <b>252.770</b> | <b>385.570</b> | <b>410.105</b> | <b>405.587</b> |

## Thema 3: Professionalisering van docenten (docentkwaliteit)

Een deel van de middelen is ingezet voor professionalisering van docenten, in lijn met de speerpunten uit het strategisch plan: 'het ondersteunen van de structuur kwaliteitscultuur en professionele ontwikkeling' en 'innovatieve onderwijspraktijken'. Deze inzet was een logisch vervolg op de eerder beschreven thema's. Als instelling waren we daarmee voornemens ons te richten op het investeren in het versterken van de competenties



van pabo-opleiders in het ontwerpen van onderwijs waarin formatieve feedback en het leerproces van studenten centraal staat en studenten kennis laten maken met onderwijsinnovatie met de inzet van technologie (zie thema 2).

Daarnaast werd ingezet op het professionaliseren op het gebied van pedagogische gespreksvoering. In januari 2020 ging dit traject van start met een lectorale rede van één van onze lectoren. Door de impact van covid-19, konden minder collega's deelnemen aan het professionaliseringstraject en vonden opvolgende bijeenkomsten digitaal plaats. Hierdoor werd de focus verlegd van alle docenten naar alleen de afstudeerbegeleiders. Deze groep heeft de opgedane kennis ingezet om de terugkombijeenkomsten voor LIO'ers in de afstudeerfase inhoudelijk verder te ontwikkelen. Dit resulteerde in een nieuwe opdracht in de voltijd: een fenomenologisch onderzoek, waarin de pedagogische gespreksvoering centraal staat. Uit gesprekken met docenten en studenten bleek dat deze aanpassing positief werd ontvangen. De opdracht wordt door hen als waardevol én betekenisvol beschouwd, mede doordat de opdracht studenten beter naar de eigen praktijk leert te kijken. De methodiek vond ook haar weg naar de praktijkgemeenschappen binnen het lectoraat professionalisering met hart en ziel. Hier zetten leraar onderzoekers in de opleidingsscholen de methodiek in voor hun eigen onderzoek. Mede door het grote aantal nieuwe docenten, is gaandeweg gekozen om de bredere uitrol voor het traject rondom pedagogische gespreksvoering stop te zetten. De focus is verschoven naar flexibilisering en formatief handelen.

## Formatief handelen & fase-assessments

Bij de start van de kwaliteitsafspraken was er al een eerste stap gezet met de invoering van formatieve fase-assessments voor zowel voltijd als deeltijd. Gedurende de looptijd van de kwaliteitsgelden, is deze aanpak verder uitgewerkt, wat resulteerde in het neerzetten van een raamwerk van faseassessments, waarin formatief handelen centraal staat. Daarnaast waren we van mening dat het toetsprogramma in het onderwijsprogramma beter kon aansluiten op het onderwijsconcept en de pendel theorie en praktijk kon versterken.

Studenten gaven daarnaast in gesprekken en vragenlijsten aan dat ze eerder in de opleiding wilde leren werken met feedback. Dit signaal vormde de basis voor het herontwerp van het toetsprogramma, waarbij meer gebruik gemaakt wordt van formatieve (peer)feedback en andere toetsvormen waarbij de feedbackcultuur in onze onderwijsgemeenschap versterkt zou worden.

Binnen de deeltjiddopleiding werd dit concreet vertaald naar het ontwikkelen van leeruitkomsten. Pabo-opleiders gingen hierbij gericht aan de slag met het herontwerpen van hun eigen onderwijsenheden volgens de principes van Assessment for Learning/formatief handelen. In intervisiebijeenkomsten bespraken zijn hun ervaringen en opbrengsten en kreeg de onderwijsontwikkeling in samenhang vorm. Vanaf september 2023 ging daarmee de 'vernieuwde deeltijd' van start.

Dit proces liep parallel aan de implementatie van de digitale leeromgeving Canvas (zie thema 2).

Dit systeem bood mogelijkheden om feedback te verzamelen en te verwerken in portfolio's. Hierdoor kregen studenten meer regie op hun eigen leerproces en ontwikkeling, waarbij de focus verschoof van het behalen van studiepunten, naar het daadwerkelijk sturen op ontwikkeling. Ook maakte het werken met leeruitkomsten het voor studenten mogelijk om het onderwijs meer flexibel vorm te geven, door het kiezen van het leerwegaanafhankelijk aantonen van hun leeruitkomsten. Naar verwachting levert dit een positieve bijdrage aan het studiesucces (zie thema 1).

Hoewel in de looptijd van de kwaliteitsafspraken grote stappen zijn gezet, bleek deze periode niet voldoende om formatief handelen volledig te verankeren in het onderwijs. Daarom wordt komende periode verder geïnvesteerd in een professionaliseringstraject, onder leiding van Dominique Sluismans en Valentina Devid (Toetsrevolutie). Gaandeweg werd steeds duidelijker dan verschillende projecten nauw met elkaar verweven waren. Daarom is ervoor gekozen om projecten samen te brengen onder één projectleider. Dit geldt onder meer voor de beschreven initiatieven rondom het toetsprogramma (3.2) en formatieve feedback(6.2). Deze zijn in samenhang opgepakt en uitwerkt.

## Onderwijsinnovatie & inzet van technologie

De realisatie van het innovatielab (zie thema 2) heeft docenten geholpen om stappen te zetten op het gebied van onderwijsinnovatie en de inzet van technologie. Uitgangspunt hierbij was dat studenten die goede voorbeelden van onderwijsinnovatie krijgen en hierdoor geïnspireerd zouden raken om dit ook te vertalen naar de basisschoolpraktijk. Om het innovatielab optimaal te benutten, is samen met betrokkenen opgehaald op welke manier dit lab kan worden ingezet binnen het huidige curriculum, en welke middelen daarvoor nodig zijn.

Daarnaast zijn verschillende nascholingsbijeenkomsten georganiseerd, waarin ook het werkveld de kans kreeg om ervaring op te doen met de mogelijkheden van het innovatielab.

Door de Covid-19 pandemie is in korte tijd veel ervaring opgedaan met (het ontwerpen van) online onderwijs. Studenten werden bevraagd over de kwaliteit van deze bijeenkomsten, wat waardevolle inzichten opleverde over de benodigde professionalisering op het gebied van ICT en digitale vaardigheden. De medezeggenschapsraad geeft aan een toename te zien in het gebruik van het innovatielab, vooral binnen het vak digitale geletterdheid, maar ook steeds vaker in andere cursussen. Zij benadrukken het belang van verdere scholing, zodat studenten leren hoe zij digitale technologie binnen verschillende vakgebieden kunnen inzetten en toepassen. Dit inzicht wordt breed gedeeld binnen de organisatie. Inmiddels is binnen het samenwerkingsverband van de Radiant hogescholen een professionele leergemeenschap (PGL) opgericht, die zich actief bezig houdt met professionalisering van docenten op dit gebied. Komende tijd blijft ingezet worden op professionalisering van docenten en wordt deze ambitie meegenomen in de ontwikkeling van het Centre of Teaching and Learning (CTL), waarin expertise op het gebied van onderwijsinnovatie en docentprofessionalisering samenkomt.

| Collegejaar                                        |                                                                       | 19/20         | 20/21         | 21/22         | 22/23          | 23/24          | 24/25          |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Thema                                              | Project Verantwoordingsjaar<br>jaarverslag                            | 2019          | 2020          | 2021          | 2022           | 2023           | 2024           |
| Professionalisering van docenten (docentkwaliteit) | 6.1 Traject Pedagogische gesprekken                                   |               | 12.000        | 16.533        | 25.600         | 25.600         | 25.600         |
|                                                    | 6.2 Traject Onderwijs ontwerpen en begeleiden met formatieve feedback | 11.200        | 16.533        | 27.200        | 19.200         | 19.200         | 19.200         |
|                                                    | 6.3 Traject Speelplaats/Leerplein ICT                                 |               |               | 2.667         | 68.000         | 80.800         | 93.600         |
|                                                    | <b>Totaal professionalisering docenten</b>                            | <b>11.200</b> | <b>28.533</b> | <b>46.400</b> | <b>112.800</b> | <b>125.600</b> | <b>138.400</b> |



## Besteding middelen 2024

In de financiële administratie zijn per project aparte codes aangemaakt, zodat de financiële voortgang eenvoudig gerapporteerd kan worden. Voor de periode 2018-2024 (en 2024 afzonderlijk) zijn de activiteiten en bestedingen ten opzichte van het goedgekeurde plan als volgt (bedragen in euro's).

| Project |                                                                   |                                              | Bestedingswijze | 2024 begroot | 2024 besteed | t/m 2024 begroot | t/m 2024 besteed |
|---------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------|--------------|--------------|------------------|------------------|
| 3.1     | Optimaal en voorspelbaar rooster                                  | projectleider tegen € 100 p/u                | 2.000           | 2.000        | 18.000       | 18.000           |                  |
| 3.1     | Optimaal en voorspelbaar rooster                                  | teamleden tegen € 80 p/u                     | 2.400           | 2.400        | 60.000       | 60.00            |                  |
| 3.1     | Optimaal en voorspelbaar rooster                                  | inhuur externe expertise                     | 200.000         | 131.376      | 212.500      | 200.864          |                  |
| 3.2     | Toetsprogramma ondersteunt professionele ontwikkeling             | projectleider tegen € 100 p/u                | 6.000           | 6.000        | 34.667       | 34.667           |                  |
| 3.2     | Toetsprogramma ondersteunt professionele ontwikkeling             | teamleden tegen € 80 p/u                     | 9.600           | 9.600        | 38.400       | 38.400           |                  |
| 3.3     | Online psychische ondersteuning voor studenten                    | medewerker tegen € 80 p/u                    | 3.200           | 3.200        | 17.600       | 17.600           |                  |
| 3.3     | Online psychische ondersteuning voor studenten                    | applicatie Mirro                             | 3.630           | 3.581        | 21.780       | 18.423           |                  |
| 5.1     | Studie/werkplekken                                                | bouwvoorbereiding                            | -               | -            | 72.503       | 72.372           |                  |
| 5.1     | Studie/werkplekken                                                | Afschrijvingslasten                          | 250.000         | 250.000      | 1.017.500    | 1.016.174        |                  |
| 5.1     | Studie/werkplekken                                                | (medewerker) catering                        | 53.000          | 61.497       | 170.300      | 185.427          |                  |
| 5.2     | Innovatielab                                                      | projectleider tegen € 100 p/u                | 16.000          | 16.000       | 96.000       | 96.000           |                  |
| 5.2     | Innovatielab                                                      | teamleden tegen € 80 p/u                     | 12.800          | 12.800       | 55.467       | 55.467           |                  |
| 5.2     | Innovatielab                                                      | inrichting                                   | 50.887          | 44.723       | 134.502      | 139.107          |                  |
| 5.3     | Digitale leeromgeving                                             | projectleider tegen € 100 p/u                | 4.000           | 4.000        | 24.000       | 24.000           |                  |
| 5.3     | Digitale leeromgeving                                             | teamleden tegen € 80 p/u                     | 6.400           | 6.400        | 32.000       | 32.000           |                  |
| 5.3     | Digitale leeromgeving                                             | inhuur expertise aanpassingen portal Inforay | 12.500          | 14.265       | 110.000      | 74.147           |                  |
| 6.1     | Traject Pedagogische gesprekken                                   | projectleider tegen € 100 p/u                | -               | -            | 20.000       | 12.000           |                  |
| 6.1     | Traject Pedagogische gesprekken                                   | teamleden tegen € 80 p/u                     | 25.600          | 25.600       | 85.333       | 51.200           |                  |
| 6.2     | Traject Onderwijs ontwerpen en begeleiden met formatieve feedback | inhuur Diana Baas                            | -               | -            | 18.667       | 11.875           |                  |
| 6.2     | Traject Onderwijs ontwerpen en begeleiden met formatieve feedback | docenten tegen € 80 p/u                      | 19.200          | 19.200       | 93.867       | 93.867           |                  |
| 6.3     | Traject Speelplaats/Leerplein ICT                                 | projectleider tegen € 100 p/u                | 8.000           | 8.000        | 26.667       | 26.668           |                  |
| 6.3     | Traject Speelplaats/Leerplein ICT                                 | docenten tegen € 80 p/u                      | 25.600          | 25.600       | 38.400       | 34.800           |                  |
| 6.3     | Traject Speelplaats/Leerplein ICT                                 | professionalisering                          | 60.000          | 93.906       | 180.000      | 183.247          |                  |
| TOTAAL  |                                                                   |                                              | 770.817         | 740.148      | 2.578.153    | 2.499.905        |                  |

Ten opzichte van het oorspronkelijke plan vallen met name de volgende zaken op:

1. De bestedingen inzake de aanpassingen van de portal vallen lager uit, maar dit wordt naar verwachting alsnog in 2025 uitgevoerd.
2. In 2021 en 2022 konden de pedagogische gesprekken, met name door COVID-19, geen doorgang vinden. Deze zijn vanaf de zomer 2023 (in een net iets andere vorm) gestart, maar hierdoor zijn de totale bestedingen uiteraard wel lager dan begroot.

In het door de minister van OCW goedgekeurde plan is een meerjarenbegroting inzake de kwaliteitsafspraken opgenomen. Deze is gebaseerd op de verwachte Rijksbijdrage inzake de kwaliteitsafspraken tot en met 2024. In de loop van 2021 werd duidelijk dat deze te verwachten inkomsten hoger zullen uitvallen als gevolg van het toegenomen studentenaantal.

Naar aanleiding van dit aanvullend beschikbare budget wordt door de directie van de hogeschool, in lijn met de investeringsthema's van het oorspronkelijke bestedingsplan en na instemming van de medezeggenschapsraad, het aanvullende budget aangewend voor:

1. De verbetering van (de voorspelbaarheid) van het rooster (deelthema 3.1).
2. Verdere facilitering van de catering als onderdeel van de verbouwing. Dit moet zorgen voor een sfeer waar studenten zich op hun gemak voelen en in de desbetreffende ruimte voor verzorgde plaatsen waar studenten en medewerkers kunnen zitten, studeren en werken. Dit moet de ontmoeting tussen studenten, medewerkers van de hogeschool maar ook medewerkers van het bestuursbureau van de RVKO stimuleren (deelthema 5.1).

3. In het oorspronkelijke bestedingsplan wordt ingezet op de realisatie van een Innovatielab en speelplaats/leerplein ICT alsmede de verbetering van de digitale leeromgeving. In het bestedingsplan Nationaal Programma Onderwijs is vervolgens ook een deel ingezet ter verbetering van ICT- applicaties. Teneinde deze zaken goed te gebruiken en in te zetten, dienen de medewerkers van de hogeschool te worden getraind. Deze verhoging van het professionaliseringsbudget kan gefinancierd worden uit de aanvullende kwaliteitsbekostiging (deelthema's 5.2, 5.3 en 6.3).

| Collegejaar                                         |                                                                       | 19/20   | 20/21   | 21/22   | 22/23   | 23/24   | 24/25   |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Thema                                               | Project Verantwoordingsjaar<br>jaarverslag                            | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |
| Studie-succes                                       | 3.1 Optimaal en voorspelbaar rooster                                  | 30.900  | 18.400  | 18.400  | 9.200   | 9.200   | 204.400 |
|                                                     | 3.2 Toetsprogramma ondersteunt professionele ontwikkeling             | 2.667   | 8.000   | 15.600  | 15.600  | 15.600  | 15.600  |
|                                                     | 3.3 Online psychische ondersteuning voor studenten                    | 5.230   | 6.830   | 6.830   | 6.830   | 6.830   | 6.830   |
| Passende en goede onderwijs-faciliteiten            | 5.1 Studie/werkplekken voor studenten                                 | 72.503  | 67.500  | 200.000 | 303.000 | 314.300 | 303.000 |
|                                                     | 5.2 Innovatielab                                                      | 16.000  | 27.837  | 29.870  | 59.670  | 72.905  | 79.687  |
|                                                     | 5.3 Digitale leeromgeving                                             | 31.500  | 42.900  | 22.900  | 22.900  | 22.900  | 22.900  |
| Professionalisering van docenten (docent-kwaliteit) | 6.1 Traject Pedagogische gesprekken                                   |         | 12.000  | 16.533  | 25.600  | 25.600  | 25.600  |
|                                                     | 6.2 Traject Onderwijs ontwerpen en begeleiden met formatieve feedback | 11.200  | 16.533  | 27.200  | 19.200  | 19.200  | 19.200  |
|                                                     | 6.3 Traject Speelplaats/Leerplein ICT                                 |         |         | 2.667   | 68.000  | 80.800  | 93.600  |
| Totaal uitgaven                                     |                                                                       | 170.000 | 200.000 | 340.000 | 530.000 | 567.335 | 770.817 |

## EINDEVALUATIE KWALITEITSAFSPRAKEN - MR

### Inleiding

In deze evaluatie reflecteert de medezeggenschapsraad (hierna: mr) op de realisering van de kwaliteitsafspraken die vanaf 2018 voor de periode 2019-2024 voor de Thomas More Hogeschool zijn opgesteld. De doelstelling van de kwaliteitsafspraken was de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren. Daarvoor werden door het ministerie van OCW studievoorschotmiddelen vrijgemaakt, die de hogescholen beargumenteerd konden inzetten binnen zes thema's.

De drie thema's waar de Thomas More Hogeschool zich op gericht heeft, zijn studiesucces, passende en goede onderwijsfaciliteiten en professionalisering van docenten. Binnen elk thema zijn drie projecten geformuleerd, waarvan er later sommige samengenomen zijn. De oorspronkelijke projecten worden hieronder weergegeven:

| Thema                                                 | Project                                                               |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 3. Studiesucces                                       | 3.1 Optimaal en voorspelbaar rooster                                  |
|                                                       | 3.2 Toetsprogramma ondersteunt professionele ontwikkeling             |
|                                                       | 3.3 Online psychische ondersteuning voor studenten                    |
| 5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten            | 5.1 Studie-/werkplekken voor studenten                                |
|                                                       | 5.2 Innovatielab                                                      |
|                                                       | 5.3 Digitale leeromgeving                                             |
| 6. Professionalisering van docenten (docentkwaliteit) | 6.1 Traject Pedagogische gesprekken                                   |
|                                                       | 6.2 Traject Onderwijs ontwerpen en begeleiden met formatieve feedback |
|                                                       | 6.3 Traject Speelplaats/Leerplein ICT                                 |

In de evaluatie van de mr zal niet te diep ingegaan worden op de verschillende projecten. In eerdere jaarverslagen heeft de mr wel per project de voortgang geëvalueerd.

Het doel van de evaluatie is tweeledig. Er zal enerzijds geëvalueerd worden of de Thomas More Hogeschool de plannen voor de periode tot en met 2024 in voldoende mate heeft gerealiseerd, waarbij rekening wordt gehouden

met de gepleegde inspanningen en de omgang met onvoorziene omstandigheden (criterium 1 van het protocol beoordeling Kwaliteitsafspraken Hoger Onderwijs). Anderzijds zal er geëvalueerd worden of de mr en andere relevante belanghebbenden voldoende betrokken zijn gedurende de uitvoering van de plannen (criterium 2). In onderstaande reflectie zal in de bespreking van criterium 1 op sommige punten al duidelijk worden hoe de betrokkenheid was en gaat het bij criterium 2 soms ook een beetje over de verwezenlijking van de plannen, dus de grens tussen de bespreking van criterium 1 en criterium 2 is soms fluïde.

### **Criterium 1: de verwezenlijking van de plannen**

Voor vrijwel alle projecten geldt dat de plannen ruim voldoende verwezenlijkt zijn, maar het verschilt per project in hoeverre dat het geval is.

Het project 'Innovatielab' is bijvoorbeeld een project dat zijn vruchten heeft afgeworpen. Er is een innovatielab, die verschillende vakgroepen in hun onderwijs inzetten en waar studenten én docenten actief aan hun digitale vaardigheden werken. Daarnaast bezoeken ook basisschoolklassen het innovatielab, soms op initiatief van een TMH-student die stageloopt in die klas.

Het project 'Digitale leeromgeving' is ook voldoende verwezenlijkt, maar er zijn nog wat stappen te zetten. De oude digitale leeromgeving, de 'portal', is vervangen door een nieuwe leeromgeving, Canvas. Voor studenten is de nieuwe digitale leeromgeving in het algemeen fijner: met de komst van Canvas is er maar één manier om inleveropdrachten in te leveren, cursusomgevingen ('tegels') zijn grotendeels op dezelfde manier opgebouwd, dus informatie is makkelijker vindbaar. Dit was ook de wens van studenten. Ondanks de gefaseerde invoering van Canvas (eerst een semester van 2022-2023 voor een beperkt aantal februarigroepen uit de deeltijd, in 2023-2024 voor alle eerstejaarsgroepen en in 2024-2025), zijn er nu nog wat opstartproblemen: er zijn ervaren docenten en docenten die dit studiejaar pas voor het eerst met Canvas werken en daar nog hun weg in zoeken, dus er bestaan nog kwaliteitsverschillen tussen tegels van verschillende cursussen. Ook zijn er problemen met cursuscodes van dezelfde cursus die verschillend zijn in Osiris, het studentvolgsysteem, en Canvas. Dit levert met name voor langstudeerders verwarring op. Dit is ook door de mr aangegeven en hier wordt op dit moment goed aan gewerkt, onder andere door het begeleiden van langstudeerders. Voor docenten is er een team van ondersteuners beschikbaar, er is een handleiding die regelmatig geüpdatet wordt en er worden instructiefilmpjes gemaakt. De mr is begin 2025 om advies gevraagd hoe docenten nog beter begeleid kunnen worden. Dit is dus een 'ongoing process'.

Het project 'Traject *Pedagogische gesprekken*' is het minste uit de verf gekomen: het project is eerder stopgezet, omdat het onder andere door corona niet zo uitpakte zoals gehoopt. Zo is niet heel het team hierin geprofessionaliseerd. Wel zijn een aantal ijkpunten behaald. Een deel van het team heeft er wel training in gehad en bij pro-lessen toegepast en ook is de onderzoeksopdracht voor de afstudeerders uit dit project voortgekomen. Docenten hebben nu de mogelijkheid om een training te volgen, maar deze is dus facultatief. Verschillende gespreksvormen worden nog steeds aangeboden in het curriculum. Er zijn geen signalen vanuit studenten dat het stoppen van dit project negatieve gevolgen heeft gehad.

### **Onvoorziene omstandigheden**

Gedurende de jaren zijn er ook onvoorziene omstandigheden geweest, die de uitvoering en het succes van de projecten beïnvloed hebben. Corona, met de komst van lockdowns, coronamaatregelen en online onderwijs, heeft wellicht de grootste invloed gehad, maar ook de groei van de hogeschool (bijna een verdubbeling ten opzichte van het studentenaantal van 2018) heeft z'n effect gehad. Corona was van invloed op vrijwel alle projecten, zeker wat betreft de planning. Zo verschoof bij de verbouwing de prioriteit van het verbouwen van studentenwerkplekken en het innovatielab, die even minder urgent werden, naar de verbouwing van de lokalen, omdat er door de 1,5 meter afstand meer lokalen nodig waren. Daarnaast kwamen de professionalisering van docenten op het vlak van digitaal werken met de komst van corona en bijgevolg het gebruik van Teams in een stroomversnelling en de professionalisering op het vlak van assessment for learning kwam meer op de achtergrond te staan, zonder dat dat overigens invloed had op de resultaten in de NSE die met AFL te maken hadden. Hierdoor werden docenten snel digitaal vaardiger.

De komst van Teams zorgde voor studenten ook wel voor onduidelijkheid: er waren nu bijvoorbeeld verschillende manieren om opdrachten in te leveren (via Turnitin en via Teams) en ook verschillende plekken waar informatie kon staan (de portal en Teams). Na feedback hierover van de mr zijn er hiervoor richtlijnen opgesteld. Met de komst van Canvas was deze verwarring verleden tijd.

Door corona ontstond ook een behoefte aan een systeem als IRIS Connect: docenten konden niet altijd meer fysiek op stagebezoek komen, maar met dit systeem wel online, waardoor het begeleiden van studenten in de stage gecontinueerd kon worden. Ten slotte moest het rooster door corona omgegooid worden: er mochten minder

studenten in een lokaal zitten en er werd meer online geroosterd, waarbij er soms met reistijd rekening gehouden moest worden. Door de onzekerheid die corona creëerde en doordat er weinig tijd was om op ontwikkelingen te anticiperen, was het rooster soms pas laat bekend en niet optimaal.

Een laat gepubliceerd rooster is iets wat nog steeds speelt, maar waarin wel stappen worden gezet. Een aanwijsbare oorzaak, waar de mr begrip voor heeft, is dat informatie in het nieuwe roosterprogramma Xedule -de aanschaf hiervan was ook één van de doelen- niet goed was verwerkt, waardoor er met de hand correcties uitgevoerd moesten worden. Dit leverde op korte en lange termijn vertragingen op. Ook was de roosterinformatie niet altijd duidelijk voor studenten, doordat alleen codes (en geen vaknamen) zichtbaar waren.

Het rooster heeft de aandacht van het management. Er worden continu verbetermaatregelen doorgevoerd. Zo werd roosterinformatie telkens opnieuw opgebouwd, maar wordt nu oude roosterinformatie hergebruikt en gecontroleerd, wat leidt tot een versnelling van het roosterproces. Ook zijn vaknamen voor studenten nu zichtbaar. Doordat voltijdstudenten sinds vorig studiejaar allemaal op dinsdag stagelopen, is de roosterdruk nu ook wat afgenomen.

De groei van het studentenaantal heeft ook onvoorziene gevolgen gehad. Er zijn vanwege een vraag om studentenwerkplekken in het gebouw van de Thomas More Hogeschool nieuwe studentenwerkplekken gecreëerd, waar studenten in de studentenraad en mr enthousiast op reageerden. Doordat er nu bijna twee keer zo veel studenten zijn, is het aantal studentenwerkplekken dat beschikbaar is, eigenlijk weer te laag. Daarnaast is het rooster met de komst van meer studenten, dus meer groepen, uitdagender geworden. Er is een macrorooster opgesteld, waardoor het rooster voorspelbaarder is, maar het is soms onvermijdelijk, door het volle rooster en beschikbaarheid van de docenten, dat een groep slechts één losse les heeft op een dag. Een externe locatie biedt nu uitkomst voor de druk op het rooster. Daar worden bijvoorbeeld projecten uitgevoerd. De waardering voor het rooster is gedurende de looptijd van de kwaliteitsafspraken tijdelijk verbeterd, maar het blijft naast studiefaciliteiten een van de belangrijkste aandachtspunten. Dit zien we terug in de resultaten van de NSE 2024, waar studiefaciliteiten echter wel beter worden beoordeeld dan aan het begin van de looptijd.

#### *Tussentijdse wijzigingen en bijstellingen*

Gedurende de looptijd van de kwaliteitsafspraken zijn plannen ook gewijzigd, wat ook met de mr is afgestemd. De mr vond het daarbij belangrijk dat wijzigingen goed uitgelegd konden worden. Zo werd in 2020 uitgelegd waarom bouwplannen zijn vertraagd (vanwege technische uitdagingen). Ook werd er in de oorspronkelijke plannen voor de digitale leeromgeving alleen nog over de portal gesproken. Later is men toch gaan zoeken naar een andere digitale leeromgeving, omdat de portal te weinig mogelijkheden had, te 'vervuild' was met oude documenten wat voor verwarring zorgde onder studenten en er niet meer voldoende ondersteuning was voor het onderhouden van de portal. Gezien de ontevredenheid over de portal, zag de mr dit als een kans om met een schone, doch verder ontwikkelde, lei te beginnen.

Een andere wijziging was meer van cosmetische aard: de projecten 'Toetsprogramma ondersteunt professionele ontwikkeling' (binnen het thema Studiesucces) en 'Onderwijs ontwerpen en het geven van formatieve feedback' (binnen het thema Professionalisering) zijn samengevoegd in één project, omdat de twee projecten inhoudelijk sterk op elkaar aansloten.

Binnen het project 'Studie-/werkplekken' zijn er in 2020 doelen bijgekomen, die opgehaald zijn binnen de studentenraad. Het ging dan om doelen als voldoende stekkerpunten, whiteboards bij studieplekken en snelle wifi. Deze zijn in 2021 gerealiseerd. Daarnaast is er een kantine (Café 80) gerealiseerd, die ook als studieplek gebruikt wordt. Omdat de studievoorschotmiddelen bedoeld zijn voor de studenten, ziet de mr deze bijstellingen natuurlijk als positief.

Ten slotte zijn er ook financiële wijzigingen geweest, zoals bv. in november 2021, wanneer blijkt dat er extra budget voor de projecten beschikbaar is. Een voorstel, met onder andere extra geld voor de realisatie van het innovatielab en het inzetten van het budget voor het betalen van de een vaste medewerker van de kantine (Café 80), wordt door de mr goedgekeurd, nadat wel gevraagd is of het verstandig is om tijdelijk geld naar een vaste medewerker te laten gaan. De uitleg van het CvB is dat als de kantine goed loopt, dit een duurzame investering blijkt. Dit heeft goed uitgepakt: Café 80 is een populaire ontmoetingsplek voor studenten en daaraan draagt bij dat de vaste medewerker voor met name de studenten een icoon binnen de organisatie is geworden.

Een voorstel van de mr om vanwege de groei van de pabo ook meer geld naar de roostering te laten gaan, wordt ook meegenomen in de begroting.

#### *Een blik op de toekomst*

Met het afsluiten van de periode voor de kwaliteitsafspraken stopt de ontwikkeling van de projecten op de TMH niet (zie ook eerder genoemde voorbeelden). Zo heeft het CvB met de mr besproken dat er voor volgend studiejaar

gekeken wordt naar een andere externe locatie om de roosterdruk op te kunnen vangen en er wordt onderzocht hoe er ruimte voor voldoende studiewerkplekken gemaakt kan worden. Bij dat laatste kan een externe locatie ook lucht geven. Daarnaast wordt het toetsrooster voor studenten ook studeerbaarder en voorspelbaarder: vanaf 2025-2026 zijn er per periode twee toetsweken in plaats van één en kunnen studenten kennistoetsen in elke periode herkansen in plaats van in twee toetsweken per jaar. Door beide maatregelen wordt de toetsdruk gespreid. Hoewel Mirro, de digitale tool voor psychische ondersteuning, onder studenten niet heel veel gebruikers heeft gehad en ervaringen wisselend zijn (sommige studenten spreken liever een 'echt' persoon, anderen vinden de modules van Mirro fijn), blijft de tool beschikbaar voor diegenen die dat willen, maar inmiddels is er ook een maatschappelijk werker actief in de TMH, die ook de nodige ondersteuning biedt. De mr vindt het positief dat de studenten een keuze blijven houden in hoe ze psychische ondersteuning krijgen. Belangrijk voor de mr is wel dat regelmatig gecommuniceerd wordt dat de digitale tool bestaat.

Het assessment for learning (AFL) komt nu goed terug in een aantal vakken en in de lijn van de faseassessments (propedeuse-, hoofdfase- en eindassessment) en wordt soms toegepast bij het werken met leeruitkomsten. Er wordt als vervolgstap onderzocht hoe het AFL breder in het curriculum ingezet kan worden, bijvoorbeeld door het gebruik van het werken met portfolio's in Canvas.

Het vorige punt laat zien dat er dus ook ontwikkelingen plaatsvinden op het gebied van Canvas. We zijn de opstartfase, nu alle docenten en alle studenten met Canvas werken, aan het afronden. Dat nog niet alles op rolletjes verloopt, is daarbij vanzelfsprekend, maar er worden maatregelen genomen om de informatie vindbaarder te maken voor studenten en om het 'vullen' van Canvastegels voor docenten makkelijker te maken.

Op het gebied van de professionalisering van docenten is ten slotte ook een verandering aangekondigd: er komt een Center for Teaching and learning. Hoe deze vormgegeven wordt, moet nog blijken.

## **criterium 2: betrokkenheid mr en andere belanghebbenden**

### *Kiezen van thema's en projecten*

Binnen een kleine organisatie als de Thomas More Hogeschool is het gebruikelijk dat plannen of vraagstukken aan verschillende groepen belanghebbenden worden voorgelegd, die er dan hun kijk op kunnen geven. De input van de belanghebbenden wordt dan meegenomen in de plannen en besluiten. Zo gebeurde dat ook bij de kwaliteitsafspraken. In het studiejaar 2018-2019 -en vlak ervoor- is er tijdens verschillende bijeenkomsten (overlegmomenten studentenraad, onderwijsontwikkeldagen) met verschillende belanghebbenden (studenten, medewerkers, het werkveld) gesproken over welke thema's extra aandacht vragen. Tot de vaststelling van de kwaliteitsafspraken hebben alle groepen belanghebbenden meerdere keren kunnen meepraten over de plannen. De mr werd natuurlijk ook in de besluitvorming meegenomen: vanaf de eerste gesprekken over de kwaliteitsafspraken heeft de mr vijf keer een gesprek met de projectleider of het College van Bestuur over dit onderwerp gehad. Voor deze gesprekken heeft de mr ook extra tijd in het plan van inzet gekregen. Tijdens deze gesprekken werd de raad geïnformeerd en om input gevraagd over het proces van het vaststellen van de kwaliteitsafspraken, de verzamelde input en de keuze van de thema's en projecten. Zo werd op 6 juni 2018 besproken hoe het proces richting de kwaliteitsafspraken eruit moet gaan zien. De mr benadrukte toen het ontwerpen van een goede procedure voor het maken van keuzes. Aan het begin van het studiejaar 2018-2019 ontvangt de mr hiervan een voorstel dat het met de projectleider en het CvB bespreekt. Hierbij heeft de raad aangegeven nog een extra terugkoppelmoment richting het team en de studenten te willen. Deze wens is ingewilligd.

De mr voelde zich dus in het algemeen goed meegenomen in het proces en kon zich in de keuze van de thema's en projecten vinden. Zo stond roostering bij de mr al vaker op de agenda, omdat uit gesprekken met studenten en studentenevaluaties, zoals de NSE, naar voren kwam dat dit een verbeterpunt op de TMH was. Ook voor docenten was roostering een aandachtspunt. De mr kon zich dus erg vinden in het plan om het rooster extra aandacht te geven.

De mr herkende zich ook in de keuze om bepaalde thema's niet mee te nemen. Zo is het onderwijs op een pabo, met veel verschillende vakken en veel toetsen, volgens de mr al behoorlijk intensief, dus inzetten op intensiever onderwijs leek dan geen logische keuze. Ook meer en betere begeleiding van studenten leek ons niet nodig, omdat er op dat vlak al veel werd gedaan op de pabo (bv. het intensief begeleiden van afstudeergroepen) en omdat de lijntjes op de (toen nog) kleinschalige pabo kort waren: studenten konden altijd wel ergens snel terecht met een vraag of probleem.

Samenvattend is de mr tevreden over hoe de keuzes tot stand zijn gekomen: belanghebbenden zijn voldoende meegenomen, keuzes zijn herkenbaar en goed onderbouwd. Feedback van de mr op het conceptplan is meegenomen in het uiteindelijke plan, zoals we in het jaarverslag van 2019 ook aangeven.

### Monitoring voortgang

Ook voor het monitoren van de voortgang van de kwaliteitsafspraken heeft de mr extra uren gekregen. De mr ontving twee keer per jaar van een medewerker Kwaliteitszorg een voortgangsrapportage van de verschillende projecten. In de voortgangsrapportages werden de doelen, planning, acties, resultaten, bijsturingsmaatregelen en per actie een toelichting weergegeven. De mr sprak aan het begin van de looptijd van de kwaliteitsafspraken soms met de losse projectleiders, maar later regelmatig met de medewerker of programmaleider Kwaliteitszorg om vragen en opmerkingen over de voortgang te spreken. Daarnaast stond de het onderwerp kwaliteitsafspraken altijd bij het overleg tussen de mr en het College van Bestuur (CvB) op de agenda. Bij het CvB worden soms zorgen geuit, die ook serieus worden genomen. Zo geeft de mr in 2021 aan dat professionalisering voor assessment for learning tijdens corona geen prioriteit heeft gehad. In 2022 wordt dit direct weer opgepakt.

Alleen in de eerste helft van 2021 is de mr door wisselingen van de medewerker en programmaleider Kwaliteitszorg tijdelijk minder meegenomen in de ontwikkelingen, maar de mr voelde zich verder voldoende geïnformeerd en het was duidelijk met wie de raad in gesprek kon.

De mr is over het algemeen positief over de communicatie: er waren duidelijke aanspreekpunten en de voortgangsrapportages werden gedurende de jaren concreter en duidelijker. In het oorspronkelijke plan voor de kwaliteitsafspraken stonden per project een beoogd resultaat en effect geformuleerd. Vanaf 2021 werden in de voortgangsrapportages ook ijkpunten toegevoegd, die in samenspraak met de studentenraad zijn opgesteld (bv. voor het rooster: 6 contacturen per dag). Deze boden meer houvast voor de mr om de voortgang van de projecten te kunnen monitoren. Wel is de mr kritisch geweest over een enkel ijkpunt. Konden we bijvoorbeeld zeggen dat door de aanschaffing van online modules om studenten psychisch te ondersteunen “uitval met als reden ‘persoonlijke omstandigheden’ aantoonbaar is afgenomen”? Dat was inderdaad moeilijk hard te maken.

Ook was de mr soms kritisch over de genoemde acties. Waren die altijd van toegevoegde waarde voor studenten of voor het te behalen doel? Voorbeeld daarvan zijn het maken van een conversietabel, dat bij roostering genoemd wordt, en een actiepoint gericht op docentenwerkplekken bij studiefaciliteiten. Grotendeels waren de acties echter wel gericht op het verbeteren van de kwaliteit voor studenten, passend bij de projecten.

De kwaliteitsafspraken hadden als doel de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. In onze ogen betekende dat dat studenten ook verbeteringen zouden moeten merken. We vonden het dus belangrijk dat de voortgang in de studentenraad besproken werd en vragen over de voortgang van de projecten onder andere terug zouden komen in halfjaarlijkse studentevaluaties. Dit gebeurde dan ook. De vragenlijsten voor deze evaluaties zijn, bijvoorbeeld in 2021, door de medewerker Kwaliteitszorg aan de mr voorgelegd om vragen met betrekking tot de kwaliteitsafspraken toe te voegen. Uiteindelijk koos het managementteam ervoor de vragenlijst bij de semesterevaluaties niet te groot te maken en alleen studentenwelzijn mee te nemen. In de Nationale Studenten Enquête was wel ruimte om een andere thema's toe te voegen, zoals studiefaciliteiten en het rooster, dus de wens van de mr pabo-breed te evalueren werd voor een groot deel toch meegenomen.

Ook zijn er enquêtes uitgezet om het gebruik en de bekendheid van Mirro te onderzoeken. Uit die enquête bleek dat Mirro aan de TMH evenveel gebruikt werd als op andere hogescholen, maar dat veel studenten Mirro ook niet kenden. Op hun advies is in elke groep daarna en aan het begin van het volgende studiejaar aandacht besteed aan Mirro. Daarnaast is er op initiatief van de mr in 2022 een vragenlijst over studentenwelzijn aan de studenten voorgelegd.

Als uit evaluaties, de studentenraad of ‘de wandelgangen’ bleek dat er toch aandachtspunten waren, konden deze besproken worden. Zo heeft de mr in november 2021 uitleg gekregen van de teamleider Onderwijslogistiek waarom het rooster nog niet optimaal is (het is een ingewikkeld proces) en aan welke oplossingen worden gedacht. Ook geeft de mr in 2021 aan dat er duidelijke afspraken moeten zijn over het gebruik van portal en Teams, omdat de informatievoorziening door het gebruik van twee omgevingen onduidelijk wordt. In het nieuwe studiejaar is daar een richtlijn voor opgesteld.

### Conclusie

De mr kijkt tevreden terug op de kwaliteitsafspraken: vrijwel alle projecten zijn meer dan voldoende gerealiseerd en waar dat minder het geval is, zijn er afdoende verklaringen. Gedurende de looptijd van de kwaliteitsafspraken is er voortdurend aandacht geweest voor de voortgang en zijn plannen bijgesteld waar nodig. De mr en andere betrokkenen zijn voldoende meegenomen in het kiezen van thema's en opstellen en wijzigingen van plannen: gegeven feedback wordt in vrijwel alle gevallen verwerkt.



## 8. INSTROOM, UITSTROOM, STUDIERENTEDEMENT

### Instroom

#### Aantallen studenten per opleidingsvariant

Dit jaar konden voor het eerst ook studenten die instromen in februari niet alleen starten aan de compacte deeltijd, maar ook kiezen voor de reguliere deeltijd. Dit resulteerde in een verdubbeling van het aantal inschrijvingen in februari.

Ook kende de zijinstroom bijna een verdubbeling. Verwachting was dat de mogelijkheid om in februari te starten met de reguliere deeltijd, wellicht invloed zou hebben op de instroom die we in september zouden zien. Dit bleek niet het geval. In september zagen we een percentuele toename van het aantal studenten in alle opleidingsvarianten. Uitzondering hierbij was de compacte deeltijd. De afname in die groep is echter direct terug te zien in een ruime verdubbeling van de zijinstroom (+68%). Omdat de zijinstroom dezelfde groep aantrekt als de compacte deeltijd, is dit niet opmerkelijk. Wanneer besturen meer ruimte zien om zijinstromers aan te nemen, heeft dit logischerwijs een effect op de instroom in de compacte deeltijd. Desondanks, is dit wel iets om scherp op te blijven.

| Instroom                 | Feb. 23   | Sept. 23   | Feb. 24   | Sept. 24   | Groei t.o.v. 23 | % Groei t.o.v. 2023 |
|--------------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------------|---------------------|
| VR                       | -         | 173        | -         | 204        | 31              | 18%                 |
| VC                       | -         | 14         | -         | 15         | 1               | 7%                  |
| <b>VT Totaal:</b>        | <b>-</b>  | <b>187</b> | <b>-</b>  | <b>219</b> | <b>32</b>       | <b>17%</b>          |
| DR                       | -         | 114        | 41        | 114        | 41              | 36%                 |
| DC                       | 20        | 36         | 12        | 17         | -27             | -48%                |
| <b>DT Totaal:</b>        | <b>20</b> | <b>150</b> | <b>53</b> | <b>131</b> | <b>14</b>       | <b>8%</b>           |
| Zijinstroom              | 18        | 19         | 33        | 29         | 25              | 68%                 |
| Minor WiB                | 1         | 20         | 6         | 37         | 22              | 105%                |
| <b>Bekostigd totaal:</b> | <b>20</b> | <b>337</b> | <b>53</b> | <b>350</b> | <b>46</b>       | <b>13%</b>          |
| <b>Totaal:</b>           | <b>39</b> | <b>376</b> | <b>92</b> | <b>416</b> | <b>93</b>       | <b>22%</b>          |

Tabel 1: Instroom per opleidingsvariant februari/september 2023-2024

Dit brengt Thomas More Hogeschool met 1219 studenten (peildatum 1-10-2024) in de top 10 grootste pabo's (waarbij in de deeltijd zelfs in de top 3)<sup>1</sup>.

Als we de instroom vergelijken met de andere Rotterdamse pabo's (Inholland, 14,4% en Hogeschool Rotterdam, 37,4%) zien we dat we in de voltijd bijna de helft van de pabo studenten in huis hebben (48,5%). In de deeltijd is dit zelfs meer dan de helft (51,1%; resp. 28,1% Hogeschool Rotterdam en 20,9% Inholland). Het totaal aantal studenten dat dit jaar startte aan een van de Rotterdamse pabo's is vrijwel gelijk gebleven als vorig jaar. Het is dus de vraag of dit een gunstige ontwikkeling is, gezien het feit dat het stijgende aantal studenten op Thomas More ook de nodige logistieke uitdagingen met zich meebrengt.

#### Instroom naar vooropleiding

Qua vooropleiding is er weinig verschil te zien in de instroom ten opzichte van vorig jaar. De reguliere voltijd kent nog steeds een prettige verdeling tussen havisten (64%) en studenten vanuit het MBO (33%).

In de reguliere deeltijd zien we – vanaf het moment dat deze variant van start ging in 2021 – een toename in het aantal starters vanuit het MBO. Van 58% in 2021, naar inmiddels 65% dit jaar. De overige studenten die aan de reguliere deeltijd starten, zijn grotendeels havisten. Omdat de reguliere deeltijd een sterk beroep doet op de zelfstandigheid van de studenten, is het wel goed om oog te houden voor deze groep die sterk veranderd is, sinds de start van de reguliere deeltijd.

In de compacte deeltijd konden vorig jaar – naast HBO en WO'ers, ook studenten instromen met een andere vooropleiding, mits zij konden aantonen dat zij over voldoende kennis en vaardigheden en de juiste studiehouding beschikte. Monitoren van deze groep leert ons dat de uitstroom van deze studenten niet hoger ligt dan gemiddeld. Dit sterkt het idee dat ook excellente MBO'ers en zelfs havisten de compacte deeltijd kunnen volgen.

<sup>1</sup> TIGplatform, studielink, oktober 2024

## Voorwaardelijke instroom

Vóór 2022 was het zo dat de groep studenten die voorwaardelijk werden toegelaten, tot 1 januari de tijd kreeg om de toelatingstoetsen alsnog te behalen. Per 1 september 2022 werden de eisen aangepast, en had een student het gehele jaar om de toelatingstoetsen met succes af te ronden. Studenten die het jaar erop (september 2023) aan de pabo wilden starten, kregen voor de start nog één kans voor de poort. De student moet deze kans benut hebben om aan de opleiding te mogen starten. Het resultaat heeft geen invloed op het al dan niet toegelaten worden.

In de voltijd zien we dat het percentage studenten dat voorwaardelijk is toegelaten, en dus nog één of meer toelatingstoetsen in het eerste jaar moet behalen, is afgenomen van 43,9% in 2023 naar 37% dit jaar. In de deeltijd zien we juist een stijging van 15% van het aantal studenten dat (een deel van) de toelatingstoetsen nog niet behaald heeft. We zien daarmee dus geen verband tussen het verplicht moeten benutten van de kans vóór de poort, en het aantal studenten dat voorwaardelijk is toegelaten.

| Voorw. toelaatbaar | 2021       | 2022       | 2023       | 2024     | Groei % t.o.v. 2023 |
|--------------------|------------|------------|------------|----------|---------------------|
| Voltijd            | 31 (22,3%) | 71 (33,8%) | 82 (43,9%) | 82 (37%) | -7%                 |
| Deeltijd           | 25(22,7%)  | 33 (25,9%) | 36 (24,0%) | 51 (37%) | 13%                 |

Tabel 4: Voorwaardelijke toelating periode 2021-2024

## Uitstroom

### Totale uitstroom, behaalde diploma's en studierendement

|                 | Totale uitstroom | Diploma behaald | Overig     |
|-----------------|------------------|-----------------|------------|
| Voltijd totaal  | 227              | 119             | 108        |
| Deeltijd totaal | 119              | 63              | 56         |
| <b>Totaal</b>   | <b>346</b>       | <b>182</b>      | <b>164</b> |

In het studiejaar 2023/2024 hebben in totaal 346 studenten de opleiding verlaten. Voor ruim de helft van deze studenten (52%) was de reden van uitstroom het behalen van het diploma. Het studierendement op Thomas More Hogeschool is al jaren op rij bovengemiddeld vergeleken met andere pabo's.

Het studierendement wordt gedefinieerd als het aantal studenten dat na 5 jaar in het bezit is van het diploma. We zien dat het studierendement wat afneemt, zowel binnen het hbo, als op de pabo's en TMH is daarin geen uitzondering.

In de voltijd heeft 59,5% van cohort 2018 binnen 5 jaar het diploma behaald, waar dat in het cohort daarvoor nog op 62,6% lag. In de deeltijd zien we een stijging van 4,7% ten opzichte van vorig jaar wat het studierendement op 92,9% brengt. Dit opvallend hoge percentage is voornamelijk te verklaren door het aandeel studenten in de compacte deeltijd. In studiejaar 2020-2021 werd binnen TMH gestart met de vierjarige deeltijd. Het ligt daarmee in de lijn der verwachting dat het studierendement van de deeltijd te zijner tijd dichterbij de buurt komt te liggen van het landelijk pabo gemiddelde.

| Voltijd                   | 2016  | 2017  | 2018  | Toename % |
|---------------------------|-------|-------|-------|-----------|
| TMH                       | 65,0% | 62,6% | 59,5% | -3,1%     |
| Landelijk pabo gemiddelde | 60,6% | 60,1% | 58,9% | -1,2%     |
| Landelijk hbo gemiddelde  | 52,4% | 51,5% | 51,3% | -0,2%     |

| Deeltijd                  | 2016  | 2017  | 2018  | Toename % |
|---------------------------|-------|-------|-------|-----------|
| TMH                       | 81,0% | 88,2% | 92,9% | 4,7%      |
| Landelijk pabo gemiddelde | 73,7% | 67,6% | 61,6% | -6,0%     |
| Landelijk hbo gemiddelde  | 55,3% | 50,4% | 48,8% | -1,6%     |

Tabel 5: Studiesucces (studierendement) cohort 2016 – 2018. Bron: vereniginghogescholen.nl

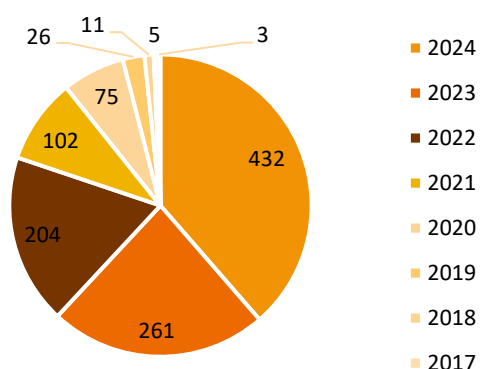
## Uitval eerste jaar

|          | 21.22    | 21.22    | 22/23    | 23/24    | Vershil % t.o.v. 22/23 |
|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------|
| Voltijd  | 32 (23%) | 32 (23%) | 66 (31%) | 25 (14%) | -17%                   |
| Deeltijd | 30 (27%) | 30 (27%) | 33 (22%) | 22 (15%) | -7%                    |

Van de studenten die in studiejaar 2022/2023 aan de opleiding startte, stopte 31% van de voltijd en 22% van de deeltijd in het eerste jaar van hun studie. Afgelopen jaar zagen we in beide opleidingsvarianten een daling in de eerstejaars uitval (voltijd resp. -17%, deeltijd -7%). Vooral in de voltijd was deze opvallend laag.

## Verlengers en langstudeerders

Natuurlijk zijn ook wij alert om verlengen (langer doen over de studie dan de tijd die staat voor het gevolgde traject van 2,3 of 4 jaar) en langstuderen (langer doen over de studie dan de nominale studieduur van 4 jaar plus een extra jaar) waar mogelijk te voorkomen. We zetten in op individuele begeleiding en met name hebben we aandacht voor studenten die al lang voor hun afstuderen aan het werk zijn (ook omdat ze de inkomsten goed kunnen gebruiken) maar die vervolgens studieovertraging oplopen. We maken in driehoeksgesprekken afspraken tussen de directie van de school, de student en de opleiding over hoe de student zo snel mogelijk het diploma kan behalen (en dus volledig bevoegd en betaald is). De ervaring leert echter in veel gevallen studenten langer over hun studie doen omdat er ergens in hun leven iets misgaat. Onze tijdsinvestering voor het begeleiden van 'verlengers' (die niet meer bekostigd worden) vallen in praktijk reuze mee en leveren op dat de overgrote meerderheid van deze groep alsnog afstudeert.



### Verlengers & langstudeerders

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Verlengers TMH (>regulier)  | 126 |
| Langstudeerders (>4+1 jaar) | 45  |

## 'De Rotterdamse student' voor de klas

We vinden het belangrijk dat de kinderen op de scholen in Rotterdam diverse rolmodellen in het onderwijs tegenkomen. Door in de werving en uitingen richting potentiële studenten meer aandacht te geven aan de diversiteit die Rotterdam kenmerkt, trachten we die diversiteit in de volle breedte ook meer terug te gaan zien in de studentpopulatie. Waar we de instroom van studenten uit Rotterdam en omgeving toe zagen nemen van resp. 15% in 2021 naar 20% afgelopen jaar, zien we dit jaar weer een kleine terugval (17%). Dit is voornamelijk doordat de voltijd achterblijft.

| % Rotterdam   | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       | Groei % t.o.v. 2023 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|---------------------|
| Voltijd       | 7%         | 11%        | 16%        | 14%        | -2%                 |
| Deeltijd      | 25%        | 22%        | 26%        | 23%        | -3%                 |
| <b>Totaal</b> | <b>15%</b> | <b>15%</b> | <b>20%</b> | <b>17%</b> | <b>-3%</b>          |

Tabel 3: Instroom studenten naar regio periode 2021-2024

## Mannen voor de klas

Kinderen hebben rolmodellen voor de klas nodig, en diversiteit in de mensen die zij zien en waarmee zij zich kunnen identificeren is daarom wenselijk. Mede daarom wordt er in de werving actief op ingezet om meer mannen enthousiast maken voor het beroep van leraar basisonderwijs. De stijgende lijn in de voltijd met betrekking tot de mannelijke starters, zien we dit jaar stagneren en blijft met 24% op hetzelfde niveau als vorig jaar. In de deeltijd zien we dit jaar echter een stijging van 5%. Voor de totale instroom betekent dit 24% mannen in 2024, ten opzichte van 22% vorig jaar. Dit is in lijn met de landelijke instroom van mannen op de pabo. We hebben de ambitie om de opwaartse trend die we nu in de instroom van deze groep zien door te zetten en hopen daarmee met een instroom van 30% mannen in 2030.

| % mannelijke studenten | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | % groei t.o.v. 2023 | % landelijk pabo |
|------------------------|------|------|------|------|---------------------|------------------|
| Voltijd                | 20%  | 21%  | 24%  | 24%  | 0%                  | 25%              |
| Deeltijd               | 24%  | 19%  | 19%  | 24%  | 5%                  | 24%              |
| <b>Totaal</b>          | 21%  | 20%  | 22%  | 24%  | 2%                  | 24%              |

Tabel 1: Instroom mannelijke studenten 2021-2024 (VT/DT)

Omdat we bij de instroom sterk inzetten op het aantrekken van meer mannen, is het ook van belang te kijken naar het percentage meesters dat ook daadwerkelijk start voor de klas. We zien dat 19% van de studenten die Thomas More afgelopen jaar verliet een meester was. Dit is minder dan de 24% instroom die TMH nu heeft, maar ligt in lijn met het percentage mannelijke starters in de periode 2020-2021 (toen deze groep studenten gemiddeld gezien startte aan de pabo). In verhouding verlaten dus niet meer mannen dan vrouwen de pabo, wat betekent dat we de mannen goed binnen weten te houden.

|               | Diploma behaald 2024 | %Man       |
|---------------|----------------------|------------|
| Voltijd       | 119                  | 18%        |
| Deeltijd      | 63                   | 21%        |
| <b>Totaal</b> | <b>182</b>           | <b>19%</b> |

Tabel 2: Aantal meesters (%mannen) dat opleiding verliet met diploma 2023-2024

## 9. MEDEWERKERSBELEID

Als werkgever wil TMH een onderwijsgemeenschap zijn, waarin onderwijsprofessionals zich voortdurend, als mens en als professional, kunnen blijven ontwikkelen. De randvoorwaarden die bevorderen dat medewerkers veilig, gezond en met plezier hun werk kunnen doen, worden voortdurend onder de loep genomen. We streven na dat werken bij TMH bijdraagt aan levensvoldoening en aan kwaliteit van leven van iedereen in de organisatie. Medewerkers die voelen dat ze erbij horen en ertoe doen, zijn in staat om optimaal bij te dragen aan de missie en visie van de onderwijsgemeenschap en de drie functies samen opleiden, samen professionaliseren en samen onderzoeken.

### Medewerkersbeleid 2024-2025

Het TMH Medewerkersbeleid wordt jaarlijks geactualiseerd. We beschrijven hierin onze visie op medewerkersbeleid in onze onderwijsgemeenschap voor wereldwijze en eigenzinnige professionals, met daarbij richtinggevers voor het nemen van beslissingen, professioneel gedrag en leidinggeven aan mensen. Ook beschrijven we de inrichting van de organisatie, het organogram, arbobeleid en de aanpak van werkgeluk/werkdruk. Elke twee jaar doen we een Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (MTO) waarvan we de resultaten kunnen benchmarken met andere pabo's/ kleine hogescholen (zie hoofdstuk Kwaliteitsborging voor resultaten MTO 2024).

### Speerpunten samenstelling medewerkersbestand

Het College van Bestuur hanteert de volgende parameters als het gaat om de samenstelling van het medewerkersbestand:

**Diversiteit:** Het medewerkersbestand is waar mogelijk een afspiegeling van de samenleving en verschillen én overeenkomsten mogen zichtbaar zijn en worden gewaardeerd en benut.

**Salarismix docenten:** Thomas More Hogeschool streeft naar opleidingsdocenten in schaal 11 (Docent C) en 12 (Docent D) en een beperkte mogelijkheid voor opleidingsdocenten in schaal 13. Van teamleiders en programmaleiders wordt functioneren op het niveau van schaal 12 en 13 verwacht.

**Salarismix onderwijsondersteuning:** Thomas More Hogeschool streeft naar onderwijsondersteuners in schaal 7, 8 en 9 met de mogelijkheid om te groeien naar schaal 10 als (junior) beleidsmedewerker.

### Streefniveau opleidings- en bekwaamheidsniveau docentenbestand:

80% van de opleidingsdocenten heeft een masteropleiding of eerstegraads lesbevoegdheid,

50% van de opleidingsdocenten heeft expertise met betrekking tot het begeleiden van studenten bij het doen van onderzoek,

opleidingsdocenten zijn binnen drie jaar na hun aanstellingsdatum geschoold op het gebied van toetsing (80 % BKE, 20 % SKE) en bekwaam om 'voorbeeldig en gedifferentieerd onderwijs' te verzorgen ('teach as you preach'). Nieuwe docenten moeten bij aanstelling een master hebben, of er moet perspectief zijn om deze binnen drie jaar te behalen. Relevante PhD-trajecten worden aangemoedigd.

### Student-docent ratio

Bij hogescholen worden verschillende methodes toegepast om de student-docentratio te berekenen. Dit leidt tot grote verschillen in de getallen die als streefcijfer genoemd worden door hogescholen en die verantwoord worden geacht voor de kwaliteit van onderwijs.

Om beter te kunnen benchmarken met vergelijkbare pabo-opleidingen, zoals bijvoorbeeld onze Radiantpartners, passen we sinds 2024 een nieuwe berekeningswijze toe die het volgende beeld oplevert:

|                         | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|
| Studenten / docentratio | 18,3 | 17,1 | 18,4 | 19,0 | 18,8 |

De student-docentratio is daarmee de afgelopen jaren steeds redelijk stabiel gebleven.

Op basis van de bij DUO beschikbare gegevens blijkt dat we hiermee een gelijke of hogere student-docentratio hebben dan vergelijkbare pabo-opleidingen, dat wil zeggen: dat opleidingsdocenten gemiddeld genomen verantwoordelijk zijn voor evenveel of meer studenten.

## Professionalisering medewerkers

Het professionaliseringsniveau van de medewerkers is in hoge mate bepalend voor de kwaliteit van het werk binnen onze onderwijsgemeenschap.

Om medewerkers optimaal te faciliteren bij hun ontwikkeling wordt jaarlijks conform CAO 6% van het opleidingsbudget gereserveerd voor professionalisering en inhoudelijke sturing. In het Plan van inzet van iedere medewerker wordt 10% van de werktijd gereserveerd voor professionalisering, werkoverleg en overige kleine taken.

Jaarlijks wordt een 'leerlandschap' samengesteld voor opleidingsdocenten, bestaande uit een breed scala aan professionaliseringsactiviteiten, waaruit iedereen eigen keuzes maakt, passend bij de ontwikkeling van bekwaamheden waarop een medewerker zich, in overleg met zijn/haar leidinggevende, verder wil ontwikkelen. Het leerlandschap bestaat uit het landelijk aanbod aan masteropleidingen voor hbo-professionals en een gericht intern aanbod onder de noemer 'De basis van ons vakmanschap'. Daarnaast omvat het leerlandschap ook intervisie tussen collega's, lesbezoeken door teamleiders, peerreviews met andere pabo's, de jaarlijkse onderwijsontwikkeldagen met het werkveld, deelname aan herijkingsgroepen rond de landelijke kennisbases voor de pabo's, teambijeenkomsten over thema's in relatie tot de onderwijsvernieuwing, enz.

De aanleiding voor het samenstellen van een aanbod De basis van ons vakmanschap was dat er in korte tijd veel nieuwe docenten begonnen op Thomas More en veel ervaren docenten die de cultuur van Thomas More droegen, vertrokken en/of met pensioen gingen.

In 2024-2025 had het aanbod betrekking op formatief handelen, kalibreren van toetsen, spreken van een gemeenschappelijke taal bij reflectie, gebruik maken van de diverse lab's (buitenlab, muzieklab, innovatielab). Daarnaast hebben we twee keer een didactische week gehad waar 12 docenten een week lang intensief zijn geobserveerd door een externe coach. Er is ook sprake geweest van intervisie in dit traject.

In het kader van samen opleiden heeft professionalisering plaatsgevonden op het gebied van begeleiden van leren in praktijk, tijdens tweemaandelijks bijeenkomsten waar ook gedetacheerde pabo-opleiders bij aansloten.

Opleiders die ondersteuning nodig hadden bij het leren werken met Canvas werd maatwerk geboden

Tevens is geïnvesteerd in trajecten voor opleidingsdocenten om BKE/ SKE gecertificeerd te worden. Hierdoor heeft een groeiende groep opleidingsdocenten de certificaten inmiddels behaald. In 2024 werd het BKE traject verzorgd door Onderwijs.pro, die ook betrokken zijn bij de ontwikkeling van het werken met leeruitkomsten en de scholing van examencommissie en toetscommissie. Met nieuwe opleidingsdocenten zijn gedifferentieerde afspraken gemaakt over hun scholing op het gebied van toetsing.

Met medewerkers Onderwijslogistiek en Facilitair wordt in de gesprekscyclus besproken hoe professionalisering van de medewerker dat jaar vorm kan krijgen. Vanaf het 2<sup>e</sup> deel van 2024 is er veel aandacht gegaan naar het projectmatig werken en het optimaliseren van bestaande ICT-systemen. Vanaf begin 2024 heeft het team tijdelijk geen teamleider gehad en hebben de teamleiders onderwijs tijdelijk deze rol waargenomen. Vanaf augustus heeft de nieuwe teamleider daarom primair aandacht gegeven aan samenwerking en werkgeluk tijdens diverse teambijeenkomsten.

## Aandacht voor sociale veiligheid en inclusie

Thomas More hogeschool staat in het hart van Rotterdam; een superdiverse stad in etniciteit, religie, levensstijl en sociaaleconomische achtergronden. Deze veelheid aan perspectieven biedt ruimte voor ontmoeting, wederzijds begrip en verbinding. Uitgangspunten die in deze tijd hard nodig zijn. In het Strategisch Verhaal 2025-2030 beschrijven we dan ook dat we bijdragen aan een samenleving die verbindt, en diversiteit omarmt. Dit betekent iets voor de manier van opleiden, maar ook zeker voor de kaders waarbinnen we dit doen. Een sociaal veilig en inclusieve leer- en werkomgeving is daarvoor onmisbaar. Deze omschrijven we als een omgeving waarin iedereen zich veilig voelt en waar we ons als mens en professional kunnen ontwikkelen en kunnen ontplooiën vanuit eigen talenten, achtergronden, expertises op professioneel vlak, maar ook met ruimte voor elkaar op persoonlijk vlak vanuit culturele diversiteit, genderdiversiteit en neurodiversiteit. Dit is het startpunt geweest voor het instellen van de werkgroep Sociaal Veilig & Inclusief.

Doelen die de werkgroep zich heeft gesteld:

1. Versterken van sociale veiligheid en inclusie - Bevorderen van een cultuur waarin iedereen er mag zijn en zich welkom voelt
2. Versterken van diversiteit in onze onderwijsgemeenschap - Gericht aantrekken, behouden en ondersteunen van diverse studenten en medewerkers



3. Vergroten van bewustzijn op het thema - Creëren van bewustzijn rond thema's zoals discriminatie, uitsluiting, vooroordelen en microagressie

De werkgroep is daarbij afgelopen jaar actief blijven participeren in de *Alliantie divers voor de klas*, en heeft dit jaar voor actief aandacht geschonken aan Ketu Koti. Hierbij werd vanuit de voordacht van de solovoorstelling 'ik wil wit zijn' van Femi van Elshuis, met elkaar de dialoog aangegaan over het koloniaal verleden, de rol daarvan in onze huidige tijd én de rol die wij als instelling hebben in het vertalen daarvan binnen het onderwijs.

### Meldingen vertrouwenspersoon Ongewenst gedrag

In 2024 zijn 2 meldingen binnengekomen bij de vertrouwenspersonen: 1 melding had betrekking op het doen van het verhaal en vragen om advies, één melding had betrekking op een conflict met een leidinggevende. De vertrouwenspersoon heeft het jaarverslag toegelicht aan de directie.

### Opleidings- en bekwaamheidsniveau docenten 2024

Van opleidingsdocenten wordt een 'staat van inlichtingen' bijgehouden, waarin cv, buitenlandervaring, beheersing van de Engelse taal, onderzoekservaring, opleidingen en cursussen/trainingen beschreven zijn.

**Masteropleiding:** 82% van de opleidingsdocenten heeft een (universitaire/hbo) master-opleiding (streefgetal 80%). Drie docenten zijn in opleiding voor een master (4%)

**PHD/promotietrajecten:** naast de drie lectoren zijn drie docenten gepromoveerd, drie docenten doen een promotietraject in het kader van lectoraatsonderzoek.

**Ervaring beroepspraktijk basisonderwijs:** 87 % van de opleidingsdocenten heeft ervaring in het primair onderwijs, inclusief de praktijkbegeleiders die zijn gedetacheerd uit het basisonderwijs  
**Betrokkenheid bij onderwijsontwikkeling en onderzoek:** 90% is betrokken bij ontwikkelprojecten/ implementatie vernieuwingen in het programma.

Zes docenten participeren in de onderzoeksgroepen van de lectoraten Natuurbeleving & Ontwikkeling Kind, Vernieuwingsonderwijs en Professionalisering met hart & ziel.

**Betrokkenheid bij nascholingsactiviteiten Thomas More Academie:** 40% van de docenten participeert als expert in nascholingsactiviteiten van de Thomas More Academie en de opleiding Muziek specialist, voor in totaal 3,0 fte.

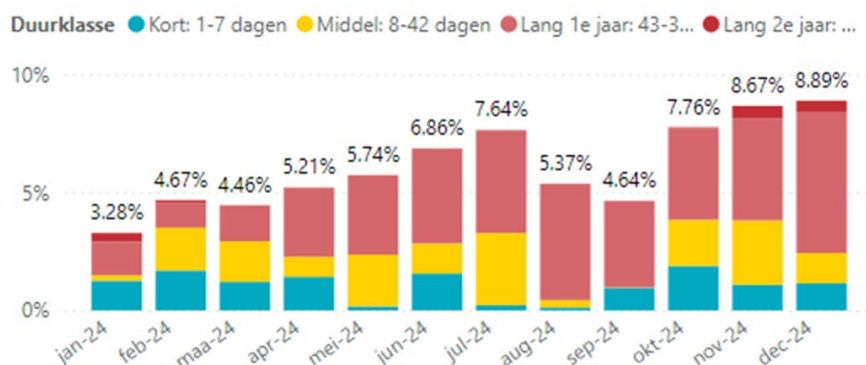
### Ziekte en gezondheid

#### Duurzame inzetbaarheid

De TMH-regeling 'duurzame inzetbaarheid' is verwerkt in de 'plannen van inzet' van de opleidingsdocenten in Xedule. Individuele medewerkers kunnen hierbij specifieke afspraken maken met hun leidinggevende over de inzet van de duurzame-inzetbaarheidsuren, conform het vastgestelde Reglement Duurzame Inzetbaarheid.

#### Verzuimpercentages

Het verzuimpercentage voor docenten, medewerkers onderwijslogistiek en facilitair lag in 2024 op gemiddeld 5,9 %. Het gemiddelde landelijke verzuimpercentage onder werknemers van bedrijven en overheid lag op 4,8 %. Het relatief hoge verzuim wordt verklaard doordat er sprake is van een aantal langdurig zieke medewerkers, met voor het merendeel niet-werkgerelateerde klachten.



### Besteding DAM-gelden

Over de Decentrale Arbeids Middelen (DAM-gelden, 1,41% van de brutoloon) worden jaarlijks afspraken

gemaakt met de MR en bonden. Voor 2024 is besloten de inzet van gelden te continueren met als belangrijkste punten: de collectieve IPAP-verzekering en de regeling voor betaald ouderschapsverlof. TMH heeft een aanvullende regeling voor de reiskosten woon-werk, de kilometervergoeding of OV-vergoeding en medewerkers hebben daarnaast een thuiswerkvergoeding ontvangen.

### Gesprekscyclus docenten

Het doel van de gesprekscyclus is dat leidinggevende en medewerker, evenals medewerkers onderling, een dialoog aangaan die is gericht op verbetering van de kwaliteit van het werk, erkenning van talent en ambitie, brede inzetbaarheid, de ontwikkeling van de professionaliteit en de verhoging van het werkgeluk. Het werken met teamplannen van aanpak en ontwikkelgesprekken met collega's zijn vaste onderdelen van deze gesprekscyclus. Functioneringsgesprekken met docenten en onderwijsondersteuners worden gevoerd door de teamleiders. De directie doet de gesprekscyclus met teamleiders, programmaleiders en lectoren.

Beoordelen en loopbaangesprekken worden gedaan door de teamleiders in afstemming met de directie. Daartoe organiseren we tweemaal per jaar een zgn. vlootschouw. Met nieuwe medewerkers voert de directie in het eerste jaar van hun aanstelling het '100-dagen' gesprek, zo mogelijk in kleine groepjes met beide directieleden om zo goed zicht te krijgen op kwaliteiten van nieuwe medewerkers en de feedback die zij geven vanuit hun 'frisse blik'.

### Gesprekscyclus Onderwijslogistiek en facilitair

Jaarlijks vinden met elke medewerker Onderwijslogistiek en Facilitair drie gesprekken plaats met een leidinggevende: een startgesprek, een voortgangsgesprek en een beoordelingsgesprek. De uitkomsten van deze gesprekken worden schriftelijk vastgelegd. Naast het start-, voortgangs- en beoordelingsgesprek, vinden er tussentijdse gesprekken plaats als de medewerker of leidinggevende daar behoefte aan heeft. Door deze extra gesprekken kunnen eventuele problemen tijdig worden aangepakt.

### Overige kengetallen

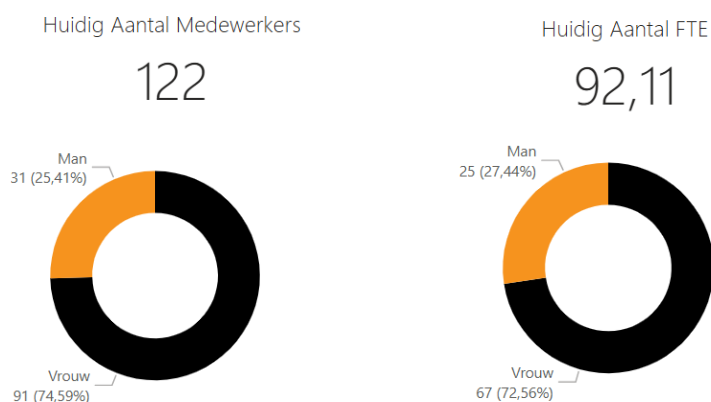
Het totaal aantal onderwijsgevende medewerkers (OP) en onderwijsondersteunende medewerkers (OBP of OOP) was 122 op 31 december 2024. Inclusief de directie had TMH op die datum 125 medewerkers.

Van alle OP- en OBP-medewerkers in 2024 was 65,87% onderwijsgevend personeel en was 34,13% ondersteunend en beheersmatig personeel. Het percentage ondersteunend en beheersmatig personeel is iets opgelopen ten opzichte van 2023 (toen 71% onderwijsgevend personeel/ 29% onderwijsondersteunend) door de versterking van de afdeling onderwijslogistiek en het brede MT, in het kader van de groei van de organisatie.

### Verdeling mannen-vrouwen

In de organisatie zijn vrouwen oververtegenwoordigd: ruim 3 van de 4 medewerkers zijn vrouw.

De oververtegenwoordiging is met name aan de hand bij het OOP (18 % mannen). Bij het OP (opleidingsdocenten) is het percentage mannen 32%.

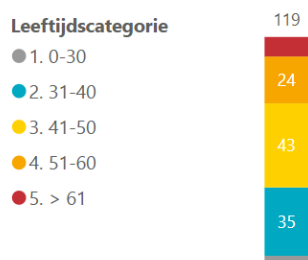


Cirkeldiagram 1 en 2: verhouding tussen mannen en vrouwen in percentages, OP en OOP samen

Het leeftijdsbeleid van TMH blijft gericht op een evenwichtige verdeling tussen jongere en oudere medewerkers. De leeftijdsverdeling van zowel het onderwijsgevende personeel als van het onderwijsondersteunende personeel is in 2024, evenals in 2023, evenwichtig gespreid (zie grafiek 1).

Diagram: Aantal medewerkers naar leeftijd

Leeftijdsofbouw per 1 augustus 2024 OOP en OP



### Vaste en variabele aanstellingen

Op basis van de afspraken in de cao hbo 2024-2025 dienen hogescholen zich te verantwoorden over de verhouding tussen vaste en variabele aanstellingen. De afspraken moeten leiden tot een daling van het percentage niet-vaste contracten op sectorniveau.

Het percentage flexibiliteit bedraagt 19%. Dit wordt veroorzaakt door een relatief hoog aantal tijdelijke arbeidsovereenkomsten voor eerstejaars medewerkers met in principe uitzicht op een vaste aanstelling (13% van het totaal van 19%). Voor de medewerkers in dienst is gebruik gemaakt van het personeelsbestand per 31 december 2024.

|                                        | Vast        | Tijdelijk met uitzicht op vast | Tijdelijk  | Totaal       |              |
|----------------------------------------|-------------|--------------------------------|------------|--------------|--------------|
| <b>Medewerkers in dienst</b>           | <b>73,1</b> | <b>19,8</b>                    | <b>-</b>   | <b>92,9</b>  | <b>Ref 1</b> |
| <u>Bestaande uit:</u>                  |             |                                |            |              |              |
| Onderwijzend personeel                 | 50,2        | 12,0                           | -          | 62,2         |              |
| Onderwijsondersteunend personeel       | 20,8        | 7,8                            | -          | 28,6         |              |
| Directie en management                 | 1,9         | -                              | -          | 1,9          |              |
| Bestuur                                | 0,2         | -                              | -          | 0,2          |              |
| <b>Ingehuurde medewerkers</b>          | <b>5,1</b>  | <b>-</b>                       | <b>6,1</b> | <b>11,2</b>  |              |
| <u>Bestaande uit:</u>                  |             |                                |            |              |              |
| Convenant partners                     | 3,2         |                                | 3,7        | 6,9          | Ref 2        |
| Uitzendkrachten en overige detachering |             |                                | 2,0        | 2,0          | Ref 3        |
| Gastdocenten                           |             |                                | 0,2        | 0,2          | Ref 4        |
| Lectoraat                              |             |                                | 0,2        | 0,2          | Ref 5        |
| Ondersteuning ICT                      | 1,1         |                                |            | 1,1          | Ref 6        |
| Ondersteuning administr.               | 0,8         |                                |            | 0,8          | Ref 7        |
| <b>Totaal</b>                          | <b>78,2</b> | <b>19,8</b>                    | <b>6,1</b> | <b>104,1</b> |              |
| Percentage flexibiliteit               |             | 19%                            | 6%         |              |              |

Ref 1 Er zijn geen tijdelijke aanstellingen zonder uitzicht op een vaste aanstelling.

Ref 2 Vast: medewerkers voor facilitaire zaken en catering. Niet-vast o.a. praktijkbegeleiding, leerkrachtonderzoekers en inzet voor specifieke cursussen.

Ref 3 Surveillance tijdens tentamens.

Ref 4 Voor 0,1000 fte inzake contractactiviteiten.

Ref 5 Medewerker van Hogeschool Leiden.

Ref 6 Netwerk- en serverbeheer en servicedesk door de RVKO.

Ref 7 Financiële en personeels- en salarisadministratie door de RVKO.

**Instroom en uitstroom van medewerkers**

In 2024 zijn in totaal 22 nieuwe medewerkers in dienst gekomen van TMH en zijn 14 medewerkers uit dienst getreden. Elf van de nieuwe medewerkers kwamen in dienst als ondersteunend en beheerspersoneel en elf medewerkers als onderwijzend personeel.

**Beheersing uitkeringen na ontslag**

De stichting tracht ontslagzaken waar mogelijk te voorkomen en daarmee de uitkeringen na ontslag (die ten laste van de stichting komen) te beperken. In 2024 er één ontslagzaak geweest waarbij sprake is van een uitkeringslast.

## 10. FINANCIËN

### Belangrijkste ontwikkelingen en financieel beleid

De begroting 2024 sloot met een exploitatiesaldo van € 18.033 positief. De exploitatie over 2024 is afgesloten met een positief exploitatiesaldo van € 43.949. De verschillen per post in de exploitatie zijn in het vervolg van dit hoofdstuk nader toegelicht.

Belangrijke kaders ten aanzien van het financieel beleid die gehanteerd worden zijn:

- De hogeschool kan de uitgaven doen die passen bij de ambities van TMH en het studentenaantal.
- Het gebouw dient toekomstbestendig te zijn en voldoende capaciteit te bieden voor het aantal studenten.
- Het weerstandsvermogen dient verder te worden versterkt.
- De specifieke verantwoordingseisen inzake de kwaliteitsafspraken en het Bestuursakkoord 2022.

In dit hoofdstuk worden deze onderwerpen en de andere belangrijkste ontwikkelingen op financieel gebied toegelicht.

### Planning & controlcyclus

De financiële planning & controlcyclus van de Thomas More Hogeschool bestaat uit de volgende elementen:

- de kaderbrief met inhoudelijke speerpunten en financiële uitgangspunten;
- de begroting;
- de meerjarenbegroting inclusief investeringen en liquiditeitsprognose;
- liquiditeitsprognose voor het jaar gedetailleerd naar de maanden;
- tussentijdse financiële kwartaalrapportages.

### Begroting en meerjarenbegroting

Op basis van de meest recente inschattingen ten aanzien van de studentenaantallen, loonontwikkelingen etc. is de begroting 2024 opgesteld. De begroting sloot met een positief exploitatiesaldo van € 18.033. Met de in dit jaarverslag opgenomen toelichting worden de belangrijkste afwijkingen tussen de oorspronkelijke begroting en de uiteindelijke realisatie voor 2024 inzichtelijk gepresenteerd.

In december 2024 is de begroting 2025 en het daarin opgenomen meerjarig financieel perspectief (meerjarenbegroting) goedgekeurd door de Raad van toezicht. Deze begroting sluit met een positief exploitatiesaldo van € 36.234 inzake 2025. Ook meerjarig wordt een positief exploitatiesaldo verwacht, hoewel dit mogelijk onder druk komt te staan door de bezuinigingen van het kabinet op het hoger onderwijs. In het vervolg van dit hoofdstuk worden de belangrijkste ontwikkelingen nader toegelicht.

### Analyse van het in de begroting opgenomen beleid

In 2019 is het strategisch plan voor de periode 2019-2024 vastgesteld. Zoals eerder in dit jaarverslag is toegelicht, is er reeds een nieuw strategisch verhaal, maar het strategisch plan voor de periode 2019-2024 was leidend voor de begroting 2024.

In de begroting is rekening gehouden met de drie kernambities van de Koers 2019-2024

1. Onderwijsgemeenschap voor doorgaande ontwikkeling
2. Eigenzinnige en wereldwijze onderwijsprofessionals
3. Diversiteit studenten en medewerkers

Dit betekent dat er wordt geïnvesteerd in de zaken die vermeld zijn in de tabel onder hoofdstuk 2, paragraaf 2.1.

Elders in dit jaarverslag (hoofdstuk 2) wordt nader ingegaan op de voortgang ten aanzien van de speerpunten van het Strategisch Plan 2019-2024.

### Tussentijdse financiële informatie

Aan tussentijdse financiële informatie is invulling gegeven door middel van kwartaalrapportages. De rapportages worden opgesteld door de controller na een beoordeling van de kwartaalcijfers zoals opgeleverd door de financiële administratie en besproken met de directrice van de hogeschool, het College van bestuur en de Raad van toezicht.

De kwartaalrapportages bevatten een analyse van de realisatie van de exploitatie tot en met dat kwartaal alsmede een prognose voor de exploitatie voor het gehele jaar.

### Administratieve ondersteuning door de RVKO

De stafafdelingen Financiën en ICT van de RVKO ondersteunen ook Thomas More Hogeschool. Dit betekent dat de stafmanager financiën/controller van de RVKO tevens optreedt als controller van de hogeschool en de stafmanager ICT van de RVKO tevens als ICT manager van de hogeschool. Op basis van combinatiefuncties en gezamenlijke ICT applicaties wordt voor beide organisaties de desbetreffende ondersteuning verricht. Om deze zaken niet onderhevig te laten zijn aan omzetbelasting, zijn met de Belastingdienst afgestemde kosten voor gemene rekening regelingen van kracht.

### Kwaliteitsafspraken (onderdeel van de Rijksbijdrage)

Zie hoofdstuk 7 inzake de Kwaliteitsafspraken.

### Private activiteiten

Het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft op 14 april 2021 de beleidsregel "investeren met publieke middelen in private activiteiten" gepresenteerd. Deze beleidsregel dient ter verduidelijking en vervanging van de uit 2004 stammende notities Helderheid.

Ten aanzien van de verantwoording van de private activiteiten in dit jaarverslag wordt aangesloten bij de brief met nadere toelichting van de minister van OCW uit het najaar 2024 (kenmerk 49447179) en daaropvolgende nadere duiding uit april 2025.

| Opbrengstensoort                                                 | € in 2024         | %           | Categorie      | Nadere toelichting                                |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|----------------|---------------------------------------------------|
| Rijksbijdrage OCW                                                | 9.681.881         | 67,2%       | publiek        |                                                   |
| Collegegelden                                                    | 1.922.982         | 13,4%       | publiek        |                                                   |
| <b>Contractactiviteiten</b>                                      | <b>1.043.064</b>  | <b>7,2%</b> | <b>privaat</b> |                                                   |
| <b>Opbrengsten zij-instroom</b>                                  | <b>524.548</b>    | <b>3,6%</b> | <b>privaat</b> |                                                   |
| <b>Detachering publieke organisaties</b>                         | <b>353.835</b>    | <b>2,5%</b> | <b>privaat</b> | <b>De directe loonkosten en een risico-opslag</b> |
| Praktijkonderzoek                                                | 204.872           | 1,4%        | publiek        | Onderzoeksresultaten niet t.b.v. derden           |
| <b>Verhuur ruimtes</b>                                           | <b>155.507</b>    | <b>1,3%</b> | <b>privaat</b> | Verhuur aan de RVKO                               |
| <b>Catering</b>                                                  | <b>137.034</b>    | <b>1,0%</b> | <b>privaat</b> | Voor studenten en medewerkers                     |
| <b>Geschiktheidsonderzoeken</b>                                  | <b>116.893</b>    | <b>0,8%</b> | <b>privaat</b> | T.b.v. zij-instroomtraject                        |
| Dekking uit subsidies andere penvoerders en landelijke projecten | 91.881            | 0,6%        | publiek        |                                                   |
| Studentbijdragen                                                 | 87.959            | 0,6%        | publiek        |                                                   |
| Verhuur ruimte                                                   | 13.650            | 0,1%        | publiek        | Voornamelijk pabo in avonden                      |
| <b>Overige</b>                                                   | <b>31.084</b>     | <b>0,2%</b> | <b>privaat</b> |                                                   |
| <b>Totaal baten</b>                                              | <b>14.365.200</b> |             |                |                                                   |



## Contractactiviteiten

In verband met de adequate splitsing tussen de publieke en de private geldstromen, dienen de lasten die samenhangen met de private contractactiviteiten juist en volledig daaraan te worden doorbelast. Om deze lasten juist en volledig te kunnen doorbelasten is een calculatiemodel opgesteld en toegepast. De uurtarieven worden jaarlijks aangepast naar aanleiding van loonsverhogingen conform de cao hoger beroepsonderwijs. Op basis van voorcalculatie (begroting) en nacalculatie (jaarrekening) wordt vastgesteld dat de integrale kostprijs is doorberekend.

Risicobeleid- en beheer: Ten aanzien van deze activiteiten wordt als belangrijkste risico's de afhankelijkheid van een bepaalde omvang van inkomsten en mogelijk verliesgevendende activiteiten gezien. Beide worden ondervangen doordat de directeur van TMA dit voortdurend monitort. De omvang van de activiteiten wordt altijd gezien ten opzichte van de totale inkomsten van de stichting. De winstgevendheid wordt zowel voor- als achteraf berekend en ten aanzien van iedere opleiding of cursus wordt door de directeur een minimale groepsomvang gehanteerd. Indien de aanmeldingen onder deze omvang uitkomen, vindt de opleiding of cursus geen doorgang.

Juridische en organisatorische inbedding: De contractactiviteiten vallen onder de Thomas More Academie (TMA). Dit is een afzonderlijke afdeling van Stichting Thomas More Hogeschool en valt onder verantwoordelijkheid van de directeur TMA.

Meerwaarde ten aanzien van de bekostigde wettelijke taak: De activiteiten betreffen het blijvend professionaliseren van leerkrachten en onderwijsondersteuners en liggen daarmee in het verlengde van de bekostigde wettelijke taak: het opleiden tot leerkracht in het basisonderwijs. Door het Ministerie van OCW wordt onderzocht in hoeverre de activiteiten op gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) onder de wettelijke taak van onderwijsinstellingen kunnen worden ondergebracht.

## Collegegeld zij-instroom en geschiktheidsonderzoeken

Risicobeleid- en beheer: De risico's ten aanzien van het zij-instroomtraject zijn heel beperkt. Ten eerste volgen de zij-instromers het reeds bestaande deeltijdtraject. Er is dus geen apart ontwikkelde opleiding. Ten tweede wordt er een collegegeldtarief gehanteerd dat duidelijk hoger is dan de aan dit traject toewijsbare kosten.

Juridische en organisatorische inbedding: Het zij-instroomtraject is zoveel mogelijk ondergebracht bij de reguliere pabo-activiteiten van TMH. Ten aanzien van de geschiktheid en eventuele vrijstellingen vindt wel een afzonderlijk onderzoek plaats.

Meerwaarde ten aanzien van de bekostigde wettelijke taak: De zij-instromers volgen het reeds bestaande deeltijdtraject. In feite volgen zij dus een opleiding die direct volgt uit de wettelijke taak, alleen zijn deze studenten niet bekostigd en wordt (aan de werkgevers) een minimaal kostendekkend collegegeld in rekening gebracht.

## Verhuur van ruimtes privaat

Dit betreft de verhuur aan de RVKO. Dit is gebaseerd op een extern gevalideerde huurprijs, waarbij tevens is vastgesteld dat deze dekkend is voor de bouwkosten van het desbetreffende deel van het gebouw. De servicelasten worden op basis van de werkelijke kosten en het aandeel in de vierkante meters (bvo) doorbelast.

Risicobeleid- en beheer: De risico's ten aanzien van de verhuurovereenkomst zijn beperkt. TMH ontvangt een marktconforme huurvergoeding voor de ruimtes die de RVKO gebruikt. Indien TMH door ruimtegebrek aanvullende ruimtes moet huren, kan dit uit deze verhuurinkomsten worden betaald.

Juridische en organisatorische inbedding: De huurovereenkomst valt onder verantwoordelijkheid van de directeur/bestuurder van Thomas More Hogeschool.

Meerwaarde ten aanzien van de bekostigde wettelijke taak: De huurder is de RVKO een groot bestuur voor primair en voortgezet onderwijs en tevens convenantpartner met TMH. De RVKO ondersteunt TMH tevens met verschillende diensten, zoals de financiële administratie, HR en ICT. Onder andere met de RVKO vindt overleg plaats over de inhoud van het curriculum, het begeleiden van stagiairs en starters alsmede het professionaliseringsaanbod voor leerkrachten en onderwijsondersteuners.

## Detachering

Risicobeleid- en beheer: De risico's ten aanzien van de detacheringen zijn heel beperkt. Het gaat vrijwel uitsluitend om specifieke situaties waarin met andere onderwijsorganisaties wordt samengewerkt.

Juridische en organisatorische inbedding: De detacheringen vallen onder de verantwoordelijkheid van de directeur

van de hogeschool.

Meerwaarde ten aanzien van de bekostigde wettelijke taak: Detacheringen vinden alleen plaats in het verlengde van de uitvoering van de bekostigde wettelijke taak. Door samenwerkingen met detacheringen kunnen zaken soms efficiënter en effectiever, ofwel doelmatiger worden aangepakt.

### Catering

Dit betreft de omzet van Café 80 een kleinschalige voorziening in de hogeschool waar studenten en medewerkers iets te eten en iets te drinken kunnen kopen.

Risicobeleid- en beheer: De risico's ten aanzien van deze activiteit zijn heel beperkt. De vaste lasten zijn vooraf goed in te schatten (salarislasten en lasten voor gebruik ruimte en apparatuur) en de variabele lasten worden door de cateringmedewerkster beheerst door de voorraad af te stemmen op de afzet die veelal goed is in te schatten.

Juridische en organisatorische inbedding: De activiteiten vallen direct onder de stichting en daarmee onder de verantwoordelijkheid van de directeur/bestuurder van de hogeschool. De inkomsten en uitgaven worden op een afzonderlijke kostenplaats verantwoord.

Meerwaarde ten aanzien van de bekostigde wettelijke taak: Studenten en medewerkers vinden het prettig om direct op locatie iets te eten en drinken te kunnen kopen.

### Overige

Dit betreft onder andere de doorbelasting van het aandeel in het secretariaat (Radiant) en de administratie (Thomas More Leiderschapsacademie B.V.), waarbij duidelijk is dat de vergoeding de desbetreffende kosten dekt. Tevens zijn hierin de vergoedingen van UWV voor het STAP-budget opgenomen.

Risicobeleid- en beheer: De risico's ten aanzien van deze inkomsten zijn zeer beperkt. Het gaat bijvoorbeeld om een vergoeding voor werkzaamheden die qua urenzet nauwelijks tot extra lasten leiden of om vergoedingen (STAP-budget) die één-op-één worden doorgezet naar medewerkers.

Juridische en organisatorische inbedding: De activiteiten vallen direct onder de stichting en daarmee onder de verantwoordelijkheid van de directeur/bestuurder van de hogeschool.

Meerwaarde ten aanzien van de bekostigde wettelijke taak: Het betreft alleen zaken die voortkomen uit samenwerkingsverbanden (Radiant, TMLA) die voortkomen uit de uitvoering van de bekostigde wettelijke taak of horen bij de rol als werkgever.

### Overzicht publieke middelen geïnvesteerd in private activiteiten

In onderstaand overzicht zijn de lasten aangegeven van de publieke middelen die geïnvesteerd zijn in private activiteiten.

| Opbrengstensoort                  | € in 2024        | € in 2023        | € cumulatief     |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Contractactiviteiten              | 950.000          | 751.000          | 1.701.000        |
| Opbrengsten zij-instroom          | 467.000          | 309.000          | 776.000          |
| Detachering publieke organisaties | 345.000          | 257.000          | 602.000          |
| Verhuur ruimtes                   | 150.000          | 145.000          | 295.000          |
| Catering                          | 125.000          | 90.000           | 215.000          |
| Geschiktheidsonderzoeken          | 107.000          | -                | 107.000          |
| Overige                           | 30.000           | 45.000           | 75.000           |
| <b>Totaal baten</b>               | <b>2.174.000</b> | <b>1.597.000</b> | <b>3.771.000</b> |

## **Verskil van inzicht met het ministerie van OCW**

Hoewel met het ministerie van OCW en de Inspectie van het Onderwijs constructief is samengewerkt ten aanzien van de verzelfstandiging van Thomas More Hogeschool is er een verschil van inzicht over een voor Thomas More Hogeschool en de RVKO principieel punt. Tijdens de onderhandelingen met Hogeschool Leiden werd duidelijk dat Hogeschool Leiden op basis van de wet stelde recht te hebben op de t-2 bekostiging voor alle bekostigingsgegevens tot en met 30 september 2013.

De wet voorziet, in de door het ministerie van OCW voorgeschreven verzelfstandigingswijze, op dit punt niet in een regeling waarop Thomas More Hogeschool en de RVKO zich konden beroepen. Derhalve is gevolgd wat in de wet is opgenomen; een punt waarover te allen tijde volledige transparantie is geweest richting het ministerie van OCW en de Inspectie van het Onderwijs.

De RVKO heeft uit haar private eigen vermogen een lening verstrekt aan Thomas More Hogeschool ter dekking van het exploitatietekort in 2014 en 2015 als gevolg van het niet ontvangen van de studentgebonden Rijksbijdrage. Naar de mening van Thomas More Hogeschool en de RVKO blijft dit in de jaarrekening van Thomas More Hogeschool privaat geld en zijn daarover ook afspraken gemaakt met het ministerie van OCW. Het ministerie en de inspectie stellen zich echter op het punt dat ten onrechte afstand is gedaan van Rijksbijdrage door Thomas More Hogeschool en dat daarmee de achtergestelde lening voor een belangrijk deel (uiteindelijk € 2.603.000) als publiek geld moet worden verantwoord.

Hoewel de principiële bezwaren van het Algemeen bestuur en het College van bestuur van (Stichting) Thomas More Hogeschool tegen deze stellingname van de Inspectie van het Onderwijs blijven bestaan, heeft het Algemeen bestuur de jaarrekeningen 2014 tot en met 2024 opgesteld in overeenstemming met de voorwaarden van de Inspectie van het Onderwijs en het ministerie van OCW zoals opgenomen in de brief van de Inspectie van het Onderwijs d.d. 10 februari 2015 (kenmerk 4498184). Het Algemeen bestuur behoudt zich het recht voor om de discussie over het verschil van inzicht met de Inspectie van het Onderwijs te vervolgen.

## **Thomas More Leiderschapsacademie B.V.**

Stichting Thomas More Hogeschool is voor 50% aandeelhouder van Thomas More Leiderschapsacademie B.V. Deze vennootschap richt zich op het opleiden van (aspirant) leidinggevendenden in het onderwijs. De overige 50% is in handen van Epsedean B.V. de persoonlijke vennootschap van de heer Mentink die optreedt als managing partner of opleidingsmanager van de vennootschap. Stichting Thomas More Hogeschool is formeel de licentiehouders van de schoolleidersopleiding en heeft deze uitbesteed aan de vennootschap. De opleiding valt onder het kwaliteitskader van Stichting Thomas More Hogeschool. Er worden opleidingen gegeven in Rotterdam, Amsterdam en Utrecht. In 2024 heeft de vennootschap een nettowinst gerealiseerd van € 165.975. Na reservering van een deel van dit resultaat voor opbouw van weerstandvermogen in de vennootschap, is in 2024 een bedrag van € 160.000 als dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders.

## **Verantwoording op basis van de cao voor het hoger beroepsonderwijs 2024-2025**

Op basis van de afspraken in de cao hbo 2024-2025 dienen hogescholen zich te verantwoorden over de verhouding tussen vaste en variabele aanstellingen. De afspraken moeten leiden tot een daling van het percentage niet-vaste contracten op sectorniveau.

In de begroting van de hogeschool wordt vermeld welk percentage flexibiliteit nodig is en van welke contractvormen (tijdelijk, uitzendarbeid, ZZP) gebruik zal worden gemaakt. Daarnaast wordt een percentage flexibiliteit als bovengrens vastgelegd, afhankelijk van het profiel van de hogeschool. Binnen dit kader wordt de maximale omvang van de buffer voor het risico op het niveau van de hogeschool bepaald, in overeenstemming met de personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad (PMR).

Het percentage flexibiliteit bedraagt in de begroting 2024 19%. Dit wordt veroorzaakt door een relatief hoog aantal tijdelijke arbeidsovereenkomsten voor eerstejaars medewerkers met in principe uitzicht op een vaste aanstelling (13% van het totaal van 19%). Voor de verantwoording over 2024 is een berekening van het percentage flexibiliteit die grotendeels overeenkomt met de berekeningswijze voor dit percentage dat is opgenomen in de begroting 2024 respectievelijk 2025. Voor de medewerkers in dienst is gebruik gemaakt van het personeelsbestand per 31 december 2024.

|                                        | Vast        | Tijdelijk met<br>uitzicht op vast | Tijdelijk  | Totaal       |              |
|----------------------------------------|-------------|-----------------------------------|------------|--------------|--------------|
| <b>Medewerkers in dienst</b>           | <b>73,1</b> | <b>19,8</b>                       | <b>-</b>   | <b>92,9</b>  | <b>Ref 1</b> |
| <u>Bestaande uit:</u>                  |             |                                   |            |              |              |
| Onderwijzend personeel                 | 50,2        | 12,0                              | -          | 62,2         |              |
| Onderwijsondersteunend personeel       | 20,8        | 7,8                               |            | 28,6         |              |
| Directie en management                 | 1,9         | -                                 | -          | 1,9          |              |
| Bestuur                                | 0,2         | -                                 | -          | 0,2          |              |
| <b>Ingehuurde medewerkers</b>          | <b>5,1</b>  | <b>-</b>                          | <b>6,1</b> | <b>11,2</b>  |              |
| <u>Bestaande uit:</u>                  |             |                                   |            |              |              |
| Convenant partners                     | 3,2         |                                   | 3,7        | 6,9          | Ref 2        |
| Uitzendkrachten en overige detachering |             |                                   | 2,0        | 2,0          | Ref 3        |
| Gastdocenten                           |             |                                   | 0,2        | 0,2          | Ref 4        |
| Lectoraat                              |             |                                   | 0,2        | 0,2          | Ref 5        |
| Ondersteuning ICT                      | 1,1         |                                   |            | 1,1          | Ref 6        |
| Ondersteuning administr.               | 0,8         |                                   |            | 0,8          | Ref 7        |
| <b>Totaal</b>                          | <b>78,2</b> | <b>19,8</b>                       | <b>6,1</b> | <b>104,1</b> |              |
| Percentage flexibiliteit               |             | 19%                               | 6%         |              |              |

- Ref 1 Er zijn geen tijdelijke aanstellingen zonder uitzicht op een vaste aanstelling.
- Ref 2 Vast: medewerkers voor facilitaire zaken en catering. Niet-vast o.a. praktijkbegeleiding, leerkrachtonderzoekers en inzet voor specifieke cursussen.
- Ref 3 Surveillance tijdens tentamens.
- Ref 4 Voor 0,1000 fte inzake contractactiviteiten.
- Ref 5 Medewerker van Hogeschool Leiden.
- Ref 6 Netwerk- en serverbeheer en servicedesk door de RVKO.
- Ref 7 Financiële en personeels- en salarisadministratie door de RVKO.

Het percentage flexibiliteit is ten opzichte van de begroting gestegen van 19% naar 25% (19% + 6%). Dit wordt veroorzaakt door het uitbreiden van de formatie met aanstellingen met uitzicht na goed functioneren in het eerste jaar op een vaste aanstelling. Formeel gaat het instemmingsrecht van de mr/oc over het percentage van 6%. Streven is dit percentage in een meerjarig gemiddelde onder 10% te houden met tijdelijk (maximaal 2 jaar) een percentage dat maximaal in de range van 10 tot 15% ligt.

### Financiële analyses en wettelijk vereiste toelichtingen

In dit subhoofdstuk worden financiële gegevens en andere kengetallen van het boekjaar 2024 afgezet tegen onder andere de verwachtingen voor de komende vijf jaren. De meerjarenbegroting is taakstellend en gaat uit van de huidige (bekende) wet- en regelgeving. Het risico dat de realisatie in de toekomst zal afwijken van de meerjarenbegroting is, mede door de weerbarstige praktijk, aanzienlijk. In dit verslag is niet gewerkt met meerdere scenario's (scenario's worden meegenomen in de bepaling van het risicovermogen), noch is aan de accountant opdracht gegeven om de meerjarenbegroting te controleren.

Ten opzichte van de in december 2024 door de Raad van toezicht goedgekeurde meerjarenbegroting is rekening gehouden met de volgende afwijkingen:

- In 2024 is het resultaat uiteindelijk € 249.000 lager dan de prognose waarmee in de meerjarenbegroting rekening werd gehouden. Dit wordt met name veroorzaakt door hogere dotaties aan de voorzieningen voor duurzame inzetbaarheid en langdurig zieke medewerkers en door het opnemen van een te verwachten afrekening inzake de master passend meesterschap.
- De kasstromen als gevolg van de investeringen en de mutatie van het werkkapitaal in 2024 wijken uiteindelijk ook nog af van de eerdere inschattingen, maar dit betreft alleen verschuivingen in de tijd qua kasstromen en niet zo zeer in het exploitatiesaldo.

De bovengenoemde zaken zijn aangepast in de meerjarenbegroting zoals opgenomen in dit jaarverslag.

| Kengetallen                                     | Realisatie<br>2023 | Realisatie<br>2024 | Begroting<br>2025 | Begroting<br>2026 | Begroting<br>2027 | Begroting<br>2028 | Begroting<br>2029 |
|-------------------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Personele bezetting in fte<br>stand 31 december | 84,4               | 92,9               | 91,8              | 91,0              | 90,2              | 90,2              | 90,2              |
| - Bestuur/management                            | 2,3                | 2,1                | 2,1               | 2,1               | 2,1               | 2,1               | 2,1               |
| - Onderwijzend personeel                        | 56,0               | 62,2               | 61,1              | 60,3              | 59,5              | 59,5              | 59,5              |
| - Ondersteunend personeel                       | 26,1               | 28,6               | 28,6              | 28,6              | 28,6              | 28,6              | 28,6              |
| Studentenaantal<br>stand 1 oktober (bekostigd)  | 829                | 836                | 842               | 871               | 882               | 883               | 878               |

De personele bezetting is conform de begroting 2024 uitgebreid als gevolg van het toegenomen studentenaantal. De bekostigingsbedragen per student en verleende graad gaan de komende jaren dalen. Om deze reden wordt rekening gehouden met een beperkte afbouw van de formatie in 2025, 2026 en 2027.

### Balans in meerjarig perspectief

| Balans (€ '000)              | Realisatie<br>31 dec. 2023 | Realisatie<br>31 dec. 2024 | Begroting<br>31 dec. 2025 | Begroting<br>31 dec. 2026 | Begroting<br>31 dec. 2027 | Begroting<br>31 dec. 2028 | Begroting<br>31 dec. 2029 |
|------------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| (stand 31 december)          |                            |                            |                           |                           |                           |                           |                           |
| <b>Activa</b>                |                            |                            |                           |                           |                           |                           |                           |
| Immateriële vaste activa     | -                          | -                          | -                         | -                         | -                         | -                         | -                         |
| Materiële vaste activa       | 5.826                      | 5.592                      | 5.395                     | 5.206                     | 4.927                     | 4.540                     | 4.301                     |
| Financiële vaste activa      | 266                        | 249                        | 221                       | 221                       | 221                       | 221                       | 221                       |
| TOTAAL VASTE ACTIVA          | 6.092                      | 5.842                      | 5.616                     | 5.427                     | 5.148                     | 4.761                     | 4.522                     |
| Vorraden                     | -                          | -                          | -                         | -                         | -                         | -                         | -                         |
| Vorderingen                  | 253                        | 508                        | 508                       | 508                       | 508                       | 508                       | 508                       |
| Liquide middelen             | 3.714                      | 5.017                      | 4.492                     | 5.093                     | 5.476                     | 5.839                     | 6.244                     |
| TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA      | 3.967                      | 5.525                      | 5.000                     | 5.601                     | 5.983                     | 6.347                     | 6.752                     |
| <b>TOTAAL ACTIVA</b>         | <b>10.059</b>              | <b>11.367</b>              | <b>11.616</b>             | <b>11.028</b>             | <b>11.132</b>             | <b>11.108</b>             | <b>11.274</b>             |
| <b>Passiva</b>               |                            |                            |                           |                           |                           |                           |                           |
| Algemene reserve (publiek)   | 1.213                      | 1.171                      | 1.130                     | 1.089                     | 1.048                     | 1.007                     | 966                       |
| Overige reserves (publiek)   | 1.331                      | 1.264                      | 1.243                     | 1.313                     | 1.443                     | 1.447                     | 1.640                     |
| Algemene reserves (privaat)  | 650                        | 819                        | 968                       | 1.028                     | 1.088                     | 1.148                     | 1.208                     |
| Bestemmingsfondsen (privaat) | 1.700                      | 1.700                      | 1.700                     | 1.700                     | 1.700                     | 1.700                     | 1.700                     |
| Wettelijke reserve (privaat) | 266                        | 249                        | 221                       | 221                       | 221                       | 221                       | 221                       |
| TOTAAL EIGEN VERMOGEN        | 5.160                      | 5.204                      | 5.263                     | 5.351                     | 5.501                     | 5.524                     | 5.736                     |
| VOORZIENINGEN                | 416                        | 622                        | 583                       | 583                       | 583                       | 583                       | 583                       |
| LANGLOPENDE SCHULDEN         | 1.136                      | 1.090                      | 1.043                     | 997                       | 951                       | 905                       | 858                       |
| KORTLOPENDE SCHULDEN         | 3.347                      | 4.451                      | 3.728                     | 4.097                     | 4.097                     | 4.097                     | 4.097                     |
| <b>TOTAAL PASSIVA</b>        | <b>10.059</b>              | <b>11.367</b>              | <b>11.616</b>             | <b>11.028</b>             | <b>11.132</b>             | <b>11.108</b>             | <b>11.274</b>             |

De belangrijkste ontwikkelingen in de balansposten zijn:

| Ten opzichte van voorgaand jaar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Ten opzichte van de meerjaren begroting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Materiële vaste activa</b><br>De afschrijvingslasten zijn in 2024 en de komende jaren hoger dan de investeringen. De boekwaarde van met name de verbouwingen daalt hierdoor.                                                                                                                                                                           | Zie de toelichting ten opzichte van voorgaand jaar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Financiële vaste activa</b><br>Het resultaat van de deelneming Thomas More Leiderschapsacademie B.V. is iets lager dan het in 2024 uitgekeerde dividend.                                                                                                                                                                                               | Het is de verwachting dat de dividenduitkeringen en de jaarlijkse aandelen in het resultaat van de deelneming redelijk gelijk zullen zijn.                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Vorderingen</b><br>De vorderingen zijn toegenomen, doordat de rekening courant positie met de RVKO vorig jaar een schuld was. Voorgaand jaar waren de door RVKO doorbelaste kosten nog niet afgerekend, dat is dit jaar wel het geval. De rekening courant positie bevat nu alleen de facturatie inzake de door TMH aan de RVKO geleverde opleidingen. | De vorderingen zijn redelijk stabiel, doordat een vast facturatieschema wordt aangehouden en de ontvangsten daar redelijk snel op volgen.                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Liquide middelen</b><br>De toename betreft met name de positieve kasstroom uit het resultaat van het boekjaar, vermeerderd met de afschrijvingslasten, alsmede de toename van de voorzieningen en kortlopende schilden.                                                                                                                                | In 2025 wordt een afname verwacht door de afrekening van de subsidie Samen Opleiden en Professionaliseren met de convenantpartners over de periode 1 augustus 2023 tot en met 131 december 2024. Daarna nemen de liquide middelen met name toe door de positieve kasstroom uit het resultaat van het boekjaar, vermeerderd met de afschrijvingslasten. |
| <b>Eigen vermogen</b><br>De toename het positieve exploitatiesaldo 2024. De mutatie van het private deel betreft het deelnemingsresultaat, het resultaat van de contractactiviteiten en het aandeel van het private vermogen in de rentebaten.                                                                                                            | De komende jaren neemt het eigen vermogen per saldo toe als gevolg van de begrote exploitatiesaldi.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Voorzieningen</b><br>De voorzieningen zijn met name toegenomen door de noodzakelijk geachte dotatie aan de voorziening voor duurzame inzetbaarheid (meer personen waar op basis van leeftijd opbouw van toepassing is) en de dotatie aan de voorziening voor langdurig zieke medewerkers.                                                              | De meerjaren begroting redelijk vergelijkbare stand van de voorzieningen. Er zijn geen redenen om uit te gaan van significante veranderingen.                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Langlopende schulden</b><br>De afname betreft de aflossing aan het ministerie van Financiën.                                                                                                                                                                                                                                                           | De komende jaren betreft de afname ook de aflossing aan het ministerie van Financiën.                                                                                                                                                                                                                                                                  |

**Kortlopende schulden**

Ten opzichte van voorgaand jaar zijn de kortlopende schulden met name hoger door de vooruitontvangen collegegelden (reguliere studenten en zij-instromers) en door de nog aan de convenantpartners uit te keren bedragen inzake de subsidie Samen Opleiden en Professionaliseren.

In 2025 dalen de kortlopende schulden door de afrekening van de aan de convenantpartners door te storten bedragen inzake de subsidie Samen Opleiden en Professionaliseren. In 2026 stijgen de kortlopende schulden iets door een verwachte toename van de vooruitontvangen collegegelden. Vanaf 2027 blijven de komende jaren naar verwachting op vergelijkbaar niveau als eind 2026.



## Exploitatie in meerjarig perspectief

| Staat van baten en lasten (€ '000)                    | Realisatie<br>2023 | Begroting<br>2024 | Realisatie<br>2024 | Begroting<br>2025 | Begroting<br>2026 | Begroting<br>2027 | Begroting<br>2028 | Begroting<br>2029 | Verschil<br>2024 t.o.v.<br>begroting | Verschil<br>2024<br>t.o.v. 2023 |
|-------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Baten</b>                                          |                    |                   |                    |                   |                   |                   |                   |                   |                                      |                                 |
| Rijksbijdragen                                        | 9.063              | 9.585             | 9.682              | 10.214            | 10.022            | 9.919             | 9.765             | 10.047            | 97                                   | 619                             |
| College-, cursus, les- en examengelden                | 1.898              | 2.095             | 2.447              | 2.847             | 3.063             | 3.093             | 3.103             | 3.107             | 352                                  | 549                             |
| Baten werk in opdracht van derden                     | 915                | 825               | 1.043              | 1.000             | 1.000             | 1.000             | 1.000             | 1.000             | 218                                  | 128                             |
| Overige baten                                         | 908                | 929               | 1.193              | 1.127             | 1.102             | 1.102             | 1.102             | 1.102             | 264                                  | 285                             |
| <b>TOTAAL BATEN</b>                                   | <b>12.784</b>      | <b>13.434</b>     | <b>14.365</b>      | <b>15.188</b>     | <b>15.187</b>     | <b>15.114</b>     | <b>14.970</b>     | <b>15.257</b>     | <b>931</b>                           | <b>1.581</b>                    |
| <b>Lasten</b>                                         |                    |                   |                    |                   |                   |                   |                   |                   |                                      |                                 |
| Personeelslasten                                      | 10.458             | 11.109            | 11.713             | 12.338            | 12.263            | 12.188            | 12.188            | 12.288            | 604                                  | 1.255                           |
| Afschrijvingen                                        | 485                | 572               | 510                | 570               | 561               | 537               | 520               | 492               | -62                                  | 25                              |
| Huisvestingslasten                                    | 446                | 415               | 536                | 559               | 559               | 559               | 559               | 559               | 121                                  | 90                              |
| Overige lasten                                        | 1.381              | 1.460             | 1.782              | 1.830             | 1.840             | 1.805             | 1.805             | 1.830             | 322                                  | 401                             |
| <b>TOTAAL LASTEN</b>                                  | <b>12.770</b>      | <b>13.556</b>     | <b>14.541</b>      | <b>15.297</b>     | <b>15.223</b>     | <b>15.090</b>     | <b>15.073</b>     | <b>15.170</b>     | <b>985</b>                           | <b>1.771</b>                    |
| <b>SALDO BATEN EN LASTEN</b>                          | <b>14</b>          | <b>-122</b>       | <b>-176</b>        | <b>-109</b>       | <b>-37</b>        | <b>24</b>         | <b>-102</b>       | <b>87</b>         | <b>-54</b>                           | <b>-190</b>                     |
| Saldo financiële baten en lasten                      | -1.385             | 90                | 137                | 90                | 70                | 70                | 70                | 70                | 47                                   | 1.522                           |
| Saldo buitengewone baten en lasten                    | -                  | -                 | -                  | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                                    | -                               |
| Resultaat deelnemingen                                | 112                | 50                | 83                 | 55                | 55                | 55                | 55                | 55                | 33                                   | -29                             |
| <b>TOTAAL RESULTAAT</b>                               | <b>-1.259</b>      | <b>18</b>         | <b>44</b>          | <b>36</b>         | <b>89</b>         | <b>149</b>        | <b>23</b>         | <b>212</b>        | <b>26</b>                            | <b>1.303</b>                    |
| Incidentele baten en lasten (-/-) in totaal resultaat | -1.526             |                   |                    |                   |                   |                   |                   |                   |                                      |                                 |

## BATEN

| <i>Ten opzichte van begroting 2024</i>                                                                                                                                                                                               | <i>Ten opzichte van voorgaand jaar</i>                                                                                                                 | <i>Meerjarenbegroting 2025-2029</i>                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rijksbijdragen</b><br>Ten opzichte van de begroting zijn de Rijksbijdragen iets hoger door een hogere indexatie.                                                                                                                  | De Rijksbijdragen zijn met name hoger door de toename van het aantal bekostigde studenten en graden (+77 op basis van de t-2 bekostigingssystematiek). | Na 2025 vervalt de compensatie voor de halvering van het collegegeld die er is voor inschrijvingen op lerarenopleidingen in de eerste twee studiejaar. Tevens daalt het subsidiebedrag per bekostigde student en verleende graad de komende jaren. |
| <b>College-, cursus-, les- en examengelden</b><br>De collegegelden zijn hoger door een hoger dan begrote instroom van studenten. Tevens heeft een relatief groter deel het hoge tarief voor instellingscollegegeld (zij-instromers). | Ten opzichte van voorgaand jaar zijn er meer reguliere studenten en zij-instromers.                                                                    | Na 2025 vervalt de halveringsregeling van het collegegeld die er is voor inschrijvingen op lerarenopleidingen in de eerste twee studiejaar. Tevens wordt een toename van het studentenaantal verwacht.                                             |
| <b>Baten werk in opdracht van derden</b><br>De contractactiviteiten zijn toegenomen door een verbreed aanbod en extra aandacht voor marketing. Dit was in 2023 al zichtbaar, maar de begroting 2024 bevatte enige voorzichtigheid.   | Conform de toelichting bij de afwijking ten opzichte van de begroting.                                                                                 | In de begroting is een scenario aangehouden dat redelijk vergelijkbaar is met de uitkomst van 2024..                                                                                                                                               |
| <b>Overige baten</b><br>De overige baten zijn hoger door toenemende opbrengsten inzake de geschiktheidstoetsen van zij-instromers en de lectoraten (Thomas More Praktijkcentrum).                                                    | Conform de toelichting bij de afwijking ten opzichte van de begroting.                                                                                 | De subsidie van Verus voor het lectoraat professionaliseren met hart & ziel loopt in 2025 af. Tevens is enige voorzichtigheid aangehouden ten aanzien van de onderzoekssubsidies.                                                                  |

## LASTEN

| <i>Ten opzichte van begroting 2024</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <i>Ten opzichte van voorgaand jaar</i>                                                                                                                                                                                                                               | <i>Meerjarenbegroting 2025-2029</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Personeelslasten</b><br>Ten opzichte van de begroting zijn de personele lasten met name het hoger dan begrote effect van de cao aanpassing, de noodzakelijke uitbreidingen als gevolg van de toegenomen studentenaantallen, de hoge dotatie aan de personele voorzieningen en de hogere lasten voor professionalisering en inzet voor Thomas More Academie (hogere omzet). De lasten voor inhuur vielen lager uit, mede doordat er meer eigen medewerkers in dienst zijn gekomen. | In aanvulling op de toelichting bij de afwijking ten opzichte van de begroting zijn de personele lasten gestegen door uitbreiding van de formatie in de loop van 2023 in verband met het toegenomen studentenaantal. Tevens zijn de salarissen geïndexeerd.          | De personele lasten nemen in 2025 verder toe door salarisverhogingen (cao en periodieken) en uitbreiding van de formatie in de loop van 2024 die vanaf 2025 voor een geheel jaar tot salarislasteren leiden. In 2026 en 2027 wordt rekening gehouden met een afname van de formatie (1,6 fte) in verband met de dan naar verwachting afnemende Rijksbijdrage per student en verleende graad. |
| <b>Afschrijvingslasten</b><br>In de begroting werd uitgegaan van een hogere investering inzake de uitvoering van het meerjaren onderhoudsplan (MJOP). Doordat deze slechts ten dele zijn uitgevoerd in 2024, zijn de afschrijvingslasten lager dan begroot.                                                                                                                                                                                                                          | De afschrijvingslasten zijn ten opzichte van voorgaand jaar hoger door uitbreidingsinvesteringen in verband met de toename van het aantal studenten en medewerkers.                                                                                                  | De afschrijvingslasten lopen in 2025 nog op door uitbreidingsinvesteringen in het meubilair en de ict en de uitvoering van het meerjaren onderhoudsplan. Vanaf 2026 dalen de afschrijvingslasten, omdat dan enkele elementen van de eerste verbouwing zijn afgeschreven, maar op basis van het MJOP nog niet vervangen hoeven te worden.                                                     |
| <b>Huisvestingslasten</b><br>Ten opzichte van de begroting zijn de lasten met name hoger door de schoonmaaklasten (in verband met hoge cao aanpassing), de huur van extra lesruimte (Claes de Vrieselaan) en verbeteringen aan binnenruimtes die niet onder deze post begroot waren.                                                                                                                                                                                                 | Conform de toelichting bij de afwijking ten opzichte van de begroting.                                                                                                                                                                                               | De huisvestingslasten blijven de komende jaren naar verwachting redelijk op het niveau van 2024.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Overige lasten</b><br>Ten opzichte van voorgaand jaar zijn met name de lasten voor de ondersteuning door de RVKO (extra diensten), ICT (meer licenties en verbeteringen), de accountant (extra werkzaamheden publiek/privaat en de lening), deskundigenadvies (roostering) en de afrekening voor de Master Passend Meesterschap hoger. De lasten voor werving en contributies vallen uiteindelijk lager uit dan begroot.                                                          | In aanvulling op de toelichting bij de afwijking ten opzichte van de begroting zijn de kosten voor werving hoger (plan extra investeren, is gedeeltelijk uitgevoerd) en zijn de lasten voor deskundigenadvies lager (uiteindelijk eigen medewerker voor roostering). | De overige lasten blijven naar verwachting redelijk stabiel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## RESULTAAT DEELNEMINGEN

Het resultaat van de deelneming (50% belang) Thomas More Leiderschapsacademie B.V. is in 2024 wat lager dan voorgaand jaar, omdat 2023 een uitzonderlijk goed jaar was. De uitkomst van 2024 is wel beter dan begroot door een hoger aantal deelnemers, zonder dat dit heeft geleid tot noodzakelijke aanpassingen in de formatieve bezetting. Het deelnemingsresultaat is voor de komende jaren conservatief begroot.

### Financiële positie in meerjarig perspectief

| Kengetallen                                                                                   | Realisatie<br>2023 | Realisatie<br>2024 | Begroting<br>2025 | Begroting<br>2026 | Begroting<br>2027 | Begroting<br>2028 | Begroting<br>2029 | Signalerings-<br>waarde ondergrens |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------------------|
| Solvabiliteit 2:<br>(Eigen vermogen + Voorzieningen)<br>/ Balanstotaal                        | 0,55               | 0,51               | 0,55              | 0,54              | 0,55              | 0,55              | 0,56              | < 0,3                              |
| Weerstandsvermogen:<br>Eigen vermogen / Totale baten                                          | 0,40               | 0,36               | 0,35              | 0,35              | 0,36              | 0,37              | 0,38              |                                    |
| Liquiditeit current ratio: Vlottende activa / Kort<br>vreemd vermogen                         | 1,18               | 1,24               | 1,34              | 1,37              | 1,46              | 1,55              | 1,65              | < 0,75<br>< € 2 miljoen            |
| Huisvestingsratio:<br>(Huisvestingslasten + gebouwgebonden<br>afschrijvingen) / totale lasten | 0,06               | 0,06               | 0,06              | 0,06              | 0,06              | 0,06              | 0,06              |                                    |
| Rentabiliteit:<br>Resultaat / Totale baten                                                    | -0,10              | 0,00               | 0,00              | 0,01              | 0,01              | 0,00              | 0,01              |                                    |

Bekeken vanuit de liquiditeit en de solvabiliteit alsmede de begrote exploitatieresultaten voor de komende jaren is er geen aanleiding om te veronderstellen dat de continuïteit van Thomas More Hogeschool gevaar loopt. Het is wel zo dat de hogeschool vanaf het moment van de verzelfstandiging op 1 januari 2014 een eigen weerstandsvermogen dient op te bouwen. De signaleringswaarden zijn de door de Inspectie van het Onderwijs gehanteerde minimumnormen. Indien een onderwijsinstelling onder deze normen uitkomt, bepaalt de inspectie of de positie van de instelling nader moet worden onderzocht. Het overschrijden 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 Inspectie van het Onderwijs hanteert in het hoger onderwijs ook een signaleringsgrens ten aanzien van de nominale omvang van de liquide middelen (ondergrens van € 2,0 miljoen).

### Solvabiliteit

De solvabiliteit kan op twee manieren worden berekend: het eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen, of het eigen vermogen en voorzieningen gedeeld door het totale vermogen. De Inspectie van het Onderwijs kiest voor de 2<sup>e</sup> berekening. De solvabiliteit geeft aan of op lange termijn aan de financiële verplichtingen kan worden voldaan. De solvabiliteit bedraagt ultimo 2024 0,51, neemt in 2025 naar verwachting toe door de afname van de kortlopende schulden en blijft daarna redelijk stabiel.

## Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen wordt als volgt berekend: het eigen vermogen gedeeld door de totale baten. Het geeft het vermogen aan om niet-voorzien te zijn tot de reguliere bedrijfsvoering behorende risico's op te vangen. Het weerstandsvermogen bedraagt ultimo 2024 0,36 en blijft de komende jaren redelijk gelijk. In 2024 is de ratio gedaald doordat de baten aanzienlijk zijn toegenomen, terwijl er een beperkt positief exploitatiesaldo gerealiseerd is.

De Inspectie van het Onderwijs heeft in 2020 een indicator ontwikkeld ter identificatie van mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen van onderwijsinstellingen. De berekening van de indicator is als volgt:

$(0,5 \times \text{aanschafwaarde gebouwen} \times 1,272) + \text{boekwaarde resterende materiële vaste activa} + (\text{omvangafhankelijke rekenfactor} \times \text{totale baten})$

Doordat het eigen vermogen van Thomas More Hogeschool voor een significant deel privaat vermogen is en de waarden van de gebouwen en de overige materiële vaste activa ten opzichte van het totale vermogen juist hoog zijn, wordt de signaleringswaarde de komende jaren niet benaderd.

## Liquiditeit

De liquiditeit is de verhouding tussen de vlottende activa (de som van de liquide middelen, vorderingen en voorraden) en de kortlopende schulden. De liquiditeitsratio geeft aan of op korte termijn aan de financiële verplichtingen kan worden voldaan. De ratio komt per ultimo 2024 uit op 1,24. Na 2024 ontstaat er een positieve kasstroom (exploitatiesaldo vermeerderd met afschrijvingslasten verminderd met investeringen) en de liquiditeitsratio zal daardoor toenemen. Met de positieve kasstroom wordt gespaard om een toekomstige aanpassing van het schoolgebouw mogelijk te maken.

## Huisvestingsratio

De huisvestingsratio geeft aan welk deel van de totale lasten wordt uitgegeven aan de huisvesting van de onderwijsinstelling. Te dure huisvesting kan een bedreiging vormen voor de primaire taak: het geven van onderwijs. Voorheen hanteerde de Inspectie van het Onderwijs een signaleringsgrens van 0,15. De komende jaren blijft Thomas More Hogeschool ruim onder deze grens.

## Rentabiliteit

De berekeningswijze van de rentabiliteit is als volgt: het resultaat gedeeld door de totale baten (inclusief de rentebaten). De rentabiliteit geeft aan of er sprake is van een positief dan wel negatief resultaat in relatie tot de totale baten. De rentabiliteit blijft de komende jaren licht positief (opbouw van weerstandsvermogen).

## Kasstromen

In de jaarrekening is het kasstroomoverzicht opgenomen. Hieruit valt op te maken dat de positieve kasstroom over 2024 van € 1,3 miljoen met name veroorzaakt wordt door het exploitatiesaldi vermeerderd met de afschrijvingslasten (+ € 0,3 miljoen) en de mutatie in het werkkapitaal (+ € 1,0 miljoen door toename vooruitontvangen collegegelden en afrekening SO&P).

## Treasurybeleid

In het najaar van 2014 is het treasurystatuut formeel bekrachtigd door het Algemeen bestuur en de Raad van toezicht. Eind 2016 is het treasurystatuut aangepast zodat deze overeenkomt met de voorschriften zoals opgenomen in de Regeling beleggen en belenen 2010 (voor beleggingen, leningen en financiële derivaten die voor 1 juli 2016 zijn afgesloten) en de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 (voor beleggingen, leningen en financiële derivaten die vanaf 1 juli 2016 zijn afgesloten).

Nieuwe beleggingen gefinancierd met publiek vermogen mogen op grond van het geldende treasurystatuut bestaan uit:

- beleggingen waarvoor de periode van het beleggen eindig is en waarvoor op een vooraf vastgestelde einddatum de beleggingen worden terugontvangen;
- de hoofdsom te allen tijde wordt gegarandeerd door de contractpartij;
- staatsobligaties van lidstaten van de EU, mits deze voldoen aan minstens een single 'A'-rating door minstens twee ratingbureau's (Moody's, Standard & Poor's en/of Finch).

Het Algemeen bestuur is eindverantwoordelijk voor het treasurymanagement van de stichting. Het beleid is er op gericht een zo hoog mogelijk rendement te combineren tegen een zo laag mogelijk risico. Deze afweging wordt meegenomen in de productkeuze naar aard, looptijd en beschikbaarheid van middelen. In de praktijk wordt, ingegeven door de huidige marktrente, invulling gegeven aan dit profiel door gebruikmaking van een spaarrekening voor de private geldmiddelen.

Ten aanzien van derivaten is het de treasurer slechts onder strikte voorwaarden toegestaan het opwaartse renterisico af te dekken. Ten aanzien van de lening met het ministerie van Financiën is het opwaartse renterisico op moment van afsluiten van de lening afgedekt. De rente is voor 30 jaar (de gehele looptijd van de lening) gefixeerd op 0,51% per jaar.

Er wordt niet verwacht dat de komende jaren op een andere wijze invulling zal worden gegeven aan het treasurybeleid. Onder de voorwaarden van schatkistbankieren is de bankrekening van Thomas More Hogeschool gekoppeld aan een rekening bij het ministerie van Financiën en wordt dagelijks het saldo vereffend. Thomas More Hogeschool heeft dus slechts beperkt mogelijkheden tot het voeren van andere treasuryactiviteiten.

## Financieringsbehoefte

Financiering van de vaste activa geschiedt op balansdatum met het eigen vermogen van de stichting en een lening die onder de voorwaarden van schatkistbankieren is afgesloten met het ministerie van Financiën. De looptijd van deze lening is 30 jaar, de lening wordt lineair afgelost en de rente bedraagt 0,51% per jaar gedurende de gehele looptijd. Het ministerie van OCW heeft zich garant gesteld voor deze lening. De lening was oorspronkelijk € 1,4 miljoen. Per 31 december 2024 is hierop ruim € 0,4 miljoen afgelost.

Na oplevering van de tweede verbouwing is in 2021 een nieuw meerjaren onderhoudsplan opgesteld voor het pand aan de Stationssingel 80. Met dit nieuwe meerjaren onderhoudsplan is een belangrijk onderdeel van de toekomstige financieringsbehoefte voor de komende jaren goed onderbouwd. Het is niet de verwachting dat de hogeschool in die jaren behoefte heeft aan aanvullende externe financiering.

## Investeringsbeleid

Investeringsen voor de hogeschool worden gedaan op basis van een investeringsbegroting. Deze begroting wordt opgesteld op basis van de behoeften van het managementteam van Thomas More Hogeschool. Het belang van alle investeringen wordt beoordeeld. Dit betekent dat het primaire proces op kwalitatief voldoende niveau doorgang moet kunnen vinden, ambities van het strategisch plan waar te maken en de veiligheid niet in het geding mag komen. Er is ook een meerjaren investeringsbegroting, waarin rekening wordt gehouden met uitbreidings- en vervangingsinvesteringen van meubilair, ICT-middelen etc. De investeringsbegroting bevat ook

de investeringen inzake de elementen van groot onderhoud aan het pand van de hogeschool.

### Studentenondersteuningsfonds

In 2024 zijn er 10 studenten geweest die een beroep hebben gedaan op het studentenondersteuningsfonds van Thomas More Hogeschool. Van zeven studenten is de aanvraag in het geheel gehonoreerd en uitbetaald en bij drie studenten is dit gedeeltelijk gebeurd.

|                                     | categorie A | categorie B | categorie C |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Aantal ingediende aanvragen         | 10          | n.v.t.      | n.v.t.      |
| Aantal gehonoreerde aanvragen       | 10          | n.v.t.      | n.v.t.      |
| Uitgekeerde bedragen                | € 26.002,23 | n.v.t.      | n.v.t.      |
| Gemiddelde hoogte van de vergoeding | € 2.600,22  | n.v.t.      | n.v.t.      |
| Gemiddelde duur van de vergoeding   | 12 maanden  | n.v.t.      | n.v.t.      |

#### Toelichting categorieën:

A: Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet studeerbare opleidingen.

B: Studenten die optreden als bestuurslid van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studentenmedezeggenschap.

C: Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER-studenten en uitgaande beurzen.

### Opgave bestuurskosten en declaraties bestuurders

In 2024 zijn de volgende bestuurskosten (inclusief door bestuurders ingediende declaraties) gerealiseerd:

| Overzicht bestuurskosten en declaraties                                                         |                       |                                            |                    |                             |                    |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|---------|
| Bestuurskosten die voor vergoeding in aanmerking komen en in het jaarverslag worden verantwoord |                       |                                            |                    |                             |                    |         |
|                                                                                                 |                       | Dhr. A.J.M.<br>Groot<br>Zwaaf-<br>tin<br>k | Mevr. J.J. Kraeima | Mevr. D.H.<br>van<br>Kammen | CvB<br>gezamenlijk | Totaal  |
| 1                                                                                               | Reiskosten binnenland | € -                                        | € -                | € 5.016                     | € -                | € 5.016 |
| 2                                                                                               | Reiskosten buitenland | € -                                        | € -                | € -                         | € -                | € -     |
| 3                                                                                               | Representatie         | € -                                        | € -                | € 183                       | € -                | € 183   |
| 4                                                                                               | Overige kosten        | € -                                        | € -                | € 817                       | € 1.150            | € 1.967 |
| 5                                                                                               | Totaal                | € -                                        | € -                | € 6.016                     | € 1.150            | € 7.166 |

Deze opgave is opgesteld in overeenstemming met de Regeling declaraties en bestuurskosten CvB-leden bekostigde Nederlandse hogescholen aan. De regeling is medio april 2018 met een bindingsbesluit vastgesteld in de algemene vergadering van de Vereniging Hogescholen.

De vermeldde bedragen hebben betrekking op declaraties ingediend gedurende het kalenderjaar 2024 of facturen die rechtstreeks door de Thomas More Hogeschool aan een leverancier van goederen of diensten zijn vergoed. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen bestuurskosten en organisatiekosten. Bij bestuurskosten gaat het om kosten die direct aan de uitoefening van de bestuurstaak door de bestuurders gebonden zijn. Organisatiekosten omvatten alle kosten die voortvloeien uit de reguliere bedrijfsvoering van de organisatie. Indien kosten door twee of drie bestuurders gezamenlijk worden gemaakt worden deze in de kolom "CvB gezamenlijk" verantwoord. Daar waar de betreffende kosten betrekking hebben op meerdere personen/afdelingen, wordt enkel het collegedeel verantwoord.



## Risico's en beheersing

### Rapportage aanwezigheid en werking van interne risicobeheersings- en controlesysteem

Het proces van risicomanagement is na de verzelfstandiging in 2014 gestart met het bepalen van de voornaamste risico's van Thomas More Hogeschool en het daarop treffen van adequate beheersmaatregelen. De afgelopen jaren is het risico van cyberaanvallen aan de set van voornaamste risico's toegevoegd.

De kleinschaligheid van Thomas More Hogeschool maakt dat het risicomanagement met een beperkt aantal personen georganiseerd kan worden. De directie en de controller van de hogeschool hebben hierin een coördinerende rol. De afgelopen jaren zijn stappen gezet om het leiderschap breder te delen binnen het managementteam van de hogeschool. De belangrijkste risico's worden meegenomen in de planning-en-controlcyclus van Thomas More Hogeschool (strategisch plan, jaarplan, kaderbrief, begroting en kwartaalrapportages).

*Bij risico's voor Thomas More Hogeschool valt te denken aan:*

| Risico                                               | Maatregel                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kwaliteit van de opleiding.                          | Visitatie en accreditatieproces, afstemming met andere pabo's, student- en medewerkers-tevredenheidsonderzoeken.                                                         |
| Veilig en duurzaam gebouw met de juiste uitstraling. | Meerjaren onderhoudsplan en regiefunctie onderhoud.                                                                                                                      |
| Deskundigheid medewerkers.                           | Budget voor professionalisering.                                                                                                                                         |
| Ziekteverzuim, kwetsbaarheid door beperkte omvang.   | Netwerk van gastdocenten, zorgen dat functies kunnen worden waargenomen, samenwerking in Radiant verband en met de RVKO.                                                 |
| Onverwachte exploitatietekorten.                     | Meerjarig financieel perspectief, aanscherping budgetbeheer, twee maal per jaar gedetailleerde formatieplanning, gedegen financiële informatiestroom.                    |
| Kwetsbaarheid voor cyberaanvallen                    | ICT-afdeling samen met de RVKO, bewustwordingscampagne, groeitraject beheersmaatregelen naar niveau 3 van het Volwassenheidsmodel informatiebeveiliging v2.0 van de NBA. |

Het Algemeen bestuur en College van bestuur constateren dat het risicomanagementsysteem ten aanzien van deze risico's in 2024 goed heeft gefunctioneerd. Op basis van het huidige inzicht worden in de volgende paragraaf de belangrijkste risico's en onzekerheden alsmede de opvolging daarvan op basis van het risicomanagementsysteem nader beschreven.

### Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

De belangrijkste risico's en onzekerheden van Thomas More Hogeschool zijn:

#### 1. Kwaliteit van de opleiding

De opleiding tot leraar in het basisonderwijs dient van goede kwaliteit te zijn. Enerzijds om de accreditatie te behouden en anderzijds om voldoende studenten aan te kunnen trekken en behouden. De kwaliteit van de opleiding wordt geborgd door het kwaliteitsmanagementsysteem van TMH. De hogeschool bereidt zich voor op een nieuwe accrediteringsprocedure. De uitkomsten van het onderzoek naar de studententevredenheid worden meegenomen in nieuwe doelstellingen. Voor een belangrijk deel vindt dit plaats als onderdeel van de kwaliteitsafspraken en de inzet van de middelen uit het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap.

#### 2. Aanpassingen in wet- en regelgeving

TMH is in belangrijke mate afhankelijk van ontwikkelingen op gebied van wet- en regelgeving. Wijzigingen kunnen daarom een risico vormen voor de bedrijfsvoering van de hogeschool. Bijvoorbeeld het invoeren van extra toetsen, verhoogde toelatingseisen, verplichte regionale samenwerking (inclusief verschuiving van de financiering) en herziening van de curriculum eisen voor lerarenopleidingen kunnen direct invloed hebben op belangrijke parameters voor de bekostiging (het studentenaantal en de verleende graden) of de inhoud van het onderwijs op de hogeschool. Ook nieuwe eisen ten aanzien van duurzaamheid kunnen leiden tot extra lasten, zoals aanpassingen aan het gebouw.

### 3. **Gebouwsituatie**

De huisvestingssituatie is ook een belangrijk punt voor studenten om een studiekeuze te maken. Tevens dient het gebouw veilig te zijn, goede werkomstandigheden te bieden en het gekozen onderwijsconcept te ondersteunen. TMH had een pand met de nodige uitdagingen ten aanzien van het onderhoud. Na twee verbouwingen is bij aanvang van 2021 de gebouwsituatie aanzienlijk verbeterd en de capaciteit uitgebreid. Het meerjaren onderhoudsplan is in 2022 geactualiseerd en de jaarlijkse uitvoering wordt bewaakt.

### 4. **Medewerkerstevredenheid en -deskundigheid**

TMH is een relatief kleine hogeschool en werkt met een overzichtelijke staf waar vrijwel iedereen regelmatig contact met elkaar heeft. Het succes van de hogeschool hangt in belangrijke mate af van de samenwerking tussen de medewerkers van de hogeschool en de studenten. Hierbij is het van belang dat Thomas More Hogeschool beschikt over enthousiaste en deskundige werknemers die iedere dag passie voor hun vak tonen en op de juiste wijze betrokken zijn bij de studenten. De deskundigheid dient op peil te worden gehouden door gerichte permanente educatie en betrokkenheid bij initiatieven met samenwerkingspartners binnen de sector.

### 5. **Afhankelijkheid binnen een relatief kleine formatie**

Gevolg van een beperkt aantal medewerkers is dat de afhankelijkheid van de medewerkers relatief groot is. De hogeschool steunt op haar eigen medewerkers en met name op een aantal belangrijke posities is deze afhankelijkheid zeer groot. In geval van bijvoorbeeld ziekte is het (direct) vervangen van deze medewerkers moeilijk te organiseren en is TMH kwetsbaar. Door regionale en landelijke samenwerking in netwerkverbanden wordt de inhoudelijke afhankelijkheid van bepaalde individuen enigszins beperkt. De afgelopen jaren is de formatie zowel kwalitatief als kwantitatief versterkt in verband met het sterk toenemende studentenaantal.

### 6. **Continuïteit van de aansturing van de organisatie**

Ondanks dat TMH nog steeds een relatief kleine organisatie is, is de hogeschool de afgelopen jaren fors gegroeid en heeft dit geleid tot een traject naar een steviger gedeeld leiderschap op het niveau van team- en programmaleiders, directie en bestuur. In dit traject dient onnodige versnippering te worden voorkomen en dient samenhang in de aansturing te worden bereikt, temeer daar de ingeslagen weg naar leeruitkomsten meer zal vragen van een coherent leiderschap over de vakgroepen en flexibele vormen van ons onderwijsprogramma heen. Ook de samenhang tussen opleiden, onderzoeken en professionalisering wordt van groter belang, de complexiteit van de interne processen neemt toe en we zijn steeds meer een onderdeel van netwerken om onze resultaten op een goede wijze te bereiken. De afstemming van leiderschap op de organisaties in de buitenwereld, op alle niveaus is derhalve van groot belang.

### 7. **Afhankelijkheid van de Rijksbijdrage**

Thomas More Hogeschool is in belangrijke mate afhankelijk van de Rijksbijdrage. Wijzigingen in deze bekostiging hebben daarom veelal significante impact op de inkomsten van de stichting. De Rijksbijdrage wordt binnen het hoger onderwijs op basis van een macrobudget over de instellingen verdeeld. Thomas More Hogeschool is dus ook afhankelijk van de ontwikkeling van het eigen studentenaantal ten opzichte van het studentenaantal in de gehele sector voor hoger onderwijs. In verband met het feit dat de salarislasten de belangrijkste kostenpost vormen, is het van groot belang dat de effecten van cao stijgingen voldoende gecompenseerd worden door het Rijk. Tevens is het van belang dat er een goed evenwicht bestaat tussen incidentele Rijksbijdragen en de daarmee gefinancierde tijdelijke uitgaven. OCW heeft bezuinigingsmaatregelen voor het hoger onderwijs aangekondigd, waarvan de exacte effecten voor Thomas More Hogeschool nog niet bekend zijn.

### 8. **Afhankelijkheid van overige inkomsten**

Naast de Rijksbijdrage heeft de hogeschool inkomsten uit andere subsidieverstrekken. De met deze inkomsten uitgevoerde activiteiten kunnen onderdeel gaan vormen van de reguliere bedrijfsactiviteiten van Thomas More Hogeschool, terwijl het niet zeker is dat deze inkomsten structureel worden. Voor Thomas More Academie (contractactiviteiten) geldt dat er relatief veel inkomsten zijn uit post-hbo trajecten en trajecten voor mbo'ers (Level Up!). De pool aan medewerkers die aan deze opleidingen deelnemen is uiteindelijk beperkt, waardoor het risico aanwezig is dat de hiermee samenhangende omzet verder kan terugvallen dan het niveau dat is opgenomen in deze begroting.

## 9. Beschikbaarheid van financiering

Teneinde de onderhouds- en verbouwplannen daadwerkelijk uit te kunnen voeren en ook in de toekomst weer mogelijk te maken, is Thomas More Hogeschool afhankelijk van voldoende financiering. De hogeschool heeft hiertoe reeds een lening afgesloten met het ministerie van Financiën (schatkistbankieren). Het ministerie van OCW heeft zich voor deze lening garant gesteld. Daarnaast is de hogeschool bij oprichting mede gefinancierd door een garantiesubsidie van Sint Laurensfonds (€ 1,7 miljoen) en een achtergestelde lening van de RVKO (€ 1,6 miljoen).

## 10. Juiste administratieve splitsing publieke en private activiteiten

De opbrengsten en lasten van deze private activiteiten dienen adequaat te worden gescheiden van de publieke activiteiten. De private activiteiten betreffen met name opleidingstrajecten voor leerkrachten, onderwijsondersteunend personeel en schooldirecties in het primair onderwijs en dragen daarmee bij aan de missie van Thomas More Hogeschool en de realisatie van de maatschappelijke opdracht van de instelling. Medio 2021 zijn daar de cateringfaciliteiten voor studenten en medewerkers bijgekomen. Begin 2021 heeft de Inspectie van het Onderwijs de beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten gepubliceerd. Hierop volgend zijn de gehanteerde tarieven inzake de toerekening van lasten aan de contractactiviteiten geactualiseerd. De beleidsregel schrijft voor dat voor private activiteiten, waarin (deels) met publieke middelen wordt geïnvesteerd, een integrale kostprijsmethodiek gehanteerd dient te worden. Over de interpretatie van de beleidsregel is veel discussie geweest tussen de Vereniging voor Hogescholen, het ministerie van OCW en de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). Ten aanzien van de toerekening aan de publieke respectievelijk private reserves hebben wij tijdig overleg met onze accountant en wordt een voorzichtige methodiek gehanteerd.

## 11. Imago

In een maatschappij met toenemende polarisatie, een actieve woke gemeenschap en een groeiende afrekencultuur is elke organisatie kwetsbaar voor imagoschade. De hogeschool tracht dit risico te beperken door heldere gedragsregels te hanteren en een laagdrempelige en open cultuur te realiseren. Dit vertaalt zicht onder andere naar het open karakter van het schoolpand en de diverse inspraak- en afstemmomenten met studenten en collega's.

## 12. Cybersecurity

We gebruiken meer en meer digitale middelen in het onderwijs en daarmee wordt ook het onderwijs kwetsbaarder voor cybercriminaliteit. DDoS-aanvallen zijn voor de meeste scholen geen onbekend begrip meer. Maar cybercriminaliteit raakt het onderwijs ook op andere manieren, zoals digitale gijzelingen en het ontvreemden van bedrijfsspecifieke informatie of gevoelige persoonsinformatie. Om deze risico's te beperken, dienen de IT-beveiligingsmaatregelen te voldoen aan gangbare hoge standaarden, zoals het Volwassenheidsmodel Informatiebeveiliging v2.0 van de NBA (Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants) en de Europese richtlijn NIS2. Samen met de RVKO vind op dit vlak een ontwikkeltraject plaats.

## 13. Onderwijsregio's

Met ingang van 1 januari 2024 worden verschillende subsidies (onder andere Opleiden in de School) niet langer direct toegekend aan de onderwijsinstellingen, maar aan nieuw gevormde Onderwijsregio's. De omvang en de verdeling van de aan deze Onderwijsregio's toegekende middelen zijn op langere termijn onzeker, maar de middelen voor TMH inzake 2025 zijn voldoende helder en de verdere gevolgen zullen in 2025 voor TMH beperkt zijn.

## Opbouw weerstandsvermogen en doelstelling ten aanzien van het resultaat in kader van risicoprofiel

De volgende uitgangspunten en doelstellingen worden gehanteerd voor de opbouw van weerstandsvermogen:

- Opbouwen van een financiële positie ter substitutie van de bij de oprichting van de stichting verkregen bijdragen van derden of een eventuele tegemoetkoming voor deze bijdragen.
- Opbouw van een eigen weerstandsvermogen met een risicobuffer van minimaal 10% van de totale baten. Deze marge is bepaald op basis van het risicoprofiel van de hogeschool (één opleiding, beperkt aantal studenten, ouder gebouw).
- In de toekomst kunnen afsluiten van een nieuwe lening, uitgaande van de huidige eisen ten aanzien van

- de solvabiliteit (minimaal 0,3);
- Een periode van 20 jaar (vanaf de oprichting op 1 januari 2014) waarin bovengenoemde zaken dienen te worden gerealiseerd.

### **Tegenstrijdige belangen**

Er was in het verslagjaar geen sprake van besluitvorming waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het Algemeen bestuur respectievelijk College van bestuur aan de orde zijn geweest.

### **Rapportage toezichthoudend orgaan**

Voor het verslag van de Raad van toezicht wordt verwezen naar hoofdstuk 12 .

## Vereisten Notities Helderheid- sector HO

| Thema notitie Helderheid HO                                               | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Uitbesteding van onderwijstaken                                        | Met Marnix Academie en Driestar Hogeschool is de master Passend Meesterschap ontwikkeld. Vanaf de start van collegejaar 2018/2019 wordt deze master onder penvoerderschap aangeboden door Marnix Academie. In 2024 is verder geen sprake geweest van uitbesteding van onderwijsprogramma's aan een private of andere instelling.                                                                                                                                                                         |
| 2. Het investeren van publieke middelen in private activiteiten           | n.v.t. zie uitgebreide toelichting in separate passage in het jaarverslag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3. Het verlenen van vrijstellingen                                        | Studenten die het deeltijdprogramma volgen kunnen validatie ontvangen voor 'elders verworven competenties' indien zij reeds in het bezit zijn van een afgeronde hbo-bachelor of master en/of anders. Iedere student die zich inschrijft, moet individueel aantonen dat hij/zij tijdens de eerdere studie of op andere wijze de competenties heeft verworven waarna validatie volgt. Indien dit niet kan worden aangetoond volgt een verzwaard programma op maat.                                         |
| 4. Bekostiging van buitenlandse studenten                                 | In 2024 zijn geen uitwisselingsovereenkomsten met buitenlandse studenten uitgevoerd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 5. Collegegeld niet betaald door student zelf                             | Ten aanzien van de bekostigde opleiding wordt het collegegeld door de student of de ouder(s)/voogd van de student voldaan op basis van de daartoe in Studielink afgegeven machtiging. In 2024 is het collegegeld van zeven studenten volledig en drie studenten gedeeltelijk betaald uit het profileringsfonds van Thomas More Hogeschool en van één student is een deel van het collegegeld betaald uit het profileringsfonds.                                                                          |
| 6. Studenten volgen modules van opleidingen                               | n.v.t.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 7. De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven | n.v.t.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 8. Bekostiging van maatwerktrajecten                                      | Ten aanzien van zij-instromers worden tripartiete overeenkomsten gesloten met de deelnemers en de besturen waar de zij-instromers in dienst treden. Met ingang van studiejaar 2021/2022 wordt aan de besturen een tarief per te behalen EC (het totale aantal EC's wordt bepaald in het persoonlijke scholingsplan) door de student doorberekend. Aan de besturen van studenten met een eerste inschrijving vóór 2021/2022 wordt voor de opleidingskosten een kostendekkend tarief in rekening gebracht. |
| 9. Bekostiging van het kunstonderwijs                                     | n.v.t.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## Overige

|                                                               |        |
|---------------------------------------------------------------|--------|
| Inschrijven van deelnemers in meer dan één opleiding tegelijk | n.v.t. |
| Inschrijvingen eigen personeel voor initiële opleiding        | n.v.t. |

## Ondertekening door het bestuur

Rotterdam, 16 juni 2025

Stichting Thomas More Hogeschool

Was getekend door (origineel ondertekende versie ligt ter inzage op het bestuursbureau van de stichting):

Namens het Algemeen bestuur:

de heer A.J.M. Groot Zwaaftink  
voorzitter

mevrouw J.J. Kraeima  
lid

Namens het College van bestuur:

de heer A.J.M. Groot Zwaaftink  
voorzitter

mevrouw D.H. van Kammen  
lid

## 11. JAARVERSLAG MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

Hierbij treft u het jaarverslag over het jaar 2024 aan van de medezeggenschapsraad (verder mr) van de Thomas More Hogeschool (verder TMH).

De mr van de TMH had in de eerste helft van 2024 vier gevulde plekken voor personeelsleden en vier plekken voor studentleden. In de tweede helft van 2024 is er een personeelslid bijgekomen. Op basis van de grootte van de hogeschool is er voor gekozen de opleidingscommissie (OC) samen te laten vallen met de mr. De hogeschool faciliteert de personeelsgeleding met 80 uur. Dit is conform de cao. De voorzitter wordt voor 160 uur gefaciliteerd. De studentfacilitering bestaat uit een uurvergoeding van tien euro per geïnvesteerd uur met een maximum van 80 uur.

De personeelsgeleding van de mr bestond aan het begin van 2024 uit drie docenten (Annemiek Schrader, Arjen Stavenuiter en voorzitter Sander van der Harst) en een medewerker van de onderwijsondersteuning (Véronique Weima). Daar is per 1 september 2024 Erica Akkermans, ook een medewerker van de onderwijsondersteuning bijgekomen.

De studentgeleding bestaat in 2024 uit twee deeltijdstudenten (Anne-Katrien Derksen, een student uit de compacte deeltijd, en Dewi Dijkstra, een student uit de reguliere deeltijd) en twee voltijdstudenten (Sharon van Santen en Jesse Koole, beiden uit de reguliere voltijd).

In 2024 is de mr/oc negen keer zelf bij elkaar gekomen. Er is vijf keer overleg geweest met het CvB, twee keer informeel met de directie en twee keer met de vakbonden. Ook is er in verband met een voorstel rondom wijzigingen in het toets-jaarrooster een extra overleg geweest met een teamleider en programmaleider en heeft de mr zelf tussentijds extra over dit punt overlegd.

We zetten hieronder de belangrijkste besprekpunten en punten waarmee we hebben ingestemd op een rij. De reflectie op de voortgang met betrekking tot de kwaliteitsafspraken is te vinden in hoofdstuk 6.

We hebben in 2024 ingestemd met de onderstaande documenten. Bij een aantal documenten geven we ook een korte toelichting:

- De verschillende OER'en voor 2024-2025: de OER voor de deeltijd zonder leeruitkomsten, de OER voor de deeltijd met leeruitkomsten die in september 2023 startte en de OER voor de voltijd.  
Bij alle OER'en speelde voor de mr het belang van een verbeterde toetsinschrijving, waar in het studiejaar 2023-2024 veel was misgegaan. In de OER is nu onder andere toegevoegd dat studenten automatisch voor de eerste gelegenheid van toetsen bij een cursus worden ingeschreven als ze zich inschrijven voor de cursus. Over de inleverdatum, die in het jaar ervoor van de vrijdag naar de maandag in de toetsweek was gewijzigd, was er binnen de mr geen overeenstemming.  
Bij de voltijd-OER is daarnaast het belang van een conversietabel benadrukt. Daar is in het betreffende schooljaar werk van gemaakt. Ten slotte was bij de deeltijd-OER veel discussie, ook buiten de mr, over het behalen van de landelijke kennisbasistoetsen Taal en Rekenen als startvoorwaarde voor het eindassessment. Als compromis is nu in de OER opgenomen dat studenten een uitzondering bij de examencommissie kunnen aanvragen als één van de twee kennisbasistoetsen nog niet behaald is. Met de bijlage over LevelUP wordt in de eerste plaats niet ingestemd, omdat hier veel niet-OER-gerelateerde zaken in staan.
- De samenwerking van de Thomas More Hogeschool met de Onderwijsregio's Rotterdam, Haaglanden en Zuid-Hollandse eilanden/Albrandswaard.
- De gewijzigde sollicitatiecode voor de Thomas More Hogeschool. De mr is positief over de wijziging met betrekking tot de omgang met interne kandidaten, bijvoorbeeld dat zij altijd in de eerste ronde uitgenodigd worden. Hier waren vanuit het personeel ook vragen over.
- De vakantiedagenregeling voor 2025.
- De normering taakbelasting voor 2024-2025.
- De kaderbrief voor 2025.



- Wijzigingen in het toets-jaarrooster. De mr heeft niet ingestemd met het creëren van een extra toetsmoment in januari voor de deeltijdgroepen die in februari zijn gestart, omdat dit voor de mr geen reëel toetsmoment voor studenten leek én dit voor docenten te grote werkdruk zou opleveren. Ook heeft de mr niet ingestemd met het verplaatsen van de toetsweek van periode 5 naar een week voor de zomervakantie. Wel heeft de mr ingestemd met het spreiden van herkansingstoetsen over verschillende weken en het invoeren van de systematiek van herkansingsweken voor de februari-instroom en de invoering van twee toetsweken per periode in 2025-2026.

De belangrijkste thema's die bij de mr in 2024 aan bod kwamen, waren:

- Roostering  
Het proces van roostering verliep in 2023-2024, net als in 2022-2023, niet optimaal. Studenten ervaren hier ook last van: roosters zijn laat bekend en bevatten foutjes, zoals te weinig reistijd bij externe lessen en lessen nadat de toets heeft plaatsgevonden. Met de programmaleider Onderwijslogistiek zijn in januari 2024, na vragen van medewerkers, oorzaken en oplossingen besproken. Daarbij kwamen als oorzaken onder andere de druk op het rooster (het grote aantal lessen), specifieke wensen van vakken, het niet nakomen van afspraken ter sprake, o.a. door onduidelijkheid over rol vakgroepcoördinatoren en teamleiders. Mogelijke oplossingen die besproken zijn, zijn meer standaardisering in de planning (dus minder specifieke wensen), betere communicatie over rooster en meer kennis bij betrokkenen over rooster, geen roosterinformatie in aparte bestanden.  
Eind 2024 speelde nog iets met betrekking tot het rooster: een aantal docenten annuleerde zonder overleg lessen op 5 december, omdat er weinig studenten zouden komen. De mr heeft hier zijn afkeuring over afgesproken en dit gemeld bij het CvB.
- Onrust bij de medewerkers van onderwijsondersteuning  
Na het vertrek van de teamleider Onderwijslogistiek is er niet direct een nieuwe teamleider gekomen. Het vertrek en het uitblijven van de komst van een vervanger zorgde voor onrust in het team: er was grote tevredenheid over de voormalige teamleider, die tussen de afdeling en de rest van de organisatie zat, wat nu dus wegviel, de taken van de teamleider werden door de andere MT-leden overgenomen, waardoor er zorgen waren over continuïteit, overzicht en kwaliteit. De zorg bij de mr lag ook bij de andere MT-leden, die hiervoor ook al veel op hun bord hadden.
- Gebruik AI op de Thomas More Hogeschool  
Er is in het eerste half jaar van 2024 een toename in het ongeoorloofd gebruik van AI geconstateerd. Het standpunt van de mr is dat er voor docenten en studenten duidelijke kaders moeten komen. Ook moet er kritisch naar opdrachten gekeken worden om de mogelijkheid van AI-gebruik te verminderen. Dit kan betekenen dat er bijvoorbeeld minder geschreven verslagen gevraagd zouden moeten worden, maar de mr ziet ook in dat studenten een bepaald schrijfniveau moeten kunnen laten zien. Vanaf 2024-2025 is er wat meer duidelijkheid: het gebruik van AI toegestaan, mits met juiste bronvermelding. Gezien nog het aantal meldingen bij de examencommissie is dit nog niet bij alle studenten bekend. De communicatie hierover moet dus nog helderder.
- Leeruitkomsten in de deeltijd  
Hoewel het werken met leeruitkomsten in de deeltijd nog voor onduidelijkheden zorgt en veel tijd kost onder docenten, ziet de mr met de komst van de nieuwe programmaleider Onderwijsontwikkeling dat er meer lijn in komt.
- Toetsing  
Toetsing was een onderwerp dat veelvuldig binnen de mr aan bod kwam. Allereerst heeft de programmaleider Onderwijsontwikkeling in juni 2024 de visie op toetsing en het toetsbeleid met de mr besproken. De mr geeft aan dat helderheid (een transparant toetsprogramma) en uitvoerbaarheid voor student en docent belangrijk zijn, evenals de validiteit en betrouwbaarheid van toetsing. Bij de bespreking van het onderwijsprogramma voor 2024-2025 is de zorg uitgesproken over de hoeveelheid aan toetsing. Daarnaast ging er in 2024 veel mis met de inschrijving voor toetsen. Dat is op aandringen van de mr deels opgelost door studenten bij inschrijving voor een cursus gelijk in te schrijven voor de bijbehorende toetsen, maar in het studiejaar 2024-2025 verloopt de inschrijving nog niet vlekkeloos voor herkansers, o.a. door onduidelijkheid op het vlak van codes. De conversietabel die in 2024-2025 wordt opgesteld moet meer helderheid bieden. Ten slotte is de inleverdatum voor inleveropdrachten een bespreekpunt: deze is een jaar eerder gewijzigd van de vrijdag van de

toetsweek naar de maandag. De mr heeft erop aangedrongen deze wijziging te evalueren. Deze evaluatie is begin 2025 gepland.

- Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) 2024

Het MTO van 2024 resulteerde, naast veel positieve punten (bv. betere aansluiting onderwijs en beroepspraktijk) en verbeterpunten (communicatie en rooster), in drie thema's die het MT-breed wilde oppakken: emotionele veiligheid, de samenwerking tussen het team onderwijslogistiek en het docententeam, en zorgen over de kwaliteit van de opleiding. Over de laatste twee onderwerpen zijn, met instemming van de mr, verdiepingssessies geweest, waarbij medewerkers konden aansluiten. De mr is geïnformeerd over de besprekpunten bij de sessie over kwaliteit van de opleiding. Besproken zorgen zijn de logistieke beperkingen bij het creëren van betekenisvol onderwijs, structuur en samenhang van de opleiding, continue veranderingen, veranderende instroom van studenten, het werken met leeruitkomsten, aansluiting tussen vakinhoud en praktijk.

- Samenwerking met de Onderwijsregio's

In 2024 is door het CvB aan de mr het verzoek gedaan om in te stemmen met de samenwerking van de Thomas More Hogeschool met drie verschillende onderwijsregio's. Hoewel samenwerking met de onderwijsregio's als noodzakelijk werd gepresenteerd, heeft de mr in overleg met de AOb de overeenkomsten met de onderwijsregio's kritisch tegen het licht gehouden om te voorkomen dat de samenwerking negatief uitpakt voor het personeel van de Thomas More Hogeschool, bijvoorbeeld op het vlak van arbeidsvoorwaarden en werkdruk. Hier bleek geen sprake van, dus de mr heeft ingestemd.

- Betrokkenheid mr

In 2024 heeft de mr naar zijn eigen rol gekeken: wordt de mr voldoende betrokken bij de zaken waar de raad bij betrokken moet worden? Dit is met het CvB besproken. Op veel vlakken wordt de mr betrokken, zoals bij de onderwijsregio's, maar soms voelt de mr zich geconfronteerd met feiten, bv. bij de aanpassingen van de docentenwerkplekken en het Strategisch Verhaal. In het gesprek met het CvB komt naar voren dat dit gevoel niet altijd strookt met de werkelijkheid: het Strategisch Verhaal leek bijvoorbeeld voor de mr definitief, maar er was nog ruimte voor input. De vraag is wat er allemaal aan de mr moet worden voorgelegd. Geconcludeerd wordt dat de mr beter te vaak kan worden geïnformeerd dan te weinig.

De notulen van de mr werden tot en met 2024 gedeeld op de portal. Met de komst van Canvas moet er ook een plek komen om deze met studenten te delen.

De mr zoekt regelmatig contact met de medewerkers en studenten om de stand van zaken onder medewerkers en studenten te peilen.

## 12. JAARVERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

### Algemeen

De raad van toezicht van de Stichting Thomas More Hogeschool (TMH) houdt op basis van de statuten toezicht op de algemene gang van zaken binnen de stichting en de Thomas More Hogeschool en op het beleid van het algemeen bestuur en van het college van bestuur. Bij de vervulling van zijn taak stelt de raad van toezicht zich onafhankelijk op en hanteert de richtlijnen die zijn vastgelegd in de *Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo* en de regels in de *Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek* (WHW).

### Samenstelling

De raad van toezicht benoemt zijn eigen leden, op voordracht van de raad van toezicht van de Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs (RVKO). Eén lid wordt benoemd op bindende voordracht van de medezeggenschapsraad van de TMH. De samenstelling/het rooster van aftreden ziet er op 31 december 2024 als volgt uit:

| Naam                         | Functie    | Commissie/<br>adviseur         | Datum<br>benoeming | Einde<br>benoeming | Herbenoembaar |
|------------------------------|------------|--------------------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| Dhr. prof. dr. C. Aydin      | voorzitter | remuneratie-<br>commissie      | 01-01-2019         | 01-01-2027         | Nee           |
| Mw. I.M. Bakker              | lid        | remuneratie-<br>commissie      | 01-01-2019         | 01-01-2027         | Nee           |
| Dr. J.W.M. Gregersen-Hermans | lid        | adviseur<br>onderwijskwaliteit | 01-01-2019         | 01-01-2027         | Nee           |
| Dhr. W. Korving              | lid        | auditcommissie                 | 01-01-2022         | 01-01-2026         | Ja            |
| Dhr. J.A.D. van de Pavoordt  | lid        | auditcommissie                 | 01-01-2024         | 01-01-2028         | Ja            |

### De werkwijze

In 2024 heeft de raad van toezicht vier keer vergaderd met het algemeen bestuur en het college van bestuur van de TMH. In 2024 is een nieuw element toegevoegd aan deze vergadering: een besloten 'voorzit' van circa een half uur, waarbij het algemeen bestuur en het college van bestuur niet aanwezig zijn.

Het algemeen bestuur en het college van bestuur leggen door middel van bestuursverslagen en andere documentatie periodiek verantwoording af over hun eigen werkzaamheden en over de algemene gang van zaken binnen de TMH. De bestuursverslagen maken melding van beleidsontwikkelingen en van externe samenwerkingsverbanden en bijzondere gebeurtenissen waarbij de TMH betrokken is.

Om zich ook langs andere weg te laten informeren over de gang van zaken binnen de TMH heeft de raad van toezicht twee keer per jaar overleg met de medezeggenschapsraad (MR).

De raad van toezicht kent twee commissies (de remuneratiecommissie en de auditcommissie) en een adviseur met de portefeuille onderwijskwaliteit. Een toelichting op hun rol en werkwijze:

- De remuneratiecommissie vervult namens de raad van toezicht de werkgeversrol voor het algemeen bestuur en het college van bestuur. De remuneratiecommissie doet onder andere voorstellen over rechtspositionele aangelegenheden van de leden van het algemeen bestuur/college van bestuur en voert functioneringsgesprekken met hen.
- De auditcommissie bespreekt financiële onderwerpen. Daarbij gaat het onder meer om de rechtmatige verwerving en doelmatige/rechtmatige besteding van publieke middelen. Zij doet dat aan de hand van documenten die onder verantwoordelijkheid van het college van bestuur zijn opgesteld, zoals de begroting, de balans, kwartaalrapportages en de jaarrekening. De auditcommissie vergadert vier keer per jaar, voorafgaand aan de reguliere vergaderingen van de raad van toezicht.
- De portefeuillehouder onderwijskwaliteit agendeert uiteenlopende onderwijskundige onderwerpen en bereidt die waar nodig voor met de directeur/bestuurder en andere partijen. Dat gebeurt aan de hand van

documenten die onder verantwoordelijkheid van het college van bestuur zijn opgesteld, zoals de kwaliteitsafspraken, het jaarplan en de accreditatie.

De commissies en de adviseur nemen geen besluiten, maar bereiden de besluitvorming in de reguliere vergaderingen van de raad van toezicht voor. De commissies brengen schriftelijk verslag uit aan de raad van toezicht.

## **Besproken onderwerpen in 2024**

Een overzicht van de meest essentiële onderwerpen die de raad van toezicht in 2024 besprak:

### *Studentenaantallen*

De raad van toezicht is gedurende het jaar regelmatig geïnformeerd over de instroom, doorstroom en uitstroom van studenten. Qua studentenaantallen doet de TMH het goed, terwijl veel pabo's op andere plekken in het land met krimp te maken hebben. De raad van toezicht is blij met de groei en ziet met veel belangstelling de scenario's tegemoet die de organisatie rondom een mogelijke verdere groei uitwerkt. Als de TMH blijft groeien, kan dat implicaties hebben voor personele capaciteit en huisvesting. Om de kwaliteit van onderwijs te handhaven, zal men structurele en duurzame oplossingen moeten vinden. De raad van toezicht is ervan overtuigd dat de kwaliteit niet noodzakelijkerwijs vermindert als de student-staf-ratio verandert, maar een verschuiving in deze ratio vraagt om een andere vormgeving van het onderwijs. Er is vertrouwen in de creativiteit van het bestuur en de directie om het onderwijsmodel aan te passen als de student-staf-ratio daarom vraagt. De raad van toezicht ondersteunt het streven van de TMH naar meer diversiteit en erkent dat het een complex vraagstuk is. De raad vraagt diversiteit breed te benaderen en verder te gaan dan sekse; ook zaken als etnische achtergrond en leeftijd zijn onderdeel van diversiteit. Het is belangrijk om ruimte te geven en mogelijke drempels en biases weg te nemen.

### *Nieuw Strategisch Verhaal*

De TMH heeft in 2024 een nieuw strategisch verhaal vastgesteld. De raad van toezicht waardeert de bondigheid hiervan. In de totstandkoming heeft de raad van toezicht vanuit zijn eigen rol op afstand meegedacht; hij kan zich vinden in de opzet en heeft punten aangedragen voor de finetuning. De verwachting is dat deze in de kaderbrief van 2025 expliciet worden gemaakt. De raad benadrukt het belang om goed te blijven kijken naar de externe context waarin de TMH opereert en de afstemming van interne interventies hierop.

### *Onderwijsregio's*

De raad van toezicht is regelmatig geïnformeerd over de ontwikkelingen rondom de onderwijsregio's. In eerste instantie was er vanuit de scholen sprake van weerstand tegen de vorming ervan, maar de TMH heeft ervoor gekozen om er het beste van te maken en een actieve rol te gaan spelen in de verdere ontwikkeling ervan. De raad van toezicht deelt het standpunt van het bestuur dat het goed is om zelf mede vorm te geven aan de ontwikkeling en regie te houden. Het is nog steeds onzeker hoe de onderwijsregio's zich verder gaan ontwikkelen.

### *Identiteit in de Rotterdamse context*

In maart 2024 vond op initiatief van de raad van toezicht een klankbordgesprek plaats over de katholieke identiteit van de TMH. De raad vindt dit een belangrijk onderwerp. De TMH profileert zich als katholieke hogeschool, het is zaak dat dit in het handelen ook gestalte krijgt. De raad is ervan overtuigd dat de katholieke identiteit relevantie heeft voor actuele vraagstukken, maar die dient wel uitgewerkt te worden. Dit onderwerp houdt de aandacht van de raad en het gesprek erover verdient een vervolg.

### *Internationalisering*

In 2024 is verschillende keren gesproken over internationalisering. Omdat de TMH nauwelijks internationale studenten heeft, wordt ze niet geraakt door het de-internationaliseringsoffensief van de overheid. De raad van toezicht pleit voor een verbreding van het woord internationalisering. Het gaat niet alleen om buitenlandse studenten die meedraaien, maar ook over de kennismaking van TMH-studenten met een internationale context. Het is belangrijk voor alle studenten om uit hun comfortzone te komen en ervaringen op te doen

rondom diversiteit. Internationalisering biedt daar gelegenheid toe. Kennismaken met andere perspectieven en ervaren hoe dit de eigen identiteit beïnvloedt, draagt bij aan persoonlijke ontwikkeling.

#### *Cybersecurity*

Cybersecurity is een onderwerp dat de volle aandacht heeft van de raad van toezicht. De cybersecurity van de TMH lijkt op orde; er wordt voldaan aan de wet en de gedane interventies lijken nu toereikend te zijn. De raad van toezicht spreekt hier waardering voor uit. Tegelijkertijd benadrukt de raad dat dit een veld is dat voortdurend verschuift en derhalve daarvoor blijvende aandacht moet zijn. De raad wil dit onderwerp dan ook blijven monitoren en het bestuur met advies ondersteunen, door tevens zijn netwerk aan te spreken en te benutten. Dat geldt overigens in zijn algemeenheid en het onderwerp cybersecurity vormt hierop nadrukkelijk geen uitzondering.

#### *Splitsing onder- en bovenbouw*

In maart 2024 heeft de Tweede Kamer een motie aangenomen om de pabo-opleidingen voor onder- en bovenbouw te splitsen. Het bestuur en de directie van de TMH vinden dit een bijzonder slecht idee. De raad van toezicht steunt hen hierin volledig.

#### *Kwaliteitskader Samen Opleiden*

De raad van toezicht is verheugd dat de TMH begin 2024 het vierjarige traject heeft afgerond om opleidingsschool te worden. Na een beoordelingsgerichte peerreview is de TMH nu officieel een opleidingsschool. De raad is hierover verheugd.

#### *Kwaliteitskalender 2023-2024*

Om goed zicht te houden op de kwaliteit van het onderwijs/de onderwijsondersteuning is een kwaliteitskalender opgesteld. Doelstelling is om in elke vergadering van de raad van toezicht een thema op deze kalender te bespreken. Het is nog wel goed uitvinden welke thema's daadwerkelijk in de kwaliteitsagenda passen. Het onderwerp kwaliteit komt immers ook op andere bespreekmomenten aan de orde, zoals bij de bespreking van kaderbrief, jaarplan, begroting, jaarverslag en jaarrekening. Ook de kwaliteitsafspraken uit het bestuursakkoord worden tweemaal per jaar besproken. Om te zorgen voor voldoende diepgang en focus in de bespreking van de kwaliteitsagenda, is voldoende voorbereiding vereist.

#### *Kaderbrief 2025*

De raad van toezicht heeft de kaderbrief goedgekeurd onder voorbehoud van goedkeuring in de MR. De kaderbrief vormt de basis voor de begroting 2025.

#### *Financiën en verslaglegging*

De raad van toezicht is onverminderd alert op financiële ontwikkelingen en volgt deze nauwgezet. De raad heeft het jaarverslag 2023 en de jaarrekening 2023 goedgekeurd, evenals de begroting voor 2025. De financiële kwartaalrapportages zijn voor kennisgeving aangenomen.

### **Reflectie op de kwaliteitsafspraken 2019-2024**

Als raad van toezicht van de Thomas More Hogeschool kijken we met tevredenheid terug op de impact van de kwaliteitsafspraken 2019-2024. Gedurende deze periode is ons onderwijs behoorlijk uitgedaagd door onder meer Covid . De kwaliteitsafspraken boden ruimte om via doelgerichte investeringen op eigen ambities de toekomstbestendigheid te versterken en de impact van onze opleidingen te vergroten.

De raad ziet dat het voorspoedig gaat met de organisatie. De kwaliteitsafspraken hebben hier mede aan bijgedragen. Met onder meer studenten, het werkveld, de medezeggenschapsraad en pabo-opleiders is in 2019 gesproken over de ambities en kwaliteitsverbetering en is overeengekomen om de kwaliteitsafspraken te laten aansluiten bij het strategisch plan 2019-2024 om de impact op het onderwijs te versterken. Dit heeft geleid tot projecten op de thema's:

- Professionalisering van docenten

- Passende en goede onderwijsfaciliteiten.
- Studiesucces

De constante aandacht voor professionalisering van de docenten is door de raad van toezicht als waardevol ervaren. In het bijzonder waarderen wij de aandacht voor versterken van de bekwaamheden van de docenten waardoor de relatie met de studenten een extra dimensie kreeg. Dit versterkt zowel het vakmanschap van de docent, als van de student. Specifiek waarderen we de aandacht voor het opleidingsklimaat, de gerichte ontwikkeling en het borgen van de aansluiting van opleiding en beroepspraktijk. Hiermee laat TMH zien een organisatie te zijn waar systematisch gereflecteerd wordt en geleerde lessen vertaald worden naar verbeteringen in de uitvoeringspraktijk.

Een van de projecten voortvloeiend uit het thema passende en goede onderwijsfaciliteiten uit het strategisch plan was om het gebouw van de TMH te transformeren naar een bruisend ontmoetingscentrum. De kwaliteitsafspraken boden ruimte om deze transformatie te realiseren. De Raad ziet hierin een consistente lijn en merkt dat de onderwijsfaciliteiten meet en merkbaar verbeterd zijn met, onder meer het innovatielab en de digitale leeromgeving voor studenten.

Aan de hand van periodieke rapportages, de kwaliteitskalender en gesprekken is de voortgang gemonitord. De raad waardeert de zelfevaluatie rondom de kwaliteitsafspraken, evenals de betrokkenheid en constructieve bijdrage van de MR. In de rapportages alsmede de voortdurende gesprekken werden aandachtspunten ook inzichtelijk voor de raad. Om te voorkomen dat deze aandachtspunten veranderen in risico's, is aandacht nodig. Dit geldt specifiek voor de balans tussen innovatie, uitvoerbaarheid en capaciteit. Ook de impact van de groeiende studentaantallen, zowel positief als negatief, is een punt van aandacht.

Tot slot, heeft de Raad de kwaliteitsafspraken benut als instrument om strategisch beleid concreet te vertalen en verantwoording af te leggen aan de stakeholders. De raad erkent de positieve bijdrage van de kwaliteitsafspraken.

De komende jaren zullen net zo dynamisch zijn als afgelopen jaren. Aan de hand van het gedragen strategische verhaal 2025-2030, inclusief de lessen van de kwaliteitsafspraken, zullen we bijdragen aan de ontwikkeling van onderwijsprofessionals en alle kinderen in Rotterdam en regio.

### **Werkgeverschap**

De remuneratiecommissie heeft in 2024 functioneringsgesprekken gevoerd met de leden van het college van bestuur en het algemeen bestuur. De raad heeft veel waardering voor hun werk. In de gesprekken is uitgesproken dat er een betere balans is gevonden in de kwaliteit en de omvang van de informatiestromen tussen algemeen bestuur/college van bestuur en raad van toezicht. In de interactie is het van belang voortdurend de waarom-vraag te stellen: waarom is over en weer de betreffende informatie nodig, waarom nu, et cetera. Daarop blijven zowel raad als bestuur alert.

### *Lid algemeen bestuur TMH/lid college van bestuur RVKO*

Op 1 januari 2024 is Jakolien Kraeima gestart als nieuw lid van het algemeen bestuur van TMH/lid college van bestuur RVKO. De raad van toezicht spreekt waardering uit voor de wijze waarop zij snel zaken heeft opgepakt. Ze heeft in een heel korte periode zich ingewerkt en draait volledig mee. De raad heeft Jakolien leren kennen als een rolvaste bestuurder en heeft een positieve indruk van haar functioneren.

## Eigen functioneren

### Studiedag raad van toezicht TMH/RVKO

De raad van toezicht reflecteert regelmatig op zijn eigen functioneren maar is van mening dat het waardevol is als er om de zoveel tijd een externe meekijkt en meedenkt. Zo iemand kan een andere impuls geven aan de zelfevaluatie en de verdere professionalisering van de raad van toezicht. Vanuit deze achtergrond vond op 17 mei 2024 een gezamenlijke studiedag plaats voor de raden van toezicht van de TMH en de RVKO. Onderwerp was de toezichthoudende, waardetoevoegende rol van de raad van toezicht. De raad van toezicht kijkt terug op een geslaagde en vruchtbare dag, met een fijne en open sfeer en goede onderlinge discussies. Het is waardevol als er bij een volgende gelegenheid nog meer ruimte is om met elkaar te spreken over dilemma's, omdat juist ook daar veel van geleerd kan worden.

### Verslag van welbevinden

Het gaat heel goed met de Thomas More Hogeschool. De organisatie is gezond, de raad van toezicht heeft het gevoel goed geïnformeerd te worden over belangrijke zaken en daar grip op te hebben. Er is veel vertrouwen in het bestuur en in de directie. Het goed functioneren van een organisatie is vanzelfsprekend een prestatie van velen. De raad van toezicht wil zijn waardering uitspreken voor iedereen die het afgelopen jaar direct of indirect bijdroeg aan het succes van de Thomas More Hogeschool: docenten, studenten en alle ondersteunende diensten. Daarbij onderstreept de raad om goed oog te blijven houden voor ieders welbevinden, zeker ook voor het welbevinden van studenten dat in onze huidige samenleving onder druk kan staan.

### Overzicht hoofd- en nevenfuncties leden raad van toezicht

| Naam                             | Hoofdfunctie(s)                                                                                                      | Nevenfunctie(s)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prof. dr. C. Aydin               | Hoogleraar Filosofie van Mens en Techniek en vice-decaan (portefeuille onderwijs) faculteit BMS, Universiteit Twente | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lid raad van toezicht Portuur (voorheen Staring College en Assink Lyceum)</li><li>• Lid raad van toezicht Kaliber Kunstenschool</li><li>• Kerndocent Leiderschap bij Digitale Transformaties, AOG School of Management</li><li>• Lid Ethische Commissie gemeente Enschede</li></ul>     |
| Mw. I.M. Bakker                  | n.v.t.                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Mw. Dr. J.W.M. Gregersen-Hermans | Directeur Gregersen-Hermans Consultancy                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Examiner &amp; senior docent/onderzoeker Zuyd Hogeschool</li><li>• Affiliate faculty Università Cattolica del Sacro Cuore (It)</li><li>• Lid van de Academic Board van het Center for Higher Education Internationalisation van Università Cattolica del Sacro Cuore (Milaan)</li></ul> |
| Dhr. W. Korving                  | Medeoprichter Rebel Group                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Dhr. J.A.D. van de Pavoordt      | Zelfstandig adviseur                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lid algemeen bestuur Sint Laurensfonds</li><li>• Lid bestuur Rotterdams Kinderrevalidatie Fonds Adriaanstichting</li><li>• Lid bestuur Stichting Volker</li><li>• Lid bestuur Stichting Digitaal Geïntegreerde Zorginformatisering</li></ul>                                            |



Rotterdam, 16 juni 2025

Raad van toezicht Stichting Thomas More Hogeschool

Was getekend door (origineel ondertekende versie ligt ter inzage op het bestuursbureau van de stichting):

Namens de raad van toezicht:

Dhr. prof. dr. C. Aydin  
voorzitter

## 13 JAARREKENING

### Balans per 31 december 2024

(na verwerking bestemming exploitatieresultaat)

| Activa                  |     |                          |  |                          |
|-------------------------|-----|--------------------------|--|--------------------------|
|                         |     | 31 december 2024         |  | 31 december 2023         |
| <b>Vaste Activa</b>     |     |                          |  |                          |
| Materiële vaste activa  | 1.1 | 5.592.420                |  | 5.826.064                |
| Financiële vaste activa | 1.2 | <u>249.399</u>           |  | <u>266.412</u>           |
|                         |     | 5.841.819                |  | 6.092.476                |
| <b>Vlottende activa</b> |     |                          |  |                          |
| Vorderingen             | 1.3 | 507.824                  |  | 251.703                  |
| Liquide middelen        | 1.4 | <u>5.017.063</u>         |  | <u>3.714.426</u>         |
|                         |     | 5.524.887                |  | 3.966.129                |
| <b>TOTAAL ACTIVA</b>    |     | <b><u>11.366.706</u></b> |  | <b><u>10.058.605</u></b> |
| Passiva                 |     |                          |  |                          |
|                         |     | 31 december 2024         |  | 31 december 2023         |
| Eigen vermogen          | 2.1 | 5.203.668                |  | 5.159.720                |
| Voorzieningen           | 2.2 | 622.345                  |  | 415.786                  |
| Langlopende schulden    | 2.3 | 1.089.561                |  | 1.135.794                |
| Kortlopende schulden    | 2.4 | <u>4.451.132</u>         |  | <u>3.347.305</u>         |
| <b>TOTAAL PASSIVA</b>   |     | <b><u>11.366.706</u></b> |  | <b><u>10.058.605</u></b> |

## Staat van baten en lasten 2024

| Baten                                    |     | Realisatie               | Begroting                | Realisatie               |
|------------------------------------------|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                          |     | <b>2024</b>              | <b>2024</b>              | <b>2023</b>              |
| Rijksbijdragen                           | 3.1 | 9.681.881                | 9.584.517                | 9.063.164                |
| Overige overheidsbijdragen en -subsidies |     | -                        | -                        | -                        |
| College-, cursus-, les- en examengelden  | 3.2 | 2.447.530                | 2.094.965                | 1.898.036                |
| Baten werk in opdracht derden            | 3.3 | 1.043.064                | 825.000                  | 915.189                  |
| Overige baten                            | 3.4 | 1.192.725                | 929.238                  | 907.343                  |
| <b>TOTAAL BATEN</b>                      |     | <b><u>14.365.200</u></b> | <b><u>13.433.720</u></b> | <b><u>12.783.732</u></b> |
| Lasten                                   |     | Realisatie               | Begroting                | Realisatie               |
|                                          |     | <b>2024</b>              | <b>2024</b>              | <b>2023</b>              |
| Personeelslasten                         | 4.1 | 11.713.426               | 11.108.608               | 10.457.784               |
| Afschrijvingen vaste activa              | 4.2 | 510.336                  | 572.365                  | 485.090                  |
| Huisvestingslasten                       | 4.3 | 535.900                  | 414.650                  | 445.727                  |
| Overige lasten                           | 4.4 | 1.781.833                | 1.460.064                | 1.380.998                |
| <b>TOTAAL LASTEN</b>                     |     | <b><u>14.541.495</u></b> | <b><u>13.555.687</u></b> | <b><u>12.769.599</u></b> |
| Saldo baten en lasten                    |     | -176.295                 | -121.967                 | 14.133                   |
| Financiële baten en lasten               | 5   | <u>137.256</u>           | <u>90.000</u>            | <u>-1.385.731</u>        |
| RESULTAAT                                |     | -39.039                  | -31.967                  | -1.371.598               |
| Resultaat deelnemingen                   | 7   | <u>82.988</u>            | <u>50.000</u>            | <u>112.239</u>           |
| <b>TOTAAL RESULTAAT</b>                  |     | <b><u>43.949</u></b>     | <b><u>18.033</u></b>     | <b><u>-1.259.359</u></b> |

### Voorstel bestemming van het resultaat

Voorgesteld wordt om het resultaat als volgt te bestemmen:

| Onderdeel van het eigen vermogen          | €             | Toelichting                                                                                                |
|-------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Algemene reserve (publiek)                | -41.250       | Afschrijving op de ingebrachte boekwaarde van het gebouw na de verzelfstandiging vanuit Hogeschool Leiden. |
| Overige reserves (publiek)                | -67.380       | Resultaat inzake de publieke activiteiten.                                                                 |
| Algemene reserve (privaat)                | 169.590       | Resultaat in de deelneming en het aandeel in de rentebaten en -lasten.                                     |
| Wettelijke reserve deelnemingen (privaat) | -17.012       | Mutatie van de deelnemingswaarde.                                                                          |
| <b>Totaal resultaat 2024</b>              | <b>43.949</b> |                                                                                                            |

## Kasstroomoverzicht 2024

|                                                       |            | 2024                    | 2023                    |
|-------------------------------------------------------|------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>        |            |                         |                         |
| Saldo baten en lasten                                 |            | -176.295                | 14.133                  |
| Aanpassingen voor:                                    |            |                         |                         |
| - Afschrijvingen                                      | 4.2        | 510.336                 | 485.090                 |
| - Mutaties voorzieningen                              | 2.2        | 206.559                 | 129.095                 |
| Veranderingen in vlottende middelen:                  |            |                         |                         |
| - Vorderingen                                         | 1.3        | -262.473                | 213.314                 |
| - Kortlopende schulden                                | 2.4        | <u>1.092.445</u>        | <u>-7.307</u>           |
|                                                       |            | 1.546.876               | 820.192                 |
| <i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>                |            | <i>1.370.572</i>        | <i>834.325</i>          |
| Ontvangen interest                                    |            | 155.652                 | 153.448                 |
| Ontvangen dividend                                    | 1.2        | 100.000                 | 125.000                 |
| Betaalde interest                                     | 5          | -12.194                 | -13.467                 |
| Buitengewoon resultaat                                |            | <u>-</u>                | <u>-</u>                |
|                                                       |            | <u>243.459</u>          | <u>264.981</u>          |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b> |            | <b>1.614.031</b>        | <b>1.099.306</b>        |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>         |            |                         |                         |
| Investerings in materiële vaste activa                | 1.1        | -265.161                | -220.060                |
| Desinvesteringen in materiële vaste activa            | 1.1        | -                       | -                       |
| Investerings in deelnemingen                          | 1.2        | <u>-</u>                | <u>-</u>                |
|                                                       |            | <u>- 265.161</u>        | <u>- 220.060</u>        |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  |            | <b>-265.161</b>         | <b>-220.060</b>         |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>        |            |                         |                         |
| Aflossing langlopende schulden                        | 2.3        | 46.233                  | 1.671.234               |
|                                                       |            | <u>-46.233</u>          | <u>-1.671.234</u>       |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b> |            | <b>-46.233</b>          | <b>-1.671.234</b>       |
| <b>Toename / (afname) geldmiddelen</b>                |            | <b><u>1.302.637</u></b> | <b><u>-791.988</u></b>  |
| Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:         |            |                         |                         |
|                                                       |            | <b><u>2024</u></b>      | <b><u>2023</u></b>      |
| Stand liquide middelen per 1 januari                  | 1.4        | 3.714.426               | 4.506.414               |
| Mutatie boekjaar liquide middelen                     |            | <u>1.302.637</u>        | <u>-791.988</u>         |
| <b>Stand liquide middelen per 31 december</b>         | <b>1.4</b> | <b><u>5.017.063</u></b> | <b><u>3.714.426</u></b> |

\* = na aftrek te betalen investeringen

## Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

### Algemeen

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn conform de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven is door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. De jaarrekening is opgesteld in euro's en op basis van continuïteitsveronderstelling van de stichting.

Er is naar de mening van het bestuur van de stichting vooralsnog geen reden om af te wijken van deze continuïteitsveronderstelling.

Activa en passiva (met uitzondering van het eigen vermogen) worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Voor zover noodzakelijk worden op de vorderingen voorzieningen getroffen voor verwachte oninbaarheid.

### Activiteiten van de rechtspersoon

De stichting, gevestigd aan de Stationssingel 80 te Rotterdam en ingeschreven bij de Kamer van Koophandel met dossiernummer 59638273, verzorgt als Thomas More Hogeschool de opleiding tot leerkracht in het basisonderwijs. Daarnaast verzorgt de stichting enkele lectoraten (Samen Onderzoeken), een breed nascholingsaanbod (Samen Professionaliseren) en een opleidingsschool (Samen Opleiden).

### Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen voor waardering van activa, passiva en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. Er zijn derhalve geen stelselwijzigingen of schattingswijzigingen.

### Voorwaarden OCW inzake verzelfstandiging Thomas More Hogeschool

Stichting Thomas More Hogeschool is op 31 december 2013 op grond van een splitsingsakte ontstaan als gevolg van een wijziging van de bijlage bij de WHW. Tot 31 december 2013 maakte pabo Thomas More onderdeel uit van Hogeschool Leiden. De Directie Hoger Onderwijs van het ministerie van OCW heeft op 4 oktober 2013 een brief (kenmerk 540883) gestuurd aan de RVKO met daarin de volgende door het ministerie genoteerde afspraken rondom de verzelfstandiging van Thomas More Hogeschool:

1. Stichting Thomas More Hogeschool houdt initieel van de liquide middelen een risicobuffer aan van € 1,0 en structureel € 0,6 miljoen. Indien wordt aangetoond dat de reguliere exploitatie kostendekkend verloopt, laat de Inspectie van het Onderwijs deze extra eis vervallen en gelden de reguliere eisen ten aanzien van de liquiditeit voor instellingen in het hoger onderwijs.
2. Op de door de RVKO verstrekte achtergestelde lening rust geen rente- en aflossingsverplichting. Rentebetalingen en aflossingen met betrekking tot deze lening kunnen uitsluitend plaatsvinden indien het bestuur van Thomas More Hogeschool daartoe positief besluit en de hoogte van het eigen vermogen, de liquiditeit en solvabiliteit van Stichting Thomas More Hogeschool blijven voldoen aan de daaraan gestelde eisen. Rente en aflossing zal voor zover het uitstaande bedrag hoger is dan € 0,5 miljoen uitsluitend worden betaald ten laste van het positieve private vermogen van Stichting Thomas More Hogeschool. Het bedrag van € 0,5 miljoen is in 2016 vastgesteld op € 647.000.
3. In de toelichting op de openingsbalans en bij de jaarverslagen van Stichting Thomas More Hogeschool worden deze voorwaarden vermeld, alsmede de afspraken die met Sint Laurensfonds zijn gemaakt over de garantiesubsidie van € 1,7 miljoen.
4. Bij de verzelfstandiging van Thomas More Hogeschool geldt initieel een personele unie voor de Raad van toezicht met de RVKO. Op basis van het rooster van aftreden wordt de Raden van toezicht van beide organisaties vervolgens voor ieder afzonderlijk op basis van eigen profielen samengesteld. De RVKO en Stichting Thomas More Hogeschool dragen zorg voor een onafhankelijke en kritische Raad van toezicht. De personele unie tussen de Colleges van bestuur vervalt of blijft ten hoogste gedeeltelijk aanwezig bij vervanging van één van de leden.

De RVKO heeft op 18 november 2013 deze afspraken bevestigd middels een brief (kenmerk 13.11.1418). Ter

verduidelijking van de afspraken is in deze brief tevens de concept beginbalans nader toegelicht en is aangegeven op welke wijze de eventuele terugbetaling van de achtergestelde lening van de RVKO en de garantiesubsidie van Sint Laurensfonds geconditioneerd zijn.

Naar aanleiding van de brief van 18 november 2013 is discussie ontstaan met de Inspectie van het Onderwijs over de exacte uitleg van de voorwaarden waaronder de achtergestelde lening van de RVKO zou kunnen worden terugbetaald.

Stichting Thomas More Hogeschool is van mening dat terugbetaling van de achtergestelde lening mogelijk kan zijn, indien aan de voorwaarden uit de brief van 4 oktober 2013 wordt voldaan en het private (eigen en vreemd) vermogen daartoe toereikend is. Ten aanzien van dit laatste punt bestaat een verschil van mening met de Inspectie van het Onderwijs. De Inspectie stelt dat Stichting Thomas More Hogeschool in de overeenkomst met Hogeschool Leiden ten onrechte afstand heeft gedaan van het recht op Rijksbijdrage voor studenten en graden in 2014 en voor graden in 2015. Stichting Thomas More Hogeschool stelt echter dat in de overeenkomst de WHW is gevolgd en derhalve geen sprake kan zijn van het ten onrechte afstand doen van een recht.

De Inspectie van het Onderwijs stelt om de hiervoor genoemde reden dat de achtergestelde lening van de RVKO voor een groot deel dient te worden aangemerkt als publiek eigen vermogen in Stichting Thomas More Hogeschool. De lening dient volgens deze stelling ter financiering van de exploitatie als gevolg van het niet ontvangen van de Rijksbijdrage.

De Inspectie van het Onderwijs heeft op 10 februari 2015 in een brief (kenmerk 4498184) de nadere voorwaarden opgenomen. De voornaamste boodschap is dat rente en aflossing op de financiering door de RVKO niet uit publieke middelen kan worden betaald, behoudens een bedrag van € 0,5 miljoen. Daarboven is rente en aflossing slechts mogelijk indien daartoe toekomstige positieve resultaten op private activiteiten worden behaald of toekomstige inbreng van privaat vermogen plaatsvindt. Schending van deze voorwaarde zal als onrechtmatige besteding worden beschouwd die vervolgens kan worden teruggevorderd door het ministerie van OCW. Het bedrag van € 0,5 miljoen is in 2016 vastgesteld op € 647.000.

Hoewel de principiële bezwaren van het Algemeen bestuur en het College van bestuur van Stichting Thomas More Hogeschool tegen deze stellingname van de Inspectie van het Onderwijs blijven bestaan, heeft het Algemeen bestuur de jaarrekeningen vanaf 2014 opgesteld in overeenstemming met de voorwaarden van de Inspectie van het Onderwijs en het ministerie van OCW. Eind 2023 is € 1,625 miljoen inzake de lening terugbetaald aan de RVKO. Deze terugbetaling leidt in deze jaarrekening tot een incidentele financiële last van € 1,5 miljoen in verband met de herwaardering van de lening. Deze last is conform de stellingname van de Inspectie van het Onderwijs en het ministerie van OCW ten laste van de private reserves verwerkt. Het Algemeen bestuur behoudt zich het recht voor om de discussie over het verschil van inzicht met de Inspectie van het Onderwijs te vervolgen

## Consolidatie

### Thomas More Hogeschool en de RVKO

Ten aanzien van consolidatie doet zich het vraagstuk voor of een geconsolideerde jaarrekening dient te worden opgesteld voor de RVKO en Stichting Thomas More Hogeschool. Dit vraagstuk dient te worden beoordeeld vanuit de ontstaansgeschiedenis van Stichting Thomas More Hogeschool, de aard van de verbondenheid met de RVKO en de specifieke afspraken die gemaakt zijn met het ministerie van OCW en zijn opgenomen in de brief van het ministerie van 4 oktober 2013.

Op basis van de relevante feiten wordt geconcludeerd dat de RVKO en Stichting Thomas More Hogeschool geen geconsolideerde jaarrekening behoeven op te stellen. De argumenten hiervoor:

1. Het ministerie van OCW is in haar voorwaarden duidelijk geweest over de governance structuur van de RVKO en Thomas More Hogeschool. Het ministerie van OCW gaat ervan uit dat de RVKO en Stichting Thomas More Hogeschool zorgdragen voor een onafhankelijke en kritische Raad van toezicht en dat de personele unie tussen de Colleges van Bestuur vervalft of ten hoogste 'gedeeltelijk' blijft bij vervanging van een van de leden. Voor bestuurlijke besluitvorming is bij Stichting Thomas More Hogeschool de stem van het lid van het College van bestuur van doorslaggevend belang, waardoor reeds een belangrijke onafhankelijkheid van de RVKO ontstaat. Inmiddels is geen van de leden van de Raad van toezicht van

Stichting Thomas More Hogeschool lid van de Raad van toezicht van de RVKO en vice versa.

2. Het gaat uiteindelijk om het getrouwe beeld van de jaarrekening. Met een adequate toelichting in de jaarverslaggeving waarbij de RVKO en Thomas More Hogeschool als verbonden partijen worden gezien en de onderlinge verbondenheid en onderlinge transacties adequaat worden toegelicht, wordt relevantere informatie verstrekt dan het geval is bij het bij elkaar optellen van de balans, staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht.

Op basis van deze argumenten wordt derhalve voor zowel de RVKO als Thomas More Hogeschool een enkelvoudige jaarrekening opgesteld. In de beide jaarrekeningen worden dan de mate van verbondenheid, de argumentatie voor niet consolideren en het zakelijke karakter van de onderlinge transacties adequaat toegelicht.

### Thomas More Hogeschool en Thomas More Leiderschapsacademie B.V.

Op 21 september 2015 is Thomas More Leiderschapsacademie B.V. opgericht. Thomas More Hogeschool is 50% aandeelhouder in deze vennootschap. De andere 50% is in bezit van Epsedean B.V. de persoonlijke vennootschap van de heer R.W. Mentink. In totaal is € 100 aandelenkapitaal geplaatst en volgestort.

Thomas More Leiderschapsacademie B.V. ontwikkelt en verzorgt opleidingen voor (aspirant) leidinggevers in het onderwijs. Het (niet-bekostigde) onderwijs wordt verzorgd onder verantwoordelijkheid van Thomas More Hogeschool, maar is uitbesteed aan de vennootschap. De heer Mentink treedt op als opleidingsmanager van de Thomas More Leiderschapsacademie B.V.

Thomas More Hogeschool heeft geen beslissende zeggenschap in de vennootschap. Om deze reden vindt geen consolidatie plaats. Er is wel sprake van invloed van betekenis. Om die reden wordt de deelneming (aandelenbezit van Thomas More Hogeschool in de vennootschap) gewaardeerd tegen de netto-vermogenswaarde.

### Verbonden partijen

De volgende partijen worden aangemerkt als verbonden partijen met de TMH:

- a) Een natuurlijke persoon of een nauwe verwant van de natuurlijke persoon die:
  - zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap over de rechtspersoon uitoefent;
  - invloed van betekenis over de rechtspersoon uitoefent; dan wel
  - behoort tot de managers op sleutelposities in de rechtspersoon.
- b) Een entiteit indien zich één van de volgende situaties voordoet:
  - de entiteit en de rechtspersoon behoren tot dezelfde groep;
  - de entiteit is een geassocieerde deelneming of joint venture van de (een groepsmaatschappij van de) rechtspersoon
  - beide entiteiten zijn joint ventures van eenzelfde derde partij;
  - de entiteit is een joint venture van een derde entiteit en de andere entiteit is een geassocieerde deelneming van de derde entiteit;
  - een onder (a) bedoelde natuurlijke persoon oefent zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap uit over de entiteit;
  - een onder (a) bedoelde persoon oefent invloed van betekenis over de entiteit uit of behoort tot de managers op sleutelposities in de entiteit (of in een moedermaatschappij van de entiteit).

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt de aard en de omvang van de transactie toegelicht en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Naar aanleiding van de toelichting onder 'Consolidatie' worden de RVKO en Thomas More Leiderschapsacademie B.V. in deze jaarrekening toegelicht als verbonden partij en worden tevens alle onderlinge transacties met deze verbonden partijen nader toegelicht.

### Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de leiding van de hogeschool over verschillende zaken zich een oordeel vormt, en dat de leiding schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het



in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

## Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of de vervaardigingsprijs, verminderd met de afschrijvingen. De afschrijvingen vinden lineair en tijdsgelang plaats op basis van de verwachte toekomstige gebruiksduur. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor een uiteenzetting ten einde vast te kunnen stellen of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar de opgenomen paragraaf Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

Onderstaand worden de afschrijvingstermijnen per categorie weergegeven. Tevens zijn de activeringsgrenzen vermeld.

| Categorie                        | Afschrijvingstermijn in jaren | Afschrijvingspercentage per jaar | Activeringsgrens in € |
|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| <b>Gebouwen en terreinen</b>     |                               |                                  |                       |
| Terreinen                        | n.v.t.                        | 0,0%                             | 500                   |
| Gebouwen                         |                               |                                  |                       |
| - casco                          | 20                            | 5,0%                             | 500                   |
| - afbouw                         | 10-20                         | 5-10%                            | 500                   |
| - aanpassingen / groot onderhoud | 5-20                          | 5-20%                            | 500                   |
| <b>Inventaris en apparatuur</b>  |                               |                                  |                       |
| Meubilair en inventaris          | 5-15                          | 6,7-20%                          | 500                   |
| ICT                              | 3-5                           | 20-33,3%                         | 500                   |

De gebouwen en terreinen worden opgenomen indien sprake is van economisch eigendom.

Op terreinen wordt niet afgeschreven. De componenten voor groot onderhoud worden geactiveerd en lineair afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur.

### Financiële vaste activa

#### Deelnemingen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de instelling in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de exploitatierekening.

## **Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa**

De stichting beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingsverlies wordt direct als last verwerkt in de staat van baten en lasten onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 3,0% (2023: 3,0%). Dit percentage is in 2023 verhoogd van 2,0% naar 3,0% in verband met de oplopende marktrente (ECB) en het feit dat Thomas More Hogeschool gebruik maakt van schatkistbankieren. De disconteringsvoet geeft geen risico's weer waarmee in de toekomstige kasstromen al rekening is gehouden.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. Een bijzondere waardevermindering van goodwill wordt niet teruggenomen.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt de stichting op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de stichting de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de staat van baten en lasten.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument. Het waardeverminderingsverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de staat van baten en lasten verwerkt.

## **Vorderingen**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten.

Voorzieningen wegens oninbaarheid dienen in mindering te worden gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis

van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden, tegoeden bij het ministerie van Financiën onder de regeling Schatkistbankieren en deposito's met een looptijd korter dan 12 maanden. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Rekening- courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

### **Eigen vermogen**

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves, bestemmingsreserves, overige reserves en bestemmingsfondsen. Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen.

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, welke door het bestuur is aangebracht. In de toelichting op de balanspost wordt hier nader op ingegaan.

De bestemmingsfondsen zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, welke door derden zijn aangebracht.

Wettelijke reserves worden aangehouden voor zover de wet deze voorschrijft en deze van toepassing zijn.

### **Voorzieningen**

#### **Algemeen**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. De gehanteerde disconteringsvoet is 3,0% afgeleid van de rente onder de regeling schatkistbankieren.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Voorzieningen worden onderscheiden naar aard en doel. Toevoegingen aan de voorzieningen vinden plaats door dotaties ten laste van de staat van baten en lasten. De onttrekkingen vinden rechtstreeks plaats ten laste van de betreffende voorziening.

#### **Pensioenvoorziening**

De stichting is volgens de cao-PO aangesloten bij het ABP Pensioenfonds. De belangrijkste kenmerken van de regeling zijn:

- pensioengevende salarisgrondslag is middelloon;
- er heeft in 2024 een indexatie van 3,03% van de pensioenen plaatsgevonden;
- per 1 januari 2025 zijn de pensioenen met 1,84% geïndexeerd;
- de actuele dekkingsgraad van het ABP was per 31 december 2024 111,9%;
- de beleidsdekkingsgraad van het ABP was per 31 december 2024 113,1%;
- overige kenmerken zijn te vinden op [www.apb.nl](http://www.apb.nl).

ABP stapt in 2027 over op de nieuwe regels voor pensioen. De huidige pensioenen worden dan omgezet naar de nieuwe pensioenregeling. De voorbereidingen daartoe liggen op schema. Voor de berekening van de verhoging van de pensioenen maakt ABP gebruik van de soepelere regels van de overheid. Dit betekent dat de pensioenen verhoogd kunnen worden indien de actuele dekkingsgraad hoger is dan 110% (peilmaand: oktober t-1). ABP streeft naar een actuele dekkingsgraad op 1 januari 2027 van minimaal 101,5%.

De stichting heeft de toegezegd-pensioenregeling bij het ABP verwerkt op basis van de verplichtingenbenadering. In het geval van een tekort bij het ABP heeft de stichting geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen, anders dan hogere toekomstige premies.

Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen premies betaald door de aangesloten instellingen. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

#### Voorziening wachtgeld

De voorziening wachtgeld wordt opgenomen tegen de contante waarde (disconteringsvoet van 3,0%) van de verwachte wachtgelduitkeringen die ten laste van de stichting worden gebracht voor in het verleden ontslagen medewerkers. Indien de contante waardeberekening ten opzichte van de nominale waarde niet significant afwijkt, wordt de voorziening gewaardeerd tegen de nominale waarde.

#### Voorziening jubilea

De voorziening jubilea wordt opgenomen tegen de contante waarde (disconteringsvoet van 3,0%) van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband van de werknemers. Tevens wordt rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans.

#### Voorziening duurzame inzetbaarheid

De voorziening duurzame inzetbaarheid wordt opgenomen tegen de nominale waarde van de gespaarde uren per einddatum verslagperiode en de opbouw van rechten voor personeelsleden ouder dan 53 jaar. Bij de berekening van de voorziening wordt rekening gehouden met de blijf- en opnamekans en de contante waarde.

#### Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken wordt opgenomen tegen de nominale waarde van de totale werkgeverslasten inzake het salaris van zieke medewerkers tot het moment dat deze medewerkers uit dienst treden (bijvoorbeeld na twee jaar ziekte). Ten aanzien van deze medewerkers wordt niet verwacht dat zij (geheel) terug zullen keren in hun oorspronkelijke functie.

### Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste waardering gewaardeerd tegen reële waarde. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

### Leasing

#### Operationele leasing

Bij de stichting kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn, niet bij de stichting ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

### Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

De overlopende passiva betreffen de vooruitontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en/of nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de andere kortlopende schulden zijn te plaatsen.

## Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

### Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Lasten en risico's die hun oorsprong vinden vóór het einde van het verslagjaar, zijn in acht genomen als zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Het resultaat van de staat van baten en lasten wordt toegevoegd aan de (bestemde) reserves die door het bestuur van de stichting zijn bepaald.

### Rijksbijdragen

Rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.

### Collegegelden

De collegegelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het studiejaar zijn gespreid.

### Baten werk in opdracht van derden

Opbrengsten uit hoofde van werk in opdracht van derden (contractonderwijs, contractonderzoek en overige) worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat wordt genomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum (de zogeheten percentage of completion methode). Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden (veelal de voortgang in tijd ten opzichte van de totale duur van de opleiding). Voor een eventueel verwacht negatief resultaat wordt een voorziening getroffen die is gepresenteerd als voorziening verlieslatende contracten.

### Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de stichting de condities voor ontvangst kan aantonen.

### Verhuurbaten

De baten uit verhuur worden tijdsevenredig aan de baten toegerekend basis van de leaseperiode.

### Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, studentbijdragen, overige subsidies en overige baten. Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

### Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de economische levensduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

### Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten

en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

De stichting heeft de toegezegd-pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds in de jaarrekening verwerkt als toegezegde-bijdrageregeling.

Voor toegezegde-bijdrageregelingen betaalt de stichting op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan het pensioenfonds ABP. Behalve de betaling van premies heeft de stichting geen verdere verplichtingen uit hoofde van deze pensioenregelingen.

De premies worden verantwoord als personeelskosten als deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

### **Beleidsregels toepassing WNT**

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT) is met ingang van 1 januari 2013 van kracht. De door deze wet voorgeschreven toelichting wordt opgenomen in de jaarrekening.

### **Financiële baten en lasten**

#### **Rentebaten en rentelasten**

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva.

### **Resultaat deelnemingen (gewaardeerd op netto-vermogenswaarde)**

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan de stichting wordt toegerekend.

### **Waardeveranderingen financiële instrumenten gewaardeerd tegen reële waarde**

Waardeveranderingen van de volgende financiële instrumenten worden rechtstreeks verwerkt in de staat van baten en lasten:

- Financiële activa en verplichtingen die onderdeel zijn van de handelsportefeuille;
- Afgeleide financiële instrumenten (derivaten) met een beursgenoteerde onderliggende waarde;
- Gekochte leningen, obligaties (tenzij aangehouden tot einde looptijd) en aangehouden eigen-vermogensinstrumenten die beursgenoteerd zijn.

Waardeverminderingen van financiële instrumenten die op reële waarde gewaardeerd zijn, worden verwerkt in de staat van baten en lasten. Voor gerealiseerde waardevermeerderingen van financiële instrumenten die op reële waarde worden gewaardeerd met verwerking van de waardevermeerderingen rechtstreeks in het eigen vermogen, dient het cumulatieve resultaat dat voorheen in het eigen vermogen was opgenomen, te worden verwerkt in de staat van baten en lasten op het moment dat de desbetreffende effecten niet langer in de balans worden verwerkt.

De reële waarde van de financiële instrumenten van Thomas More Hogeschool benadert de boekwaarde.

### **Financiële instrumenten en risicobeheersing**

#### **Marktrisico**

##### **Valutarisico**

De stichting is werkzaam in Nederland en heeft nauwelijks transacties in buitenlandse valuta, waardoor het valutarisico vrijwel nihil is.

##### **Prijrisico**

De stichting heeft geen effecten en loopt dus geen risico's ten aanzien van de waardering van effecten. De financiële vaste activa betreffen met name het aandeel in Thomas More Leiderschapsacademie. Hier is het totale risico van de stichting beperkt tot de inbreng van het aandelenkapitaal. Wel kan de waardering van de

vennootschap in de toekomst tot nihil dalen als gevolg van eventuele toekomstige verliezen.

#### **Rente- en kasstroomrisico**

De stichting loopt nauwelijks renterisico aangezien er geen rentedragende vorderingen zijn, er voornamelijk een banksaldo bij het ministerie van Financiën is in verband met schatkistbankieren en omdat er slechts rente rust op de lening bij het ministerie van Financiën, maar deze rente voor 30 jaar is vastgesteld op 0,51% per jaar.

#### **Kredietrisico**

De instelling heeft geen significante concentraties van kredietrisico. De instelling volgt de voorschriften inzake het aantrekken van financiering in overeenstemming met het treasurywet, waarin de vereisten inzake regeling beleggen, belenen en derivaten OCW 2016 is opgenomen.

De instelling heeft vorderingen verstrekt aan verbonden partijen (waarin wordt deelgenomen). Bij deze partijen is geen historie van wanbetaling bekend.

#### **Liquiditeitsrisico**

De instelling maakt gebruik schatkistbankieren om over een kredietfaciliteit (lening) te kunnen beschikken.

Voor zover noodzakelijk, worden nadere zekerheden verstrekt aan de Staat der Nederlanden voor deze lening (zie 1.1 Materiële vaste activa).

#### **Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij de indirecte methode wordt het resultaat als basis genomen.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten betreft de (des)investeringen in materiële en financiële vaste activa.

Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De waarde van de gerelateerde activa en leaseverplichting zijn in de toelichting van balansposten verantwoord.

In samenhang met de balans en de staat van baten en lasten moet het kasstroomoverzicht bijdragen aan het inzicht in de financiering, de liquiditeit, de solvabiliteit en het vermogen van de instelling om geldstromen te genereren.



## Toelichting op de balans

### 1.1 Materiële vaste activa

|                                           | Gebouwen en terreinen | Inventaris en apparatuur | Totaal           |
|-------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|------------------|
| <b>Stand per 1 januari 2024</b>           |                       |                          |                  |
| Verkrijgingsprijs                         | 7.163.121             | 1.788.352                | 8.951.473        |
| Cum. waardevermindering en afschrijvingen | -1.960.041            | -1.165.368               | -3.125.409       |
| Boekwaarden                               | <u>5.203.080</u>      | <u>622.985</u>           | <u>5.826.064</u> |
| <b>Mutaties</b>                           |                       |                          |                  |
| Investeringsen                            | 23.927                | 252.765                  | 276.692          |
| Desinvesteringsen                         | -                     | -                        | -                |
| Afschrijvingen                            | -290.578              | -219.758                 | -510.336         |
| Afschrijvingen op desinvesteringsen       | -                     | -                        | -                |
| Mutaties gedurende de periode             | <u>-266.651</u>       | <u>33.006</u>            | <u>-233.644</u>  |
| <b>Stand per 31 december 2024</b>         |                       |                          |                  |
| Verkrijgingsprijs                         | 7.187.048             | 2.041.117                | 9.228.165        |
| Cum. waardevermindering en afschrijvingen | -2.250.619            | -1.385.126               | -3.635.745       |
| Boekwaarden                               | <u>4.936.429</u>      | <u>655.990</u>           | <u>5.592.420</u> |

Het door de stichting beheerde schoolgebouw aan de Stationssingel 80 te Rotterdam is zowel juridisch als economisch eigendom. Op het pand en terrein rust een eerste recht van hypotheek van de Staat der Nederlanden in verband met de verstrekte Rijksgegarandeerde lening. Tevens zijn in dit kader door de stichting aan de Staat der Nederlanden verpand:

1. alle roerende zaken die volgens verkeersopvatting bestemd zijn om het onderpand duurzaam te dienen en door hun vorm als zodanig zijn te herkennen en/of machinerieën en/of werktuigen die bestemd zijn om daarmee een bedrijf in, op of met het onderpand uit te oefenen; en
2. alle rechten die de stichting krachtens huurovereenkomsten jegens de huurder kan laten gelden, daaronder begrepen het recht om de huur te innen.

De WOZ-waarde (peildatum 1 januari 2023) bedraagt € 6.191.000. De verzekerde waarde is € 11.756.000. Een deel van het pand wordt verhuurd aan de RVKO (zie nadere toelichting onder Verbonden partijen).

## 1.2 Financiële vaste activa

Dit betreft het 50% aandelenbelang van Thomas More Hogeschool in Thomas More Leiderschapsacademie B.V.

| Thomas More Leiderschapsacademie B.V. |                |
|---------------------------------------|----------------|
| <b>Stand per 1 januari 2024</b>       | 266.412        |
| Resultaat deelnemingen                | 82.987         |
| Uitgekeerd dividend                   | -100.000       |
| <b>Stand per 31 december 2024</b>     | <b>249.399</b> |

## 1.3 Vorderingen

Alle vorderingen hebben een looptijd van korter dan één jaar.

|                                | <u>31 december 2024</u> | <u>31 december 2023</u> |
|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Debiteuren en studenten        | 158.698                 | 108.413                 |
| Overige vorderingen            | 289.143                 | 93.885                  |
| Overlopende activa             | <u>59.983</u>           | <u>49.405</u>           |
| <b>Totaal vorderingen</b>      | <b><u>507.824</u></b>   | <b><u>251.703</u></b>   |
| Debiteuren                     | 155.254                 | 152.577                 |
| Studenten                      | 115.044                 | 67.536                  |
| Af: voorziening oninbaarheid   | <u>-111.700</u>         | <u>-111.700</u>         |
| Totaal debiteuren en studenten | <u>158.698</u>          | <u>108.413</u>          |
| Nog te factureren omzet        | 13.400                  | 49.618                  |
| Te vorderen rente              | 37.914                  | 44.267                  |
| Te vorderen dividendbelasting  | 15.000                  | -                       |
| RVKO                           | 166.363                 | -                       |
| Overige                        | <u>56.466</u>           | <u>-</u>                |
| Totaal overige vorderingen     | <u>289.143</u>          | <u>93.885</u>           |
| Vooruitbetaalde lasten         | 44.767                  | 40.990                  |
| Overige                        | <u>15.216</u>           | <u>8.415</u>            |
| Totaal overlopende activa      | <u>59.983</u>           | <u>49.405</u>           |

### Debiteuren en studenten

Ten opzichte van voorgaand jaar zijn met name de vorderingen op studenten toegenomen. Ten aanzien van de inning van deze bedragen zijn er voldoende maatregelen getroffen. Studenten kunnen zich alleen inschrijven voor een volgend collegejaar of krijgen alleen hun propedeuse of diploma indien zij hun bijdragen hebben voldaan.

### Overige vorderingen

De overige vorderingen zijn in vergelijking met voorgaand toegenomen doordat de rekening courant met de RVKO (waar geen rente over wordt berekend) vorig jaar in verband met diverse nog te verrekenen bedragen een schuld was. Deze zijn in december 2024 reeds afgerekend. Het saldo met de RVKO per 31 december 2024 betreft nu nog uitsluitend de gefactureerde opleidingen.

Onder de post overige zijn met name aan studenten betaalde beurzen opgenomen die door Nuffic vergoed zullen worden.

## Overlopende activa

De vooruitbetaalde lasten zijn in 2024 betaalde facturen die (gedeeltelijk) betrekking hebben op 2025.

### 1.4 Liquide middelen

|                                   | 31 december 2024 | 31 december 2023 |
|-----------------------------------|------------------|------------------|
| Kasmiddelen                       | -                | -                |
| Bankrekening private activiteiten | 1.344.523        | 732.133          |
| Bankrekening schatkistbankieren   | 3.672.539        | 2.982.293        |
| <b>Totaal liquide middelen</b>    | <b>5.017.063</b> | <b>3.714.426</b> |

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting.

### 2.1 Eigen vermogen

|                                           | Stand per<br>1-1-2023 | Resultaat<br>2023 | Overige<br>2023 | Stand per<br>31-12-2023 |
|-------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|-------------------------|
| Algemene reserve (publiek)                | 1.253.750             | -41.250           | -               | 1.212.500               |
| Overige reserves (publiek)                | 1.383.167             | -51.962           | -               | 1.331.205               |
| Algemene reserve (privaat)                | 1.802.990             | -1.153.386        | -               | 649.604                 |
| Bestemmingsfondsen (privaat)              | 1.700.000             | -                 | -               | 1.700.000               |
| Wettelijke reserve deelnemingen (privaat) | 279.173               | -12.761           | -               | 266.412                 |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>              | <b>6.419.079</b>      | <b>1.259.359</b>  | <b>-</b>        | <b>5.159.720</b>        |

|                                           | Stand per<br>1-1-2024 | Resultaat<br>2024 | Overige<br>2024 | Stand per<br>31-12-2024 |
|-------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|-------------------------|
| Algemene reserve (publiek)                | 1.212.500             | -41.250           | -               | 1.171.250               |
| Overige reserves (publiek)                | 1.331.205             | -67.380           | -               | 1.263.825               |
| Algemene reserve (privaat)                | 649.604               | 169.590           | -               | 819.194                 |
| Bestemmingsfondsen (privaat)              | 1.700.000             | -                 | -               | 1.700.000               |
| Wettelijke reserve deelnemingen (privaat) | 266.412               | -17.012           | -               | 249.400                 |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>              | <b>5.159.720</b>      | <b>43.949</b>     | <b>-</b>        | <b>5.203.668</b>        |

#### Algemene reserve (publiek)

De algemene reserve (publiek) bestaat uit de in de beginbalans ingebrachte waarde van het pand en terrein aan de Stationssingel 80 te Rotterdam en de door Hogeschool Leiden overgedragen inventaris. Hierop zijn de afschrijvingen van deze activa van de jaren 2014 tot en met 2024 in mindering gebracht.

#### Overige reserves (publiek)

De overige reserves (publiek) betreffen het afgewaardeerde deel van de achtergestelde lening die door de RVKO is verstrekt, onder aftrek van het deel dat, zoals aangegeven door het ministerie van OCW, als privaat mag worden verantwoord. De achtergestelde lening van oorspronkelijk € 3,25 miljoen (in 2023 is de helft afgelost) is bij verstrekking contant gemaakt tegen 15% rente gedurende een looptijd van 20 jaar. Het desbetreffende deel van de afwaardering in de beginbalans van de jaarrekening 2014 bedroeg € 2.750.000. Een toelichting op de achtergestelde lening van RVKO is opgenomen onder 2.3.

Op deze overige reserves is in 2014 en 2015 het negatieve publieke exploitatieresultaat in mindering gebracht dat veroorzaakt wordt door het in die jaren nog niet (volledig) ontvangen van de studentgebonden Rijksbijdrage OCW. Vanaf 2016 tot en met 2024 is het publieke exploitatieresultaat aan de overige reserves toegevoegd.

#### Algemene reserve (privaat)

De algemene reserve (privaat) betreft het afgewaardeerde deel van de achtergestelde lening die door de RVKO is verstrekt, en, zoals aangegeven door het ministerie van OCW, mag worden terugbetaald aan de RVKO zolang de cijfers van de Stichting Thomas More Hogeschool blijven voldoen aan de eisen van liquiditeit en solvabiliteit. Het desbetreffende deel van de afwaardering in de beginbalans van de jaarrekening 2014 bedroeg € 301.424. De private reserve is later nog verhoogd met € 147.000 inzake de hogere boekwaarde van de overgenomen vaste activa van Hogeschool Leiden. Een toelichting op de achtergestelde lening van RVKO is opgenomen onder punt 2.3.

#### Bestemmingsfondsen (privaat)

Dit betreft de door Sint Laurensfonds toegekende garantiesubsidie. In 2021 is door Sint Laurensfonds bevestigd dat er geen enkele aflossingsverplichting rust op dit bedrag. Jaarlijks vindt bestuurlijk overleg plaats met Sint Laurensfonds over de door Thomas More Hogeschool verrichte activiteiten die met deze garantiesubsidie mogelijk zijn gemaakt.

#### Wettelijke reserve deelnemingen (privaat)

Dit betreft de wettelijke reserve ter hoogte van het aandeel in het eigen vermogen van Thomas More Leiderschapsacademie B.V.

## 2.2 Voorzieningen

| <u>Personeelsvoorzieningen</u> | <u>01-01-2024</u>     | <u>dotatie</u>        | <u>onttrekking</u>    | <u>oprenting</u>      | <u>31-12-2024</u>     |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Duurzame inzetbaarheid         | 338.669               | 219.360               | 86.273                | 10.160                | 481.916               |
| Langdurig zieken               | -                     | 51.589                | -                     | -                     | 51.589                |
| Gratificatie ambtsjubileum     | 77.117                | 16.004                | 6.595                 | 2.314                 | 88.840                |
| Totaal personeelsvoorzieningen | <u>415.786</u>        | <u>286.953</u>        | <u>92.868</u>         | <u>12.474</u>         | <u>622.345</u>        |
| <b>Totaal voorzieningen</b>    | <b><u>415.786</u></b> | <b><u>286.953</u></b> | <b><u>92.868</u></b>  | <b><u>12.474</u></b>  | <b><u>622.345</u></b> |
| Onderverdeling saldo           |                       |                       | < 1 jaar              | > 1 jaar              | Stand per 31-12-2024  |
| Duurzame inzetbaarheid         |                       |                       | 84.482                | 397.434               | 481.916               |
| Langdurig zieken               |                       |                       | 51.589                | -                     | 51.589                |
| Gratificatie ambtsjubileum     |                       |                       | 3.996                 | 84.844                | 88.840                |
| <b>Totaal voorzieningen</b>    |                       |                       | <b><u>140.067</u></b> | <b><u>482.278</u></b> | <b><u>622.345</u></b> |

#### Duurzame inzetbaarheid

De voorziening voor duurzame inzetbaarheid betreft de lasten voor werktijdvermindering voor oudere medewerkers. De voorziening wordt opgebouwd vanaf vijf jaar voorafgaand aan het jaar waarin de werktijdvermindering kan ingaan. Opbouw vindt dan plaats vanaf dat moment tot het moment dat de werktijdvermindering eindigt. In de berekening van de voorziening wordt rekening gehouden met de deelnamekansen aan de regeling en de blijfkansen van de medewerkers.

#### Langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige salarislasten (inclusief transitievergoedingen) voor medewerkers waarvan op balansdatum wordt verwacht dat zij (ten dele) niet meer in hun functie terugkeren bij de stichting.

## Gratificatie ambtsjubileum

De voorziening voor gratificaties ambtsjubileum betreft de reservering voor uitkeringen bij een 25-respectievelijk 40-jarig dienstverband in het onderwijs van medewerkers van de stichting. De voorziening wordt opgebouwd gedurende het dienstverband van de medewerkers.

## 2.3 Langlopende schulden

|                                    | 01-01-2024              | aflossing               | 31-12-2024              | % per jaar |
|------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------|
| Leningen o/g                       | 99.288                  | -                       | 99.288                  | 0,000%     |
| Waarborgsommen                     | 19.373                  | -                       | 19.373                  | 0,000%     |
| Rijksgegarandeerde leningen        | 1.017.133               | 46.233                  | 970.900                 | 0,510%     |
| <b>Totaal langlopende schulden</b> | <b><u>1.135.794</u></b> | <b><u>46.233</u></b>    | <b><u>1.089.561</u></b> |            |
| Onderverdeling saldo               |                         | Looptijd                | Looptijd                |            |
|                                    |                         | > 1 jaar                | > 5 jaar                |            |
| Leningen o/g                       |                         | 99.288                  | 99.288                  |            |
| Waarborgsommen                     |                         | 19.373                  | 19.373                  |            |
| Rijksgegarandeerde leningen        |                         | <u>924.667</u>          | <u>739.733</u>          |            |
| <b>Totaal langlopende schulden</b> |                         | <b><u>1.043.328</u></b> | <b><u>858.394</u></b>   |            |

### Leningen o/g

Op basis van de verzelfstandiging heeft de RVKO een achtergestelde renteloze lening van € 3,25 miljoen verstrekt aan Stichting Thomas More Hogeschool. De lening is in de beginbalans van 2014 gewaardeerd tegen de reële waarde, in dit geval de contante waarde tegen een rentepercentage van 15% per jaar en een looptijd van 20 jaar, welke elk jaar opnieuw met één jaar wordt verlengd, waardoor deze looptijd 20 jaar blijft.

Het verschil tussen de nominale waarde van € 3,25 miljoen en de contante waarde van € 198.576 is gedeeltelijk verantwoord als publieke overige reserves (€ 2.750.000, zie 2.1) en gedeeltelijk als private algemene reserve (€ 301.424, zie 2.1). Het bedrag van € 2.750.000 was gebaseerd op de veronderstelling dat de waarde van de overgenomen activa van Hogeschool Leiden € 500.000 zou bedragen. Hierdoor dient € 3.250.000 minus € 500.000 ofwel € 2.750.000 als publieke overige reserve te worden verantwoord. Op basis van de definitieve jaarrekening 2014 van Hogeschool Leiden bleek dit bedrag € 647.000 te zijn. Derhalve is dit bedrag in 2016 alsnog gecorrigeerd en is derhalve € 2.603.000 ten gunste van het publieke eigen vermogen gebracht naar aanleiding van de door de RVKO verstrekte achtergestelde lening.

Eind 2023 is een bedrag van € 1.625.000 terugbetaald aan de RVKO. Dit leidde derhalve tot een herwaardering van de lening. Voor het resterende deel van € 1.625.000 gelden nog de oorspronkelijke voorwaarden, hetgeen betekent dat deze in de balans gewaardeerd is tegen de contante waarde tegen een rentepercentage van 15% per jaar en een looptijd van 20 jaar.

De achtergestelde lening is achtergesteld ten opzichte van alle andere schulden van Stichting Thomas More Hogeschool. Het totale garantievermogen van de stichting bedraagt hierdoor per 31 december 2024 € 5.325.566, bestaande uit het eigen vermogen en de achtergestelde lening. Ten aanzien van de achtergestelde lening zijn geen zekerheden gesteld.

### Waarborgsommen

De waarborgsom hangt samen met de huurovereenkomst die met de RVKO is gesloten.

### Rijksgegarandeerde leningen

In 2015 heeft Stichting Thomas More Hogeschool een lening van € 1.387.000 afgesloten met het ministerie van Financiën. De looptijd van de lening is 30 jaar. De lening wordt lineair afgelost en de rente is 0,51% per jaar gedurende de gehele looptijd. Het ministerie van OCW heeft zich garant gesteld voor deze lening. Zie de

Materiële vaste activa (1.1) voor de gestelde zakelijke zekerheden inzake deze lening. De aflossingsverplichting in 2025 die is opgenomen onder de langlopende schulden bedraagt in totaal € 46.233.

## 2.4 Kortlopende schulden

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

|                                                     | 31 december 2024 | 31 december 2023 |
|-----------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Crediteuren                                         | 153.879          | 130.693          |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen        | 518.055          | 419.904          |
| Schulden ter zake van pensioenen                    | 125.826          | 107.664          |
| Overige schulden                                    | 1.056.681        | 881.094          |
| Overlopende passiva                                 | 2.557.811        | 1.807.950        |
| <b>Totaal kortlopende schulden</b>                  | <b>4.451.132</b> | <b>3.347.305</b> |
| <i>Belastingen en premies sociale verzekeringen</i> |                  |                  |
| Loonheffing                                         | 504.639          | 415.618          |
| Omzetbelasting                                      | 13.416           | 4.286            |
| Premies sociale verzekeringen                       | -                | -                |
|                                                     | <u>518.055</u>   | <u>419.904</u>   |
| <i>Overige schulden</i>                             |                  |                  |
| RVKO                                                | -                | 33.832           |
| Netto salarissen                                    | 3.584            | 4.755            |
| Overige schulden                                    | <u>1.053.097</u> | <u>842.507</u>   |
|                                                     | <u>1.056.681</u> | <u>881.094</u>   |
| <i>Overlopende passiva</i>                          |                  |                  |
| Vooruitontvangen collegegeld                        | 1.037.227        | 774.074          |
| Vooruitontvangen subsidies OCW geoormerkt           | 16.186           | 6.609            |
| Vooruitontvangen bedragen                           | 652.973          | 178.279          |
| Vakantiegeld en -dagen                              | 346.363          | 336.786          |
| Rente lening ministerie van Financiën               | 2.686            | 2.835            |
| Overige overlopende passiva                         | 452.470          | 467.912          |
| Vooruitontvangen subsidies overige                  | <u>88.786</u>    | <u>41.455</u>    |
|                                                     | <u>2.596.691</u> | <u>1.807.950</u> |

### Crediteuren

In vergelijking met voorgaand jaar is nog relatief kort voor het einde van het jaar de laatste batchbetaling verwerkt, waardoor het crediteurensaldo relatief laag is.

### Belastingen en premies sociale verzekeringen en schulden ter zake van pensioenen

Beide posten zijn in vergelijking met voorgaand jaar aanzienlijk toegenomen. Enerzijds is dit het gevolg van de gestegen salarislasten in 2024 (zowel hogere cao lonen als meer medewerkers), anderzijds zijn bij de sociale verzekeringen enkele premies enigszins verhoogd en de pensioenpremies worden aan het begin van het jaar vastgesteld en bevatten nog een inhaaleffect van de in de loop van 2023 aanzienlijk verhoogde salarissen.

### Overige schulden

De post overige schulden is in vergelijking met voorgaand jaar aanzienlijk toegenomen. De voornaamste oorzaak is het nog door te storten bedrag inzake de subsidie Opleiden in de School. Met de convenantpartners is de verdeelsleutel inzake de subsidie relatief laat definitief afgestemd. In het eerste kwartaal van 2025 is daarom de bijdrage aan de besturen voor basisonderwijs over de periode augustus 2023 tot en met december 2024 betaald. De verdeelsleutel over het bedrag voor 2025 is reeds afgestemd en die bijdrage zal ook in de loop

van 2025 worden uitbetaald, waardoor de overige schulden naar verwachting per 31 december 2025 weer zullen afnemen.

#### Vooruitontvangen collegegeld

De vooruitontvangen collegegelden zijn toegenomen door een toename van het studentenaantal, het vervallen van de halveringsregeling van het wettelijk collegegeld en een relatief groot aandeel dat het collegegeld aan de start van het collegejaar in één keer volledig betaald.

#### Vooruitontvangen subsidies OCW geormerkt

Dit betreft uitsluitend de subsidieregeling voor studieverlof (lerarenbeurzen).

#### Vooruitontvangen bedragen

Deze post is ten opzichte van voorgaand jaar toegenomen door de collegegelden voor zij-instromers die voor de gehele studieperiode (2 jaar) aan de werkgevers gefactureerd worden. Het aantal zij-instromers is tevens toegenomen.

#### Overige overlopende passiva

Dit betreft voornamelijk de vooruitgefactureerde omzet van Thomas More Academie.

### Model G. Verantwoording Regeling OCW-subsidies

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

| Omschrijving                                                                                                                                                                                                    | Toewijzing kenmerk               | Toewijzing datum            | De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond* |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Subsidieregeling Onderwijsregio's 2024                                                                                                                                                                          | OWR230049                        | 30 januari 2024             | Ja                                                                                                    |
| Studieverlof 2023 (regeling lerarenbeurs)                                                                                                                                                                       | 1350768-140548                   | 17 juli 2023                | Ja                                                                                                    |
| Studieverlof 2024 (regeling lerarenbeurs)                                                                                                                                                                       | ABLTINS-399420                   | 18 juni 2024                | Onderhanden                                                                                           |
| Studieverlof 2024 (regeling lerarenbeurs)                                                                                                                                                                       | ABLTINS-398985                   | 18 juni 2024                | Onderhanden                                                                                           |
| Studieverlof 2024 (regeling lerarenbeurs)                                                                                                                                                                       | ABLTINS-397805<br>ABLTINS-404997 | 18 juni 2024<br>5 juli 2024 | Ja**                                                                                                  |
| * Onderhanden = De subsidie loopt nog conform de subsidieverplichtingen<br>Ja = De subsidie is afgerond conform subsidieverplichtingen<br>Nee = De subsidie is afgerond in strijd met de subsidieverplichtingen |                                  |                             |                                                                                                       |

\*\* Op 5 juli 2024 is een gewijzigde beschikking ontvangen, waarmee de subsidie per saldo nihil is.

- G2A.** Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar  
Er zijn geen subsidies die hier toegelicht dienen te worden.
- G2B.** Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar  
Er zijn geen subsidies die hier toegelicht dienen te worden.



## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

### Niet verwerkte rechten

De hogeschool verhuurt een deel van het schoolgebouw aan de RVKO. Het contract loopt tot en met 30 juni 2026, met twee maal het eenzijdige recht voor de RVKO om de huur te verlengen met telkens 5 jaar. Het totale recht betreft op 31 december 2024 circa € 235.500 (prijspeildatum 2024), waarvan € 157.000 korter dan één jaar, € 78.500 langer dan één jaar en korter dan vijf jaar.

### Wachtgeld

Met ingang van 1 januari 2007 is een wijziging in de betaling wachtgeldverplichtingen doorgevoerd. Dit betekent dat alle hogescholen gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor wachtgeldverplichtingen van voor 1996. Door het ontbreken van het inzicht in het totaaleffect worden deze kosten niet voorzien.

### Overige contracten

Voor de volgende zaken zijn meerjarige verplichtingen aangegaan (bedragen in euro's met onderverdeling naar de looptijd van de verplichting):

|                                                         | < 1 jaar | 1 tot 5 jaar | > 5 jaar |
|---------------------------------------------------------|----------|--------------|----------|
| Ondersteunende diensten administratie en ICT*           | 276.000  | 1.104.000    | onbekend |
| Elektriciteit en gas**                                  | 76.000   | -            | -        |
| Multifunctionals (kopieer-, print- en scanapparaten)*** | 10.000   | 25.000       | -        |
| Schoonmaak****                                          | 36.000   | -            | -        |
| Studenteninformatiesysteem                              | 50.000   | 25.000       | -        |

\* Dit betreft de combinatiefuncties tussen Thomas More Hogeschool en de RVKO op basis van kosten voor gemene rekening regelingen.

\*\* De leverancier (DVEP) is met ingang van 1 januari 2024 uit het contract gestapt. Het contract is overgenomen door ENGIE.

\*\*\* Dit betreft een contract met ingangsdatum 1 juni 2023 en een looptijd van 60 maanden (en aansluitend 2 maal een optie om één jaar te verlengen).

\*\*\*\* Het contract is stilzwijgend met één jaar verlengd tot 1 mei 2025. Voor de daaropvolgende periode wordt een nieuwe overeenkomst gesloten.

## Toelichting op de staat van baten en lasten

### 3.1 Rijksbijdragen

|                                   | Realisatie              | Begroting               | Realisatie              |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                                   | 2024                    | 2024                    | 2023                    |
| Rijksbijdrage OCW                 | 8.718.453               | 8.635.522               | 7.749.509               |
| Niet-normatieve Rijksbijdrage OCW | -                       | -                       | 269.963                 |
| Geoormerkte subsidies OCW         | <u>963.428</u>          | <u>948.995</u>          | <u>1.045.692</u>        |
| <b>Totaal Rijksbijdragen</b>      | <b><u>9.681.881</u></b> | <b><u>9.584.517</u></b> | <b><u>9.063.164</u></b> |

De Rijksbijdrage OCW is hoger dan begroot door een hoger dan verwachte aanpassing voor de cao loonsverhoging. De Rijksbijdrage OCW heeft een overwegend structureel karakter. De niet volledig structurele onderdelen zijn:

- Compensatie halvering collegegeld: ongeveer € 226.000 loopt in 2025 af, maar komt collegegeld voor terug
- Bijdrage voor kennisveiligheid: circa € 48.000 tot en met 2027
- Bestuursakkoord 2022: € 334.000 loopt eind 2031 af, maar middelen zijn in principe structureel
- Bestuursakkoord 2022 Fonds-deel: € 75.000 loopt eind 2031 af.

De niet-normatieve Rijksbijdrage OCW kwam voort uit de corona-envelop naar aanleiding van het bestuursakkoord Nationaal Programma Onderwijs. Deze subsidie had een incidenteel karakter.

De geoormerkte subsidies OCW in 2024 betreffen:

1. Lerarenbeurs € 9.653
2. Subsidie Onderwijsregio € 295.775
3. Doorgestorte subsidies Onderwijsregio's € 658.000

|                                                    |                  |
|----------------------------------------------------|------------------|
| <i>Onderwijsregio Haaglanden (Lucas Onderwijs)</i> | <i>€ 206.280</i> |
| <i>Onderwijsregio Rotterdam PO (RVKO)</i>          | <i>€ 325.655</i> |
| <i>Onderwijsregio Zuid-West Samen (Edumare)</i>    | <i>€ 126.065</i> |

De (doorgestorte) bedragen van de Onderwijsregio's betreffen Samen Opleiden en Professionaliseren (SO&P) of ook wel Opleiden in de School.

### 3.2 College-, cursus-, les- en examengelden

|                          | Realisatie | Begroting | Realisatie |
|--------------------------|------------|-----------|------------|
|                          | 2024       | 2024      | 2023       |
| Collegegelden sector HBO | 2.447.530  | 2.094.965 | 1.898.036  |

De collegegelden zijn veel hoger dan 2023 door het vervallen van de maatregel halvering collegegeld voor een deel van de studenten, de toename van het studentenaantal en de toename van het aantal zij-instromer met een relatief hoog collegegeldtarief.

### 3.3 Baten werk in opdracht derden

|                   | Realisatie | Begroting | Realisatie |
|-------------------|------------|-----------|------------|
|                   | 2024       | 2024      | 2023       |
| Contractonderwijs | 1.043.064  | 825.000   | 915.189    |

De activiteiten van Thomas More Academie (het contractenonderwijs) zijn wederom gegroeid. In de begroting was een voorzichtig scenario opgenomen..

### 3.4 Overige baten

|                             | Realisatie              | Begroting             | Realisatie            |
|-----------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                             | 2024                    | 2024                  | 2023                  |
| Verhuur                     | 169.167                 | 150.000               | 172.773               |
| Detachering personeel       | 353.835                 | 275.444               | 264.057               |
| Studentbijdragen            | 87.959                  | 80.212                | 83.755                |
| Kantine                     | 137.034                 | 120.000               | 98.169                |
| Overige                     | <u>444.730</u>          | <u>303.582</u>        | <u>288.589</u>        |
| <b>Totaal overige baten</b> | <b><u>1.192.725</u></b> | <b><u>929.238</u></b> | <b><u>907.343</u></b> |

De detacheringen betreffen eigen medewerkers die deels voor andere organisaties werken (zie ook de toelichting op transacties met verbonden partijen voor de detacheringen aan de RVKO).

In de zomer van 2021 is gestart met de exploitatie van een eigen cateringfaciliteit (Café 80). De omzet neemt mede door de stijging van het studentenaantal toe. Hierdoor zijn tevens de lasten voor catering (zie 4.4

Overige lasten) toegenomen. Onder de post Overige zijn onder andere diverse bijdragen opgenomen voor Thomas More Praktijkcentrum en de aan werkgevers van zij-instromers doorbelaste kosten voor geschiktheidsonderzoeken.

### 4.1 Personeelslasten

|                                         | Realisatie 2024          | Begroting 2024           | Realisatie 2023          |
|-----------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Lonen en salarissen                     | 7.018.274                | 6.871.724                | 6.283.761                |
| Sociale lasten                          | 1.084.390                | 1.049.737                | 966.333                  |
| Pensioenpremies                         | 1.026.540                | 993.737                  | 901.603                  |
| Overige personele lasten                | <u>2.584.222</u>         | <u>2.193.410</u>         | <u>2.306.087</u>         |
| <b>Totaal personele lasten</b>          | <b><u>11.713.426</u></b> | <b><u>11.108.608</u></b> | <b><u>10.457.784</u></b> |
| <i>Overige personele lasten</i>         |                          |                          |                          |
| Dotaties personele voorzieningen        | 299.427                  | 30.000                   | 178.802                  |
| Personeel niet in loondienst            | 208.375                  | 349.224                  | 339.677                  |
| Detacheringen convenant partners        | 577.007                  | 537.672                  | 514.997                  |
| Personele inzet partners Samen Opleiden | 654.212                  | 618.995                  | 570.047                  |
| Gastdocenten                            | 31.140                   | 25.000                   | 32.104                   |
| Inhuur expertise Thomas More Academie   | 226.974                  | 175.000                  | 189.298                  |
| Uitzendkrachten                         | 92.932                   | 110.000                  | 72.147                   |
| Lectoraat Hogeschool Leiden             | 30.000                   | 30.000                   | 30.000                   |
| Professionalisering                     | 300.939                  | 170.000                  | 238.157                  |
| Overig                                  | 250.701                  | 147.519                  | 198.397                  |
| Af: Uitkeringen (-/-)                   | <u>-87.485</u>           | <u>-</u>                 | <u>-57.539</u>           |
|                                         | <b><u>2.584.222</u></b>  | <b><u>2.193.410</u></b>  | <b><u>2.306.087</u></b>  |

De salarislasten zijn ten opzichte van 2023 en de begroting gestegen doordat het team verder is uitgebreid in verband met de stijging van het studentenaantal. Tevens stijgen de salarissen door indexaties (3% medio 2024) en periodieke verhogingen in de schaal.

De dotaties aan de personele voorzieningen waren in 2024 met name hoog doordat nu meer medewerkers de leeftijd hebben bereikt waarop zij in de opbouw van de voorziening voor duurzame inzetbaarheid worden betrokken. Tevens is er een voorziening voor een langdurig zieke medewerker getroffen.

De posten inzake personeel niet in loondienst en detacheringen convenant partners zijn per saldo iets lager dan begroot, omdat er meer eigen medewerkers zijn (en dus hogere salarislasten).

De personele inzet voor partners Samen Opleiden (SO&P) is gebaseerd op de in 2024 afgestemde verdeelsleutel. Zie tevens de toelichting 2.4 Overige schulden.

De lasten voor professionalisering zijn hoger doordat hierin ook lasten voor de contractactiviteiten zijn opgenomen. Doordat de omzet van de contractactiviteiten boven de begroting uitkomt, zijn ook de aan deze omzet verbonden lasten hoger.

#### **Gemiddeld aantal werknemers**

Gedurende het jaar 2024 waren gemiddeld 88 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2023: 83). Dit betreft voor 59 fte onderwijzend personeel (2023: 55), 27 fte onderwijsondersteunend personeel (2023: 26) en 2 fte directie (2023: 2).

Hiervan zijn er 0 werkzaam in het buitenland in 2024 (2023: 0).

Het gemiddeld aantal werknemers bedraagt 117 in 2024 (2023: 112). OP 80 (2023: 76), OOP 34 (2023: 32) en directie/bestuur 3 (2023: 4).

## Wet normering topinkomens (WNT)

De Wet Normering Topinkomens (WNT) is van toepassing op Stichting Thomas More Hogeschool (verder: TMH). Het voor TMH toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 166.000. Dit is gebaseerd op het bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse C.

| Complexiteitspunten per criterium:                  |          |
|-----------------------------------------------------|----------|
| 1. Totale baten 2022                                | 4        |
| 2. Aantal bekostigde leerlingen 1 oktober 2022      | 1        |
| 3. Het gewogen aantal onderwijssoorten of -sectoren | 2        |
| <b>Totaal</b>                                       | <b>7</b> |

1a Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende functionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van functievervulling

| Gegevens 2024<br>bedragen x € 1                                                                 | de heer<br>A.J.M. Groot<br>Zwaaftink | de heer<br>A.J.M. Groot<br>Zwaaftink | mevrouw<br>D.H. van<br>Kammen |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Functiegegevens</b>                                                                          | Voorzitter                           | Voorzitter                           | Lid College van Bestuur       |
| Aanvang en einde functievervulling in 2024                                                      | 1/1 - 31/12                          | 1/1 - 31/12                          | 1/1 - 31/12                   |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)                                                | 0,1000                               | 0,0765                               | 1,0000                        |
| Dienstbetrekking?                                                                               | ja                                   | nee                                  | ja                            |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                              |                                      |                                      |                               |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen                                                   | € 14.285                             | € 12.699                             | € 132.118                     |
| Beloningen betaalbaar op termijn                                                                | € 2.313                              | € 0                                  | € 21.783                      |
| <i>Subtotaal</i>                                                                                | € 16.598                             | € 12.699                             | € 153.901                     |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                                                   | € 16.600                             | € 12.699                             | € 166.000                     |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag                                    | n.v.t.                               | n.v.t.                               | n.v.t.                        |
| <b>Totaal bezoldiging</b>                                                                       | <b>€ 16.598</b>                      | <b>€ 12.699</b>                      | <b>€ 153.901</b>              |
| Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | n.v.t.                               | n.v.t.                               | n.v.t.                        |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling                                     | n.v.t.                               | n.v.t.                               | n.v.t.                        |

### Nadere toelichting:

Met ingang van 1 januari 2022 geldt een Kosten voor gemene rekening regeling tussen de TMH en Stichting Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs (verder: RVKO) inzake de bestuurders A.J.M. Groot Zwaaftink en J.J. Kraeima (in 2023 nog C.M.H. Zwaan-van Schijndel). Op basis van deze regeling worden de aanstellingen en salarislasten van deze personen op basis van een vaste verdeelsleutel van 85% (RVKO), respectievelijk 15% (TMH). Bij deze verdeling wordt rekening gehouden met de van toepassing zijnde WNT maxima, hierdoor kan het uiteindelijke percentage (iets) lager uitvallen voor TMH en hoger voor de RVKO. Op basis van de daadwerkelijke ureninzet is de FTE inzet per entiteit verantwoord. De bezoldiging van deze personen bij de RVKO en TMH blijft inzake 2024 onder het algemeen van toepassing zijnde WNT-maximum van € 233.000.

| Gegevens 2023                                    |                                      |                                      |                                             |                               |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------|
| bedragen x € 1                                   | de heer<br>A.J.M. Groot<br>Zwaaftink | de heer<br>A.J.M. Groot<br>Zwaaftink | mevrouw<br>C.M.H.<br>Zwaan-van<br>Schijndel | mevrouw<br>D.H. van<br>Kammen |
| <b>Functiegegevens</b>                           | Voorzitter                           | Voorzitter                           | Lid<br>Algemeen<br>Bestuur                  | Lid College<br>van Bestuur    |
| Aanvang en einde functievervulling in 2023       | 1/1 - 31/12                          | 1/1 - 31/12                          | 1/1 - 31/12                                 | 1/1 - 31/12                   |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) | 0,1300                               | 0,0465                               | 0,1765                                      | 1,0000                        |
| Dienstbetrekking?                                | ja                                   | nee                                  | nee                                         | ja                            |
| <b>Bezoldiging</b>                               |                                      |                                      |                                             |                               |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen    | € 17.763                             | € 7.394                              | € 28.064                                    | € 127.152                     |
| Beloningen betaalbaar op termijn                 | € 2.906                              | € 0                                  | € 0                                         | € 21.231                      |
| <i>Subtotaal</i>                                 | € 20.669                             | € 7.394                              | € 28.064                                    | € 148.383                     |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum    | € 20.670                             | € 7.394                              | € 28.064                                    | € 159.000                     |
| <b>Totaal bezoldiging</b>                        | <b>€ 20.669</b>                      | <b>€ 7.394</b>                       | <b>€ 28.064</b>                             | <b>€ 148.383</b>              |

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking kalendermaand 1 tot en met 12

| Gegevens 2024<br>bedragen x € 1                                                                 | Mevrouw<br>J.J. Kraeima |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Functiegegevens</b>                                                                          | Lid Algemeen<br>Bestuur |
| Kalenderjaar                                                                                    | 2024                    |
| Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)                                 | 1/1 - 31/12             |
| Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar                                    | 12                      |
| Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar                                           | 293                     |
| <b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>                                            |                         |
| Maximum uurtarief in het kalenderjaar                                                           | € 221                   |
| Maxima op basis van de normbedragen per maand                                                   | € 325.200               |
| Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12                         | € 64.712                |
| <b>Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)</b>                                                |                         |
| Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?                                            | Ja                      |
| Bezoldiging in de betreffende periode                                                           | € 29.299                |
| Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12                                               | € 29.299                |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag                                    | N.v.t.                  |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                              | <b>€ 29.299</b>         |
| Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | n.v.t.                  |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling                                     | n.v.t.                  |

Gegevens 2023 zijn voor deze categorie niet van toepassing.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

| <b>Gegevens 2024</b>                                                                      | <b>de heer<br/>C. Aydin</b> | <b>mevrouw<br/>J.W.M.<br/>Gegersen-<br/>Hermans</b> | <b>mevrouw<br/>I.M.<br/>Bakker</b> | <b>de heer<br/>J.A.D. van<br/>de Pavoordt</b> | <b>de heer<br/>W.<br/>Korving</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>bedragen x € 1</b>                                                                     |                             |                                                     |                                    |                                               |                                   |
| <b>Functiegegevens</b>                                                                    | Voorzitter                  | Lid                                                 | Lid                                | Lid                                           | Lid                               |
| Aanvang en einde functieervulling in 2024                                                 | 1/1 - 31/12                 | 1/1 - 31/12                                         | 1/1 - 31/12                        | 1/1 - 31/12                                   | 1/1 - 31/12                       |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                        |                             |                                                     |                                    |                                               |                                   |
| Totale bezoldiging                                                                        | € 9.960                     | € 6.640                                             | € 6.640                            | € 6.640                                       | € 6.640                           |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                                             | € 24.900                    | € 16.600                                            | € 16.600                           | € 16.600                                      | € 16.600                          |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag                              | n.v.t.                      | n.v.t.                                              | n.v.t.                             | n.v.t.                                        | n.v.t.                            |
|                                                                                           |                             |                                                     |                                    |                                               |                                   |
| Het bedrag van overschrijding en 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 op de vordering wegens onverschuldigde betaling                               | n.v.t.                      | n.v.t.                                              | n.v.t.                             | n.v.t.                                        | n.v.t.                            |
| <b>Gegevens 2023</b>                                                                      |                             |                                                     |                                    |                                               |                                   |
| <b>bedragen x € 1</b>                                                                     | <b>de heer<br/>C. Aydin</b> | <b>mw. J.W.M.<br/>Gegersen-<br/>Hermans</b>         | <b>mevrouw<br/>I.M.<br/>Bakker</b> | <b>de heer<br/>J.M.M.<br/>Dumoulin</b>        | <b>de heer<br/>W.<br/>Korving</b> |
| <b>Functiegegevens</b>                                                                    | Voorzitter                  | Lid                                                 | Lid                                | Lid                                           | Lid                               |
| Aanvang en einde functieervulling in 2023                                                 | 1/1 - 31/12                 | 1/1 - 31/12                                         | 1/1 - 31/12                        | 1/1 - 31/12                                   | 1/1 - 31/12                       |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                        |                             |                                                     |                                    |                                               |                                   |
| Totale bezoldiging                                                                        | € 9.540                     | € 6.360                                             | € 6.830                            | € 6.360                                       | € 6.360                           |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                                             | € 23.850                    | € 15.900                                            | € 15.900                           | € 15.900                                      | € 15.900                          |

1d. Topfunctionarissen met een bezoldiging van € 2.100 of minder  
Niet van toepassing

1e. Topfunctionarissen met een bezoldiging van meer dan € 2.100.

*De totale bezoldiging van een topfunctionaris inclusief degene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt, voor al zijn/haar functies bij één WNT-instelling en eventuele aan deze WNT-instelling gelieerde rechtspersonen (uitsluitend te verantwoorden indien en voor zover er sprake is bij een topfunctionaris van bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij de WNT-instelling en/of bezoldiging uit hoofde van werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen)*

Niet van toepassing



- 1f. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100 waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is

| Gegevens 2024                                                                                                                                                                    |                                                         |                                                           |                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| De heer A.J.M. Groot Zwaaftink is werkzaam in dienstbetrekking bij de volgende WNT plichtige instelling(en) als topfunctionaris niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris | Datum aanvang dienstbetrekking met de heer A.J.M. Groot | Naam WNT-instelling                                       | Totale bezoldiging per WNT-instelling bedragen x € 1 |
| Gegevens per WNT-instelling                                                                                                                                                      | 6-1-2012                                                | Stichting Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs | € 210.997                                            |
|                                                                                                                                                                                  | 1-1-2014                                                | Stichting Thomas More Hogeschool                          | € 16.598                                             |
| <b>Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling</b>                                                                     |                                                         |                                                           | <b>€ 227.595</b>                                     |
| Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum.                                                 |                                                         |                                                           | € 233.000                                            |
| <b>Gegevens overschrijding en eventuele onverschuldigde betaling <sup>3</sup></b>                                                                                                |                                                         |                                                           |                                                      |
| Onverschuldigde betaald en nog niet terugontvangen bedrag                                                                                                                        |                                                         |                                                           | N.v.t.                                               |
| Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan                                                                                  |                                                         | N.v.t.                                                    | N.v.t.                                               |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling                                                                                                                      |                                                         |                                                           | N.v.t.                                               |

| Gegevens 2023                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                |                                                           |                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| De heer A.J.M. Groot Zwaaftink is werkzaam in dienstbetrekking bij de volgende WNT plichtige instelling(en) als topfunctionaris niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris | Datum aanvang dienstbetrekking met De heer A.J.M. Groot Zwaaftink (minst recente datum eerst / meest recente datum als laatst) | Naam WNT-instelling                                       | Totale bezoldiging per WNT-instelling bedragen x € 1 |
| Gegevens per WNT-instelling                                                                                                                                                      | 6-1-2012                                                                                                                       | Stichting Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs | € 201.998                                            |
|                                                                                                                                                                                  | 1-1-2014                                                                                                                       | Stichting Thomas More Hogeschool                          | € 20.669                                             |
| <b>Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling</b>                                                                     |                                                                                                                                |                                                           | <b>€ 222.667</b>                                     |
| Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum.                                                 |                                                                                                                                |                                                           | € 223.000                                            |

- 1g. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is  
Niet van toepassing.
- 2 Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt  
Niet van toepassing
- 3 Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT  
Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2024 een bezoldiging boven het individuele toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

## 4.2 Afschrijvingen vaste activa

|                                           | Realisatie            | Begroting             | Realisatie            |
|-------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                           | 2024                  | 2024                  | 2023                  |
| Gebouwen en terreinen                     | 290.578               | 321.144               | 293.173               |
| Inventaris en apparatuur                  | 219.758               | 251.220               | 191.917               |
| <b>Totaal afschrijvingen vaste activa</b> | <b><u>510.336</u></b> | <b><u>572.365</u></b> | <b><u>485.090</u></b> |

De afschrijvingslasten zijn hoger dan voorgaand jaar door de uitbreidingsinvesteringen inzake ict-middelen. Dit hangt onder andere samen met de toename van het personeelsbestand. Ten opzichte van de begroting zijn de afschrijvingslasten lager, doordat sommige investeringen later zijn gedaan, terwijl in de begroting voor een geheel jaar afschrijvingslasten zijn meegenomen. In de begroting waren op basis van het meerjaren onderhoudsplan ook onderhoudsinvesteringen opgenomen, maar die hebben niet plaatsgevonden.

## 4.3 Huisvestingslasten

|                                  | Realisatie            | Begroting             | Realisatie            |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                  | 2024                  | 2024                  | 2023                  |
| Huur                             | 71.056                | 20.000                | 21.926                |
| Verzekeringen                    | 20.033                | 21.000                | 19.401                |
| Klein onderhoud en exploitatie   | 60.825                | 61.250                | 49.079                |
| Energie en water                 | 98.422                | 106.650               | 91.849                |
| Schoonmaakkosten                 | 137.538               | 111.000               | 124.461               |
| Heffingen                        | 46.925                | 45.300                | 42.327                |
| Tuinonderhoud                    | 10.055                | 8.000                 | 27.802                |
| Bewaking/beveiliging             | 8.687                 | 12.500                | 8.917                 |
| Overige huisvestingslasten       | <u>82.359</u>         | <u>28.950</u>         | <u>59.965</u>         |
| <b>Totaal huisvestingslasten</b> | <b><u>535.900</u></b> | <b><u>414.650</u></b> | <b><u>445.727</u></b> |

De huur bevat in afwijking van de begroting en voorgaand jaar niet alleen extra opslagruimte en de huur van de gymzaal, maar ook de huur van extra onderwijsruimte sinds medio 2024 aan de Claes de Vrieselaan. Deze ruimte is tijdelijk gehuurd in verband met het toegenomen studentenaantal.

De energielasten zijn weliswaar toegenomen, maar iets minder dan in de begroting werd ingeschat. De energieleverancier diende nog een deel van de contractvolumes in te kopen tegen ongunstige tarieven. We nemen deel in een contract dat via het inkoopcollectief Energie voor Scholen is afgesloten.

De schoonmaaklasten zijn gestegen door aanzienlijke cao verhogingen die in de prijs zijn verwerkt. Tevens dient de locatie aan de Claes de Vrieselaan ook te worden schoongemaakt. In de zomer zijn extra schoonmaakwerkzaamheden verricht, zoals het in de was zetten van de vloeren.

De lasten voor tuinonderhoud waren in 2023 relatief hoog door de verdere verbetering van het buitenlab.

De overige huisvestingslasten zijn fors lager dan begroot, omdat enkele kleinere interne verbouwingen zijn verricht ter verbetering van de functionaliteit van een paar ruimtes.

#### 4.4 Overige lasten

|                                               | Realisatie              | Begroting               | Realisatie              |
|-----------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                                               | 2024                    | 2024                    | 2023                    |
| Administratie- en beheerslasten               | 904.026                 | 512.415                 | 772.390                 |
| Inventaris, apparatuur en leermiddelen        | 20.438                  | 31.000                  | 31.437                  |
| Overige                                       | <u>857.369</u>          | <u>916.649</u>          | <u>577.171</u>          |
| <b>Totaal overige lasten</b>                  | <b><u>1.781.833</u></b> | <b><u>1.460.064</u></b> | <b><u>1.380.998</u></b> |
| <i>Administratie- en beheerslasten</i>        |                         |                         |                         |
| Administratie en beheer - RVKO                | 130.641                 | 84.202                  | 78.837                  |
| Administratie en beheer - ICT                 | 443.716                 | 276.622                 | 375.632                 |
| Accountantskosten                             | 125.241                 | 61.776                  | 69.886                  |
| Reis- en verblijfkosten                       | -                       | 6.000                   | -                       |
| Telefoonkosten                                | 17.435                  | 18.440                  | 15.779                  |
| Deskundigenadvies                             | 186.993                 | 65.375                  | 232.256                 |
| Overige                                       | <u>-</u>                | <u>-</u>                | <u>-</u>                |
|                                               | <u>904.026</u>          | <u>512.415</u>          | <u>772.390</u>          |
| <i>Inventaris, apparatuur en leermiddelen</i> |                         |                         |                         |
| Inventaris, apparatuur en leermiddelen        | 16.544                  | 19.000                  | 29.063                  |
| Examens                                       | <u>3.894</u>            | <u>12.000</u>           | <u>2.374</u>            |
|                                               | <u>20.438</u>           | <u>31.000</u>           | <u>31.437</u>           |
| <i>Overige</i>                                |                         |                         |                         |
| Wervingskosten                                | 82.330                  | 140.022                 | 44.577                  |
| Representatiekosten                           | 41.381                  | 40.000                  | 60.433                  |
| Ontwikkelkosten                               | -                       | 113.750                 | -                       |
| Catering cursussen, koffie en thee            | 122.913                 | 100.000                 | 91.506                  |
| Excursies                                     | 137.928                 | 100.000                 | 106.134                 |
| Contributies                                  | 100.077                 | 144.750                 | 122.200                 |
| Porto                                         | 2.673                   | 5.000                   | 1.721                   |
| Verzekeringen                                 | 66.969                  | 58.360                  | 49.391                  |
| Reproductiekosten, drukwerk                   | 29.831                  | 36.500                  | 17.395                  |
| Juridische ondersteuning                      | 5.009                   | 15.000                  | 10.606                  |
| Dotatie aan voorziening debiteuren            | -                       | -                       | -                       |
| Overige                                       | <u>268.258</u>          | <u>163.267</u>          | <u>73.208</u>           |
|                                               | <u>857.369</u>          | <u>916.649</u>          | <u>577.171</u>          |

De administratie- en beheerslasten zijn toegenomen door aanpassingen in de ondersteuning door de RVKO (o.a. eigen HR adviseur, meer ICT-ondersteuning), de toegenomen licentiekosten als gevolg van zowel prijsstijgingen als de toename van het studentenaantal en het aantal medewerkers. De accountantskosten zijn hoger doordat er extra werkzaamheden noodzakelijk zijn inzake het onderscheid tussen publieke en private geldstromen. In 2024 is daardoor zowel het meerwerk inzake de controle 2023 verwerkt en is rekening gehouden met toegenomen lasten voor de controle 2024. In de post deskundigenadvies bevat de inhuur van externe roosteringsexpertise.

De overige lasten zijn ten opzichte van voorgaand jaar aanzienlijk toegenomen. De ontwikkelkosten zijn voor een deel verwerkt onder de post deskundigenadvies. Onder de post *overige* is rekening gehouden met een eindafrekening voor de Master Passend Meesterschap voor de jaren 2023 en 2024. Deze master wordt in samenwerking met Driestar Educatief en Thomas More Hogeschool door Marnix Academie aangeboden. Marnix Academie heeft onverwachts eind 2024 aangegeven dat de master een negatieve exploitatie realiseert.

### Toelichting accountantskosten

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountants honoraria ten laste van het resultaat gebracht door de onafhankelijke accountant:

|                              | Realisatie     | Begroting     | Realisatie    |
|------------------------------|----------------|---------------|---------------|
|                              | 2024           | 2024          | 2023          |
| Controle van de jaarrekening | 125.241        | 61.776        | 69.886        |
| Andere controlewerkzaamheden | -              | -             | -             |
| Fiscale advisering           | -              | -             | -             |
| Andere niet-controlediensten | -              | -             | -             |
|                              | <u>125.241</u> | <u>61.776</u> | <u>69.886</u> |

Bovenstaande honoraria betreffen uitsluitend de werkzaamheden die bij de stichting zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en onafhankelijke externe accountants zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties). De toelichting betreft de in het boekjaar verantwoorde lasten (inclusief omzetbelasting). In het bedrag van 2024 is naast de reservering voor de accountantscontrole 2024 tevens € 23.465 voor de eindafrekening voor de controle van 2023 opgenomen.

### 5. Financiële baten en lasten

|                                          | Realisatie     | Begroting      | Realisatie        |
|------------------------------------------|----------------|----------------|-------------------|
|                                          | 2024           | 2024           | 2023              |
| Rentebaten                               | 149.301        | 100.000        | 153.448           |
| Herwaardering achtergestelde lening RVKO | -              | -              | -1.525.712        |
| Rentelasten en bankkosten                | <u>-12.045</u> | <u>-10.000</u> | <u>-13.467</u>    |
| Rentelasten                              | <u>137.256</u> | <u>90.000</u>  | <u>-1.385.731</u> |

### 6. Resultaat deelnemingen

|                                                            | Realisatie | Begroting | Realisatie |
|------------------------------------------------------------|------------|-----------|------------|
|                                                            | 2024       | 2024      | 2023       |
| Aandeel in resultaat Thomas More Leiderschapsacademie B.V. | 82.988     | 50.000    | 112.239    |

### Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die hier behoeven te worden toegelicht.

## Opgave verbonden partijen

Een opgave van verbonden partijen is hieronder weergegeven.

| Naam                            | Stichting Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs | Thomas More Leiderschapsacademie B.V.                                                     |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Juridische vorm                 | stichting                                                 | B.V.                                                                                      |
| Statutaire zetel                | Rotterdam                                                 | Rotterdam                                                                                 |
| Code activiteiten               | 4                                                         | 1                                                                                         |
| Eigen vermogen 31 december 2024 | € 16.082.000                                              | € 498.798                                                                                 |
| Resultaat jaar 2024             | € 7.810.000 -/-                                           | € 165.975                                                                                 |
| Verklaring art. 2:403 BW ja/nee | nee                                                       | nee                                                                                       |
| Deelname %                      | n.v.t.                                                    | 50%                                                                                       |
| Consolidatie ja/nee             | nee                                                       | nee                                                                                       |
| Omschrijving doelstelling       | Basisonderwijs                                            | Aanbieden van opleidingen aan (aspirant) leidinggevend in het onderwijs.                  |
| Samenstelling van bestuur       | A.J.M. Groot Zwaaftink (voorzitter)<br>J.J. Kraeima       | Epsedean B.V. (R.W. Mentink)<br>Stichting Thomas More Hogeschool (A.J.M. Groot Zwaaftink) |

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

### Stichting Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs (RVKO)

De verbondenheid tussen Stichting Thomas More Hogeschool en de RVKO is onder de grondslagen nader uiteengezet. De op marktconforme tarieven gebaseerde transacties tussen de Stichting Thomas More Hogeschool en de RVKO zijn:

- Opleidingen en cursussen € 652.659**  
Thomas More Hogeschool verzorgt diverse opleidingen en cursussen voor scholen en medewerkers van de RVKO. De RVKO betaalt hiervoor dezelfde tarieven als welke in rekening worden gebracht aan andere organisaties aan wie Thomas More Hogeschool vergelijkbare opleidingen en cursussen aanbiedt of het tarief is gebaseerd op het collegegeld.
- Verhuur van ruimte bestuursbureau € 118.061**  
Thomas More Hogeschool en de RVKO hebben een huurovereenkomst gesloten voor de huur van de ruimte in het pand aan de Stationssingel 80 te Rotterdam waar het bestuursbureau van de RVKO sinds maart 2016 is gevestigd. Tevens verhuurt Thomas More Hogeschool enkele malen per jaar losse ruimtes aan de RVKO, bijvoorbeeld voor directievergaderingen. De verhuurtarieven zijn afgeleid van tarieven die ook aan externe partijen in rekening worden gebracht. Tevens worden de werkelijke lasten voor eventueel verzorgde catering doorbelast.
- Ondersteuning door het bestuursbureau van de RVKO € 275.926**  
Het bestuurskantoor van de RVKO verricht ondersteunende diensten (bestuur, financieel, personeel, juridisch, facilitair en ict) voor Thomas More Hogeschool. Hiertoe zijn kosten voor gemene rekening regelingen afgesloten. De desbetreffende lasten worden op basis van de werkelijke lasten doorbelast door de RVKO aan Thomas More Hogeschool op basis van de vooraf vastgestelde verdeelsleutel.
- Inzet werknemers van de RVKO t.b.v. pabo Thomas More € 401.755 en andersom € 188.614**  
De RVKO belast, net als andere covenant partners, de salarislasten door van mensen die werkzaam zijn op de werkplaats van de pabo. Dit betreft een samenwerkingsvorm die reeds bestond toen de pabo nog onder het bevoegd gezag van Hogeschool Leiden viel. Tevens zijn de loonkosten doorbelast van RVKO medewerkers die zijn ingezet voor het subsidieproject Opleiden in de School.
- Financiering door middel van achtergestelde lening van € 3,25 miljoen (na aflossing € 1,625 miljoen)**  
Zoals ook reeds elders in deze jaarrekening is toegelicht, heeft de RVKO in 2014 een achtergestelde lening verstrekt voor een bedrag van € 3,25 miljoen. Op deze lening rust geen rente- en aflossingsverplichting, maar eind 2023 is de helft van deze lening terugbetaald door Thomas More Hogeschool. De lening is verstrekt ter financiering van de verzelfstandiging, waarbij Thomas More Hogeschool in 2014 (studenten en verleende graden) en 2015 (verleende graden) nog geen volledige Rijksbijdrage ontving van het ministerie van OCW.

#### Thomas More Leiderschapsacademie B.V.

De verbondenheid tussen Stichting Thomas More Hogeschool en Thomas More Leiderschapsacademie B.V. is onder de grondslagen nader uiteengezet. In 2024 heeft Stichting Thomas More Hogeschool enkele facturen gestuurd voor de lokaalhuur voor groepen die in Rotterdam de schoolleidersopleiding volgen, de daarmee samenhangende lunchkosten en voor de administratieve ondersteuning. In totaal is hiervoor inzake 2024 een bedrag van circa € 30.020 doorbelast aan deze besloten vennootschap.

## Ondertekening van de jaarrekening

Rotterdam, 16 juni 2025

Stichting Thomas More Hogeschool

was getekend door (origineel ondertekende versie is in te zien bij de hogeschool):

### Het College van bestuur

A.J.M. Groot Zwaaftink  
Voorzitter

D.H. van Kammen

### Het Algemeen bestuur

A.J.M. Groot Zwaaftink  
Voorzitter

J.J. Kraeima

### De Raad van toezicht

C. Aydin  
Voorzitter

I.M. Bakker

J.W.M. Gregersen-Hermans

W. Korving

J.A.D. van de Pavoordt



## 14 OVERIGE GEGEVENS

### **Statutaire regeling inzake bestemming resultaat**

Er is geen statutaire bepaling inzake de bestemming van het resultaat.



# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur en de raad van toezicht van Stichting Thomas More Hogeschool

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

### Ons oordeel met beperking

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Stichting Thomas More Hogeschool te Rotterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel, uitgezonderd de mogelijke gevolgen van de aangelegenheid beschreven in de paragraaf 'De basis voor ons oordeel met beperking',

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Thomas More Hogeschool op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024, in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024; en
- is de in de jaarrekening van Stichting Thomas More Hogeschool opgenomen WNT-verantwoording inzake Stichting Thomas More Hogeschool over 2024 in alle van materieel belang zijnde aspecten opgesteld in overeenstemming met de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT') en de brief van het Ministerie van BZK aan de NBA d.d. 14 februari 2023 met kenmerk 2023-0000083914.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2024;
- de staat van baten en lasten over 2024; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

## De basis voor ons oordeel met beperking

### Bevindingen die hebben geleid tot ons oordeel met beperking

De beperking in ons oordeel heeft betrekking op WNT-aangelegenheden bij intra-groep detachering en ziet toe op de WNT-gegevens van de voorzitter en het lid algemeen bestuur zoals opgenomen in de WNT-verantwoording.

Wij zijn niet in staat geweest:

- vast te stellen of in de overige doorbelaste kosten nog bezoldigingscomponenten zijn opgenomen die aan het vervullen van de topfunctie moeten worden toegerekend, omdat de bepalingen bij en krachtens de WNT niet voorzien in een limitatieve opsomming van de componenten die tot de WNT-bezoldiging gerekend moeten worden bij intra-groep detachering;
- vast te stellen of de verantwoorde omvang dienstverband van de betreffende leidinggevende topfunctionaris(sen) overeenkomt met de praktijk, onder meer omdat de bepalingen bij en krachtens de WNT niet voorzien in de wijze van toerekening van groepsbrede activiteiten aan individuele WNT-instellingen, alsmede als gevolg van het ontbreken van een vorm van tijdsregistratie.

Als gevolg hiervan zijn wij niet in staat geweest voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen om vast te stellen dat de WNT-gegevens over zowel 2024 als 2023 van de hiervoor genoemde topfunctionaris(sen) bij de WNT-instelling(en), inclusief een eventuele onverschuldigde betaling als gevolg van WNT-bezoldigingselementen die mogelijk in de overige doorbelaste kosten zijn begrepen, in overeenstemming zijn met de bepalingen bij en krachtens de WNT.

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 en de brief van het Ministerie van BZK aan de NBA d.d. 14 februari 2023 met kenmerk 2023-0000083914 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Thomas More Hogeschool, 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).

## Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 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 met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

## 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 de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

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 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 onderwijsinstelling 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 instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

## Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

Eindhoven, 19 juni 2025

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

drs. T.A.G. van Boxtel RA

## Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024, de brief van het Ministerie van BZK aan de NBA d.d. 14 februari 2023 met kenmerk 2023-0000083914, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
  - 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 aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

## Gegevens over de rechtspersoon

Stichting Thomas More Hogeschool  
Stationssingel 80  
3033 HJ Rotterdam

Internet: [www.thomasmorehs.nl](http://www.thomasmorehs.nl)

KvK-nummer: 59638273

RSIN: 853582737

Administratienummer-BRIN: 42664-30VP

Contactpersoon: drs. J. den Hartog RA controller

telefoon: 010 453 7546

e-mail: [j.denhartog@thomasmorehs.nl](mailto:j.denhartog@thomasmorehs.nl)



## Bijlage 1. Kerngegevens over de instelling

|                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Naam instelling                                                               | Thomas More Hogeschool                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| BRIN/nummer bevoegd gezag                                                     | 30VP/ 42664                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Postadres                                                                     | Stationssingel 80, 3033 HJ Rotterdam                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Bestuur TMH                                                                   | dhr. A.J.M.(Ton) Groot Zwaaftink, voorzitter Algemeen Bestuur/College van Bestuur, mw. J. (Jakolien) Kraeima, lid Algemeen Bestuur<br>mw. D.H. (Dorothee) van Kammen, lid College van Bestuur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Directie TMH                                                                  | mw. D.H. (Dorothee) van Kammen, directeur<br>mw. N. (Nyree) Schipper, adjunct-directeur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Naam en registratienr. opleiding in CROHO                                     | Opleiding tot Leraar Basisonderwijs/Hbo bachelor of education, 34808                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Opleidingsvarianten                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De <b>vierjarige voltijdopleiding</b> voor studenten met minimaal een havo-vooropleiding of een afgeronde mbo niveau 4-opleiding.</li> <li>- De <b>compacte driejarige voltijdopleiding</b> voor studenten met een hbo-propedeuse of een vwo-vooropleiding.</li> <li>- De <b>compacte tweejarige deeltijd</b> voor studenten met een afgeronde hbo- of wo-opleiding.<br/>Zijinstroom studenten maken, volgens een persoonlijk programma op maat, ook gebruik van het onderwijsaanbod van deze opleidingsvariant.</li> <li>- De <b>reguliere deeltijd</b> (vierjarig) voor studenten met minimaal een havo- of vwo-vooropleiding of een afgeronde mbo niveau 4-opleiding. Op basis van het geschiktheidsonderzoek versnellen kan deze vierjarige opleiding ook in drie jaar worden afgerond.</li> <li>- Het <b>flexibele opleidingstraject LevelUP</b>, een nascholingstraject van de Thomas More Academie met modules voor mbo'ers, veelal onderwijsassistenten, die al werkzaam zijn in het onderwijs en zich verder willen ontwikkelen, maar wellicht niet tot bachelor. Nauwe aansluiting op de reguliere deeltijd van TMH is geborgd doordat reeds behaalde modules kunnen worden verzilverd.</li> <li>- Alle studenten kunnen deelnemen aan een voorbereidingstraject op de toelatingstoets voor de premaster van de Erasmus Universiteit.</li> </ul> |
| Samen Opleiden <b>Thomas More Opleidingsschool (TMO)</b><br>Convenantpartners | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edumare (nr.41570): 31 basisscholen, mw I. (Ingrid) van Doesburg, vz. CvB</li> <li>- De Groeiling (nr.40765): 25 basisscholen, mw A. (Atie), CvB</li> <li>- Laurentius Stichting (nr.40928): 30 basisscholen, dhr. K. (Klaas) Tigelaar, vz. CvB</li> <li>- SIKO (nr.22725): 15 basisscholen, mw. J.M.E.L. (Annet) Dries, vz. CvB</li> <li>- SKOP (nr.75531): 5 basisscholen, dhr. J. (Jeroen) van Tongeren, directeur-bestuurder</li> <li>- RVKO (nr.24597): 68 basisscholen, dhr. T. (Ton) Groot Zwaaftink, vz CvB</li> <li>- WSKO (nr.20671): 18 basisscholen, mw H. (Henriette) Boevé, vz. CvB</li> <li>- Casimirschool (nr. 95655), dhr. W. (Wouter) Groot, directeur-bestuurder</li> <li>- Eerste Westlandse Montessorischool Monster (nr.30835), mw M. (Maaïke) Kramer, directeur-bestuurder</li> <li>- TMH (nr.30VP): 1200 bachelorstudenten en zij-instromers, mw. D.H. (Dorothee) van Kammen (directeur/lid CvB TMH/TMP), mw. N. (Nyree) Schipper (adjunct-dir. TMH, directeur TMA), mw. S. (Sandra) Driessens, programmaleider Samen Opleiden</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Samen Onderzoeken <b>Thomas More Praktijkcentrum (TMP)</b> Lectoraten         | <p>Aan het Thomas More Praktijkcentrum zijn 3 lectoraten verbonden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lectoraat 'Professionaliseren met hart &amp; ziel', lector dr. Hester IJsseling</li> <li>- lectoraat Natuur &amp; Ontwikkeling kind, lector dr. Dieuwke Hovinga (samenwerking met Hogeschool Leiden)</li> <li>- lectoraat Vernieuwingsonderwijs, lector dr. Patrick Sins (samenwerking met Hogeschool Rotterdam)</li> </ul> <p>Daarnaast is het TMP verbonden aan het Radiant lectoraat 'Rekenen/wiskunde', lector dr. Ronald Keijzer (Ipabo)</p> <p>Programmaleider Samen Onderzoeken: drs. mw. J. (Jannette) Prins.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Samen Professionaliseren <b>Thomas More Academie (TMA) Thomas More Leiderschapsacademie (TML)</b> | Directeur TMA: mw. N. (Nyree) Schipper<br>Manager TML: dhr. R (Robert) Mentink                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Radiant Hogescholen                                                                               | Thomas More Hogeschool maakt deel uit van het netwerk Radiant, bestaande uit 8 kleine hogescholen/monosectorale pabo's:<br>Ipabo, Amsterdam; Marnix Academie, Utrecht; Driestar, Gouda; Hogeschool de Kempel, Helmond; Iselinge Hogeschool, Doetinchem; KPZ, Zwolle; VIAA, Zwolle.<br>Doelstelling is o.a. gezamenlijke ontwikkeling en uitvoering van praktijkonderzoek en masters, zoals de Master Passend Meesterschap, expert in gedrag en leren. TMH is betrokken bij deze master van de Marnixacademie, i.s.m. Driestar en Iselinge Hogeschool |

## Bijlage 2. Goed onderwijs, goed bestuur

### De Stichting

Op 1 januari 2014 is de huidige organisatiestructuur van de stichting Thomas More Hogeschool in werking getreden. De stichting kent als organen een College van Bestuur, een Algemeen Bestuur en een Raad van Toezicht. De bevoegdheden van deze organen zijn vastgelegd in de statuten en de reglementen. In de statuten en reglementen zijn de richtlijnen verwerkt zoals weergegeven in de Code Goed Bestuur in het hoger beroepsonderwijs. Bij de vervulling van zijn taak stelt de Raad van Toezicht zich onafhankelijk op en hanteert de Raad van Toezicht de richtlijnen zoals weergegeven in de Code Goed Bestuur in het hoger beroepsonderwijs en de regels hieromtrent in de WHW. Het Algemeen Bestuur en het College van Bestuur zijn professionele besturen, welke leden een arbeidsrelatie hebben met de stichting. De leden worden benoemd door de Raad van Toezicht.

### Structuur

#### Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is het orgaan van de stichting dat op basis van de statuten belast is met het houden van toezicht op de algemene gang van zaken binnen de stichting en op het beleid van het Algemeen Bestuur. Tevens houdt de Raad toezicht op de algemene gang van zaken binnen de instelling Thomas More Hogeschool en het beleid van het College van Bestuur. De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd door de Raad van Toezicht van Thomas More Hogeschool, op voordracht van de Raad van Toezicht van de RVKO. Eén van de leden wordt benoemd op bindende voordracht van de medezeggenschapsraad. De bestuursbesluiten die onderworpen zijn aan de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in de statuten van de stichting. Voor de samenstelling van de Raad in 2024 en de personalia van de leden van de Raad van Toezicht wordt verwezen naar hoofdstuk 12.

#### Algemeen Bestuur

Het Algemeen Bestuur vormt het statutaire bestuur van de stichting. Het Algemeen Bestuur is belast met het besturen van de stichting en is bevoegd tot alle handelingen die uit het doel van de stichting voortvloeien. Het Algemeen Bestuur bepaalt het beleid, stelt de financiële richtlijnen vast en heeft de eindverantwoordelijkheid voor de dagelijkse leiding. De stichting wordt vertegenwoordigd door het Algemeen Bestuur. Het Algemeen Bestuur heeft, conform de statuten, volmacht verleend aan de leden van het College van Bestuur met betrekking tot de vertegenwoordiging van de stichting ten aanzien van de aan het College van Bestuur toekomende bevoegdheden met betrekking tot de instelling Thomas More Hogeschool.

Het Algemeen Bestuur bestaat uit twee leden:

- dhr. drs. A.J.M. (Ton) Groot Zwaartink, voorzitter
- mevr. J.J. (Jakolien) Kraeima, lid

#### College van Bestuur

Het College van Bestuur vormt het instellingsbestuur en is het bevoegd gezag van de instelling Thomas More Hogeschool. Het College van Bestuur is belast met de taken en bevoegdheden die de wetgever toekent aan het bevoegd gezag. Het College van Bestuur heeft de leiding van de voorbereiding, de vaststelling en de uitvoering van het beleid van de door de stichting in stand gehouden Thomas More Hogeschool, alsmede de coördinatie van de dagelijkse gang van zaken en het beheer van Thomas More Hogeschool. Het College van Bestuur is voorts belast met de behartiging van de pastorale en godsdienstige aspecten van de bestuurstaken ten aanzien van de Thomas More Hogeschool.

Het College van Bestuur dient de door het Algemeen Bestuur vastgestelde hoofdlijnen van beleid op te volgen en is aan de Raad van Toezicht verantwoording verschuldigd ter zake van de aan het College van Bestuur opgedragen taken en bevoegdheden.

Het College van Bestuur bestaat uit twee leden:

- dhr. drs. A.J.M. (Ton) Groot Zwaartink, voorzitter
- mevr. drs. D.H. (Dorothee) van Kammen, lid

## Overzicht nevenfuncties leden van het Algemeen Bestuur en College van Bestuur

### Drs. A.J.M. (Ton) Groot Zwaaftink

#### Functieverbonden:

- Voorzitter College van Bestuur Stichting Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs
- Voorzitter Dagelijks Bestuur Radiant
- Bestuurslid Thomas More Leiderschapsacademie B.V.
- Lid ledenraad SURF

#### Overige:

- Voorzitter bestuur Arbeidsmarktplatform PO (tot 1-1-2025)
- Voorzitter bestuur FOKOR (tot 1-1-2025)
- Voorzitter sectorkamer Primair Onderwijs Rotterdam
- Bestuurslid SKPR
- Bestuurslid BKOR
- lid algemene vergadering PPO
- lid ledenraad SIVON
- Lid programmaraad Onderwijsregio's

### Mevr. J.J. (Jakolien) Kraeima

#### Functieverbonden:

- Bestuurslid College van Bestuur Stichting Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs
- Voorzitter bestuur SKPR
- Bestuurslid ICBO
- Bestuurslid Stichting Wereld op Zuid.

#### Overige:

- lid Raad van Toezicht Stichting Paasheuvelgroep

### Mevr. D.H (Dorothee) van Kammen

#### Functieverbonden:

- Voorzitter Stichting Studentmentoren Rotterdam
- Voorzitter Sectorkamer Hoger Onderwijs, Rotterdam
- Lid Agendacommissie LOBO

## Medezeggenschapsraad

Aan de instelling is een medezeggenschapsraad (mr) verbonden. De mr bestaat uit acht leden. Vier leden van de mr worden gekozen uit en door de geleding personeel, vier leden van de mr worden gekozen uit en door de geleding studenten. De taken en bevoegdheden zijn vastgelegd in het Medezeggenschapsreglement Thomas More Hogeschool. De mr oefent tevens de taken en bevoegdheden van de Opleidingscommissie uit en beoordeelt jaarlijks de wijze van uitvoeren van de onderwijs- en examenregeling. Het deel van de mr dat door het personeel is gekozen, bezit de bevoegdheden inzake de arbeidsomstandigheden die krachtens de Arbeidsomstandighedenwet 1998 en de algemene maatregel van bestuur aan de mr zijn toegekend.

### Bijlage 3. TMH Strategisch Plan 2019-2024

In 2024 was ons Strategisch Plan 2019-2024 nog leidraad voor de onderwijs- en organisatieontwikkeling, terwijl het nieuwe Strategisch Plan 2025-2030 in de maak was. In het TMH Strategisch plan 2019-2024 zijn de onderstaande missie en visie opgenomen in relatie tot de wereld om ons heen:



## Onze drie kernambities zijn:

### Onderwijsgemeenschap voor doorgaande ontwikkeling

Met onze partners vormen we Thomas More Opleidingsschool (TMO), het Thomas More Praktijkcentrum TMP en de Thomas More Academie (TMA) tot een onderwijsgemeenschap waarin onderwijsprofessionals zich voortdurend, als mens en professional, kunnen blijven ontwikkelen. We bundelen de expertise uit de pabo en de opleidingsscholen en verrijken en verdiepen die met expertise uit onze regionale, Rotterdamse, landelijke en internationale netwerken. In onze onderwijsgemeenschap ervaar je dat je van betekenis kunt zijn voor anderen en voor jezelf. Studenten, opleiders, leraren, schoolleiders en onderzoekers, iedereen kan op verschillende gebieden beginner en expert zijn en van elkaar leren. In 2024 realiseren we zo niet alleen de onderwijskwaliteit die we voor ogen hebben, maar weten we ook (meer) mensen te winnen en te behouden voor werken in het onderwijs.

### Eigenzinnige en wereldwijze onderwijsprofessionals

We moedigen aan om wereldwijze en eigenzinnige keuzes te maken en gebruik te maken van ieders talenten en interesses en gaan daarover steeds met elkaar in gesprek. We doen daarbij een beroep op ambitie, kritisch en creatief denken, samenwerkend leren en innovatief ontwerpen van onderwijs, want de studenten van nu zijn de onderwijsprofessionals die straks kinderen voorbereiden op een nog onbekende toekomst.

We zijn erop gericht om de horizon van onderwijsprofessionals te verbreden door de confrontatie met een diversiteit aan perspectieven en praktijken. Dat doen we in projecten, excursies, masterclasses, onderzoekswerkplaatsen en leernetwerken. Ook kaarten we actuele vraagstukken aan o.a. op het gebied van (kansen)ongelijkheid, duurzaamheid, burgerschap en technologie. Zo dragen we bij aan de ontwikkeling van wereldwijze onderwijsprofessionals.

We bieden zo een veelzijdige leeromgeving waarin studenten, leraren, schoolleiders, opleiders en onderzoekers in verschillende opleidings- en professionaliseringstrajecten pendelen tussen theorie en praktijk en samen hun visie ontwikkelen en hun handelen in de onderwijspraktijk versterken door reflectie op visie & handelen en de onderbouwing daarvan. De komende jaren geven we die pendel nog meer vorm door te starten vanuit actuele praktijkvraagstukken, waarbij kennis wordt verworven op het moment dat die van betekenis is voor het oplossen van het praktijkvraagstuk.

### Diversiteit studenten en medewerkers

We zijn, nu al en straks nog meer, zelf divers: in verschillende levensfasen en met verschillende achtergronden, uit Rotterdam en de regio. We brengen ons eigen verhaal mee en leven een inclusieve samenleving voor: een gemeenschap waar iedereen er mag zijn en niemand wordt buitengesloten, waar iedereen kan bijdragen, waar we elkaar vragen stellen en ook de wijsheid van de minderheid telt.

De komende jaren investeren we in het uitbreiden van onze netwerken om Rotterdamse jongeren te bereiken en in samenwerking met interreligieuze schoolbesturen. In 2024 weten meer Rotterdamse jongeren de weg naar leraarschap te vinden en is de diversiteit in de samenstelling van het TMH-team toegenomen waardoor we als rolmodel kunnen fungeren voor (toekomstige) onderwijsprofessionals.

Daarbij investeren we in:

### Structuur ondersteunt kwaliteitscultuur en professionele ontwikkeling

Uitgangspunt van onze kwaliteitscultuur is dat onderwijsprofessionals de drijfveer hebben om elke dag te realiseren wat ze van belang vinden in hun praktijk, dat ze kwaliteit willen leveren in het licht van de missie van onze onderwijsgemeenschap, dat hun expertise hen in staat stelt om dat te doen, dat ze zich professioneel willen ontwikkelen en bereid zijn zich te verantwoorden.

De komende jaren optimaliseren we de ruimte voor professionele ontwikkeling, door structuren en systemen die ontwikkeling belemmeren, weg te halen en te vervangen door nieuwe, meer passende structuren. Voor studenten betekent dit dat in 2024 het systeem van toetsing meer ingericht is op het bieden van inzicht in wat er te leren valt (ontwikkellijnen) met daarbij goede informatievoorziening via de portal en formatieve evaluatie gecombineerd met fase-assessments. Dit ondersteunt studenten om sturing geven aan hun ontwikkeling (in plaats van het behalen van studiepunten als doel op zich). Voor medewerkers betekent dit dat ontwikkellijnen, standaarden en procedures geëxpliciteerd zijn, waarbij (team)leren gefaciliteerd wordt in wekelijkse teamtijd en systematische werkwijzen worden toegepast voor het realiseren van

gemeenschappelijke doelen, zoals het samen ontwerpen en uitvoeren van onderwijs en het geven van feedback.

### **Innovatieve onderwijspraktijken**

We dragen bij aan de ontwikkeling van innovatieve onderwijspraktijken en Integrale Kindcentra, waar de doorgaande ontwikkeling van kinderen van 0-14 jaar centraal staat. Samen met de schoolbesturen werken we ernaartoe dat in 2024 alle studenten van TMH in opleidingsscholen onderwijs van de toekomst aan den lijve kunnen ervaren en dit onderwijs verder kunnen helpen ontwikkelen.

In 2024 zijn leraren die afstuderen bij TMH-ontwerpers van onderwijs die de ingrediënten van het vernieuwde curriculum voor het basisonderwijs kunnen vertalen naar eigentijds onderwijs.

Onderwijsprofessionals in onze onderwijsgemeenschap kunnen desgewenst hun expertise uitbreiden naar het werken met kinderen van 0-4 jaar (nu Vroeg- en Voorschoolse Educatie, VVE) en 12-14 jaar (nu VO).

### **Variëteit aan routes**

Het lerarentekort blijft de komende jaren nog zeer actueel in Rotterdam en regio en vraagt oplossingen buiten de bestaande kaders. Een kansrijke ontwikkeling zijn onderwijsteams waarbij niet meer iedereen alles hoeft te kunnen maar er meer ruimte is om te specialiseren en elkaar aan te vullen. Ook de inzet van nieuwe doelgroepen zoals zij-instromers vraagt om trajecten op maat.

Daarbij hechten we als hogeschool aan onze emancipatiefunctie in de huidige samenleving met steeds scherpere scheidslijnen en specifiek de Rotterdamse regio waar het opleidingsniveau lager is dan het landelijk gemiddelde. Talentvolle mbo'ers willen we ondersteunen bij de voorbereiding op de pabo en door de ontwikkeling van alternatieven voor wie een bachelor niet haalbaar is.

In 2024 bieden we een variëteit aan routes waarin onderwijsprofessionals zich kunnen kwalificeren en verder professionaliseren. Daarbij bouwen we zo veel mogelijk voort op vooropleiding, ervaring en onderwijsbehoefte, bieden we studenten goed zicht op keuzemogelijkheden en consequenties en doen geen concessies aan kwaliteit.

### **Sterke netwerken**

De onderwijsgemeenschap Thomas More is een relevante partner in sterke netwerken: onze regionale samenwerking met de convenantbasisschoolbesturen, de Rotterdamse en regionale netwerken op het gebied van de aansluiting VO/mbo-hbo-universiteit, de betrokkenheid bij het Rotterdams Onderwijsbeleid, met name op het gebied van tegengaan van het lerarentekort, de samenwerking met Codarts bij het vormgeven van de opleiding Vakspecialist Muziek, de landelijke samenwerking met Radianthogescholen en ons internationaal netwerk met lerarenopleidingen en scholen. De komende jaren blijven we investeren in deze netwerken en doorbreken we waar mogelijk verkokering in bestaande samenwerkingen als dat bijdraagt aan het realiseren van onze missie.

### **TMA dé partner voor professionalisering**

We positioneren de Thomas More Academie als dé partner voor professionalisering van onderwijsprofessionals in het basisonderwijs van Rotterdam en regio en dat doen we met oog voor specifieke vraagstukken in stad en regio. We bouwen de expertise op het gebied van team- en schoolontwikkeling, pedagogisch handelen (kindkracht en groepskracht), onderwijs ontwerpen, wereldwijd onderwijs, het jonge kind en digitale geletterdheid verder uit. We versterken de samenwerking met de Thomas More Leiderschapsacademie om door het bundelen van expertise te komen tot meer samenhang in het professionaliseringsaanbod op het gebied van professionele cultuur en leiderschap.

### **Samen onderzoeken versterkt handelen in praktijk**

Het Thomas More Praktijkcentrum draagt bij aan de ontwikkeling van een pedagogisch verantwoorde onderwijs-, opleidings- professionaliserings- en onderzoekspraktijk.

Om te komen tot meer focus en massa participeert het TMP in het nieuw te vormen consortium/de onderzoekswerkplaats Persoonlijk Meesterschap samen met Radianthogescholen en universiteiten met relevante expertise op dat thema. Het consortium genereert in 2024 voldoende onderzoeksgelden voor voortzetting van het onderzoek in het kader van Persoonlijk Meesterschap.

### **Bruisend ontmoetingscentrum**

We zijn zichtbaar in Rotterdam en de regio en specifiek op het gebied van Kunst & onderwijs, Sport & bewegen,

Onderwijs Buiten, Studentmentoring en Onderzoekend & ontwerpend leren.

Het gebouw aan de Stationssingel vormt het kloppend hart van onze onderwijsgemeenschap. Dit bruisend ontmoetingscentrum biedt in 2024 een thuishaven voor een diverse groep onderwijsprofessionals, een oefenplaats voor wie met hart en ziel wil werken aan onderwijs voor de toekomst. Het Innovatielab faciliteert professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling met inzet van technologie.