

2017

‘In het mogelijke  
is verrassend weinig  
*onmogelijk*’



JAARVERANTWOORDING 2017



# **Deel 1 BESTUURSVERSLAG**

# Inhoudsopgave

## Deel 1 BESTUURSVERSLAG

Voorwoord	5
1. Kerngegevens	6
2. Ons Profiel	7
3. Onderwijs	9
4. Onderzoek	13
5. De doorstroom in de onderwijsketen	17
6. De student aan zet	18
7. Personeel	20
8. Bedrijfsvoering	23
9. Governance	31
10. Verslag Raad van Toezicht	35

### Bijlagen

BIJLAGE 1 Studentgegevens	39
BIJLAGE 2 Kenniscentra en lectoraten	43
BIJLAGE 3 Nevenfuncties College van Bestuur	44
BIJLAGE 4 Overzicht hoofd- en nevenfuncties leden Raad van Toezicht	45

Deel 2 JAARREKENING EN OVERIGE GEGEVENS	47
---	----

# Voorwoord

**2017 was voor Windesheim het jaar waarin het startschot werd gegeven voor veel veranderingen. Met onze strategische koers 2017-2022 hebben we de lat hoog gelegd voor de komende jaren, met stevige ambities op het gebied van ons onderwijs en onderzoek. Vanuit onze maatschappelijke opdracht willen we zoveel mogelijk mensen met talent de kans geven om hoger onderwijs te volgen met een persoonlijke leerroute voor iedere student en de intentie dat geen enkele student onnodig uitvalt.**

## Input voor strategische koers

Hogeschoolbreed gezien zochten we elkaar steeds vaker op en omarmden we de ingezette strategische koers. Deze houdt in dat Windesheim persoonlijk, uitdagend en flexibel onderwijs wil aanbieden, actief wil bijdragen aan een inclusieve en duurzame samenleving door onderzoek, en door een verbeterde doorstroom binnen de onderwijsketen.

Domeinoverstijgende verkenningsteams kwamen in augustus en december met nieuwe inzichten en input voor vervolgvraagstukken. Een eerste pitchronde leverde nieuwe innovatieve ideeën op voor experimenten om onze ambities uit de strategische koers te realiseren. De afgelopen periode toonde weer eens aan dat we niet alleen beschikken over een enorme veerkracht maar ook over een groot aantal energieke, creatieve en betrokken medewerkers. Hun voorstellen maken nieuwsgierig naar de eerste resultaten van de experimenten.

## Samenstelling CvB

Er heeft een verandering plaatsgevonden in de samenstelling van het College van Bestuur: op 15 augustus jl. namen we afscheid van CvB-lid Jan Willem Meinsma, wiens tweede en laatste benoemingstermijn afliep. Hij werd opgevolgd door Inge Grimm afkomstig van Wageningen University & Research.

## Sluiting X-gebouw

De sluiting van het X-gebouw op 21 oktober betekende voor veel medewerkers en studenten een ingrijpende verandering. Windesheim toonde zich bij deze onverwachte uitdaging zowel veer- als daadkrachtig. Met veel flexibiliteit, creativiteit en inzet werd gewerkt aan oplossingen voor alle problemen en uitdagingen. Iedereen schikte in en domeinen en diensten stelden ruimtes beschikbaar voor collega's en studenten uit het X-gebouw.

## Trots

Onze medewerkers waarderen hun werk in 2017 bij Windesheim gemiddeld met een 7,5 – een mooi rapportcijfer. Ook de studenttevredenheid is onverminderd hoog. De Nationale Studenten Enquête (NSE) – op basis waarvan wij de kwaliteit van het onderwijs kunnen verbeteren – gaf aan dat 82% van de studenten bij hogeschool Windesheim tevreden is over zijn of haar studie. Net als afgelopen jaar stond Windesheim in het onderzoek van tijdschrift Elsevier op de derde plaats in de categorie 'brede hogescholen'. Van de 50 beoordeelde Windesheimopleidingen scoorden 44 op of boven het landelijk gemiddelde. Tenslotte bleek ook uit de Keuzegids HBO 2018 Voltijd dat Windesheim in de ranking 'grote' hogescholen opnieuw een tweede positie innam. Dertien Windesheimopleidingen kregen van de Keuzegids het zegel 'topopleiding', een flinke stijging ten opzichte van de zes van vorig jaar. Visitaties en accreditaties leverden geen onvoldoendes op en we installeerden maar liefst vier nieuwe lectoren. Daarnaast won Windesheim de RAAK-award Publieksprijs met onderzoek naar ketenfinanciering. De stijgende lijn in de kwaliteit van ons onderwijs heeft eraan bijgedragen dat we meer studenten inschreven dan in 2016, met een bijzondere vermelding voor Windesheim Flevoland dat hard groeit.

Er was dus veel dynamiek in het achterliggende jaar en ook 2018 belooft een uitdagend jaar te worden. De getoonde veerkracht en breed gevoelde saamhorigheid in 2017 geeft ons vertrouwen voor het komend jaar en de verder gelegen toekomst van Windesheim.

7 juni 2018,

Henk Hagoort en Inge Grimm  
College van Bestuur

# Kerncijfers

## BESTUURSVERSLAG 2017: KERNCIJFERS

BESTUURSVERSLAG 2017: KERNCIJFERS					
Kerncijfers Windesheim <i>geconsolideerd</i>	2017	2016	2015	2014	2013
<b>Studenten</b>					
. Instroom	7.964	7.813	7.205	7.139	6.968
. Populatie	22.695	21.607	20.740	20.468	20.624
. Aantal afgestudeerden	3.246	3.243	3.594	3.539	3.107
. Aantal uitvallers	3.720	3.823	3.650	4.085	4.153
. Studiesucces:					
-> Uitval <i>realisatie instroomcohort t-1</i>	33%	34%	33%	40%	40%
<b>Marktaandeel</b>					
. Instroom ( <i>bron: Vereniging Hogescholen</i> )	5,3%	5,2%	5,2%	4,7%	4,5%
. Inschrijvingen ( <i>bron: Vereniging Hogescholen</i> )	4,9%	4,7%	4,5%	4,5%	4,6%
<b>Medewerkers</b>					
. Gemiddeld aantal medewerkers	2.265	2.264	2.177	2.151	2.176
. Gemiddeld aantal fte's	1.642	1.641	1.589	1.594	1.595
. Ratio OP/OOP	1,76	1,71	1,68	1,67	1,66
. Aantal docenten met master	1.021	1.033	953	908	899
. Aantal gepromoveerde docenten	72	69	72	80	76
. Verzuim	4,3%	3,6%	3,9%	5,0%	4,6%
<b>Onderzoek</b>					
. Aantal lectoraten	22	23	28	28	25
. Omzet Onderzoek ( <i>x € 1.000</i> )	15.870	15.798	13.400	12.009	10.423
<b>Financiën</b>					
. Omzet totaal ( <i>x € 1.000</i> )	194.869	185.075	180.903	181.794	178.809
. Omzet Ondernemen ( <i>x € 1.000</i> )	7.511	7.308	6.800	6.743	6.860
. Resultaat ( <i>x € 1.000</i> )	-1.272	-10.787	263	7.064	5.712
. Groepsvermogen ( <i>x € 1.000</i> )	53.999	55.271	66.058	65.795	58.731
. Solvabiliteit	31,3%	32,3%	36,7%	36,5%	32,7%
. Gemiddelde cashpositie ( <i>x € 1.000</i> )	22.999	31.762	37.883	32.397	39.537

Solvabiliteit: eigen vermogen/balanstotaal

Gemiddelde cashpositie: gemiddeld saldo liquide middelen

# Ons profiel

**Hogeschool Windesheim wil in de komende jaren vanuit de missie om een persoonlijke leerroute voor elke student mogelijk te maken, het toekomstperspectief van studenten nog aantrekkelijker maken. Ons ideaal is dat geen enkele student onnodig uitvalt. Elke student moet de kans krijgen om onder deskundige begeleiding te ontdekken welk curriculum het beste bij hem of haar past. Zo kan Windesheim een belangrijke bijdrage leveren aan een leven lang leren. Dit ideaal gaan we de komende jaren stap voor stap uitwerken en realiseren.**

## 2.1 Maatschappelijke trends en ontwikkelingen

### *Maatschappelijke trends*

De maatschappij verandert snel: de enige constante factor is de verandering zelf. Windesheim onderscheidt in deze tijd van snelle veranderingen een aantal maatschappelijke trends. De technologische ontwikkeling gaat razendsnel en heeft naast positieve ook negatieve gevolgen. De arbeidsmarkt verandert mee en wordt steeds flexibeler. Er verdwijnen beroepen maar er komen ook beroepen bij. Ook lijkt er in toenemende mate een tweedeling te ontstaan tussen hoog- en laagopgeleiden. De politieke en economische agenda's worden steeds meer bepaald door thema's als duurzaamheid, diversiteit en globalisering.

Naast genoemde maatschappelijke trends herkent Windesheim ook een aantal regionale ontwikkelingen. Vanuit de regionale human capital-agenda ontstaat een sterkere vraag naar hoogopgeleiden en neemt het belang van een leven lang leren toe. De behoefte aan het leren op de werkplek versterkt de interactie regio-onderwijs. De regionale topsectoren en bedrijven zijn daarbij op zoek naar nieuwe vormen van samenwerking rond onderzoek.

### *Onderwijsontwikkeling*

Naast de maatschappelijke trends onderscheidt Windesheim een aantal onderwijsontwikkelingen. De persoonlijke ontwikkeling en digitale vaardigheden worden steeds belangrijker. De gepersonaliseerde leerroute met begeleidende docententeams is in opmars. Daarbij ontstaat een vermenging van de fysieke en virtuele leeromgeving. Ook neemt het internationale karakter van het hoger onderwijs toe.

## 2.2 Windesheim Onderwijsconcept en onderwijs van hoge kwaliteit

Windesheim heeft in de afgelopen paar jaren hard gewerkt aan zijn onderwijsconcept. Dit concept stelt drie facetten van de onderwijsvormgeving centraal:

- inspirerend onderwijs;
- een breed perspectief, verder kijken dan de eigen opleiding en praktijk;
- interactie tussen student, docent en werkveld.

Hierbij kenmerkt de organisatie van het onderwijs van Windesheim zich door kleinschaligheid, flexibiliteit en kwali-

teit. Daarnaast heeft Windesheim de afgelopen paar jaren veel extra middelen geïnvesteerd in het nog verder verhogen van de onderwijskwaliteit. Deze kenmerken en investeringen hebben ertoe bijgedragen dat de kwaliteit van het Windesheim-onderwijs, onder andere zichtbaar in de stijgende studenttevredenheidscijfers in de Nationale Studenten Enquête, nog verder is verbeterd. Deze en andere ontwikkelingen hebben geleid tot de nieuwe strategische koers van Windesheim voor de periode 2017-2022.

## 2.3 Wat betekenen deze trends en ontwikkelingen voor Windesheim?

Genoemde trends en ontwikkelingen hebben hun weerslag op de wensen en verwachtingen van studenten. Hun wensen en verwachtingen zijn meer toegesneden op het individu en hebben veelal een on-demand-karakter. Voor Windesheim is elke student die talent heeft maar desondanks uitvalt, een onnodige uitvaller. Daarom wil Windesheim in zijn onderwijs continu rekening houden met de snelle veranderingen in het werkveld en telkens de juiste eisen stellen zoals meer multidisciplinair werken en het hanteren van de uitgangspunten van een leven lang leren.

De oplossingen voor deze uitdagingen kunnen niet meer binnen één opleiding worden gevonden en uitgewerkt. Deze vraagstukken willen we anders en vooral gezamenlijk gaan oppakken, waarbij we voortbouwen en erkenning hebben voor het goede dat er al is.

## 2.4 Het realiseren van onze ambities?

Hogeschool Windesheim heeft aan zijn ideaal drie ambities gekoppeld:

1. Elke student heeft een eigen leerroute die persoonlijk, uitdagend en flexibel is;
2. Het onderzoek op onze hogeschool richt zich op een inclusieve en duurzame samenleving;
3. We verbeteren de doorstroom van studenten in de onderwijsketen.

In de hoofdstukken 3, 4 en 5 werken we de drie ambities verder uit en lichten we de voortgang ervan toe. Vervolgens wordt in hoofdstuk 6 de rol van de student toegelicht.



Bij het werken aan deze drie ambities zijn voor medewerkers en studenten de volgende kernwaarden leidend:

- **We care**  
Medewerkers en studenten hebben oog voor elkaar en zijn betrokken bij de samenleving.
- **We dare**  
Medewerkers en studenten hebben de durf om te vernieuwen, het bestaande ter discussie te stellen en zijn nieuwsgierig hoe het beter kan.
- **We share**  
Medewerkers en studenten delen hun kennis en zijn gericht op samenwerking.

[Klik hier](#) voor de volledige tekst van onze strategische koers 2017-2022.



# Onderwijs

**Windesheim wil elke student een eigen leerroute bieden die persoonlijk, uitdagend en flexibel is. Aan dit toekomstperspectief willen we de komende jaren bouwen. Dat vraagt van zowel de student als van de hogeschool een actieve rol. De student wordt uitgedaagd om het beste uit zichzelf te halen en zijn eigen leerroute uit te zetten, Windesheim om maximaal in te zetten op het begeleiden, faciliteren en vormgeven van het onderwijs.**

Het ideaal van een persoonlijke leerroute voor elke student (ambitie 1 uit de strategische koers) hebben we uitgewerkt in een toekomstperspectief dat bestaat uit verschillende elementen waar we de komende jaren gezamenlijk aan gaan werken.

## 3.1 Persoonlijke leerroute

Windesheim daagt elke student, jongvolwassene en professional uit om een persoonlijke leerroute uit te zetten. Deze leerroute is het sluitstuk van de best mogelijke match tussen het persoonlijke talent en ambitie van de student en de behoeften en eisen van het (toekomstig) werkveld, het beroep of de mix van beroepen waar de student zich aan wil verbinden. Om een dergelijke verbinding aan te (leren) gaan, start elke student met een intake of assessment en krijgt hij of zij een passende studieloopbaanbegeleider met als doel het samenstellen van een zo optimaal mogelijke leerroute. We dagen daarbij studenten uit om het maximale uit zichzelf te halen en hun leef- en denkwereld te vergroten. Op die manier worden ze steeds meer zelf vormgever van hun eigen leerroute en leerproces. De invulling van een curriculum en de gekozen didactiek en (toets)vorm worden meer afgestemd op de individuele student. Deze invulling was in 2017 een belangrijk onderwerp van gesprek bij medewerkers en studenten.

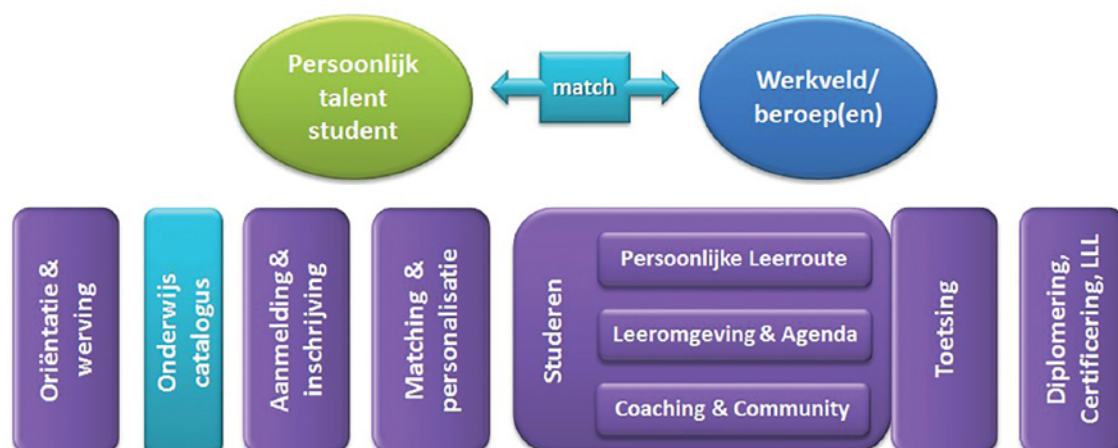
### *Diversiteit in werkvormen*

Studenten leren samen maar ook alleen, zowel on- als offline, op de campus en op de werkplek, thuis en zo mogelijk ook een periode in het buitenland. De nadruk bij het onderwijs op de campus ligt op activerende en sociale werkvormen, vooral gericht op het betekenis geven aan (elders) opgedane kennis.

Tijdens hun studie maken studenten regelmatig deel uit van kleinschalige community's die bij voorkeur divers en multidisciplinair zijn samengesteld. Deze bieden studenten de kans om zich te ontwikkelen tot waarde(n)volle professionals waarbij Windesheim graag de ontwikkeling ondersteunt van een moreel kompas. Een moreel kompas met ruimte voor de verschillende waarden binnen onze democratische samenleving, duurzaamheid, respect voor de medemens, solidariteit en het omgaan met (culturele) diversiteit.

### *Voorkomen van onnodige uitval*

Geen enkele student op onze hogeschool mag onnodig uitvallen en iedere student verdient een passend diploma (AD, bachelor of master) of certificaat. Voor zowel diploma's als certificaten geldt dat ze hbo-waardig zijn en een hoge kwaliteit waarborgen. Waar nodig begeleiden we de student in een alternatieve studiekeuze of in de overgang naar werk en een Leven Lang Ontwikkelen. Behalve een diplomagericht aanbod, bieden we ook losse modules aan. Hiermee sluit onze hogeschool aan bij de human capital agenda van de regio. Het waarborgen van een persoonlijke leerroute en het voorkomen van uitval vraagt van docenten dat zij niet alleen vanuit hun vakdiscipline en hun didactische vaardigheden de student begeleiden, maar ook als coach en mentor optreden en als verbinder naar het werkveld. Docententeams zijn daarom zo samengesteld dat ze als groep breed en flexibel inzetbaar zijn en optimaal kunnen inspelen op de persoonlijke leerroutes van studenten. Zij vormen de spil in een lerend netwerk. De docententeams verbinden theorie, praktijk en het werkveld. Interdisciplinair denken en handelen is daarbij vanzelfsprekend, naast de benodigde specialistische kennis van een bepaald werkveld.



Samenvattend: de organisatie van het onderwijs is zo ingericht dat elke student zijn of haar studietraject zo succesvol mogelijk kan doorlopen. De route die studenten volgen en de daarbij horende begeleiding staan centraal in de wijze waarop wij het onderwijs organiseren en de digitale omgeving inrichten.

### 3.2 Verkenningstochten, pilots, en experimenten

Windesheim is gestart met een aantal verkenningstochten, pilots en experimenten die kunnen bijdragen aan de ambitie om gepersonaliseerde leerroutes voor studenten te realiseren.

#### *Verkenningstochten en bivaakken*

Het hogeschooljaar startte in september met een expeditie van een aantal jaar om de ambities uit de strategische koers te realiseren. Hiervoor zijn verkenningstochten in gang gezet en is aan collega's gevraagd om aan de slag te gaan met een out of the box-benadering van een aantal thema's. Hierbij hebben ze de vrijheid om medeverkenners aan te laten sluiten. Zo wordt er bijvoorbeeld nagedacht over de vraag hoe de studiekeuzecheck een andere invulling kan krijgen, of welke benaderingen er mogelijk zijn om persoonlijke leerroutes vorm te geven. Ook het bindend studie advies (BSA) wordt onder de loep genomen. Tenslotte is er een verkenning naar aanleiding van de vraag of data kunnen helpen bij het oplossen van ingewikkelde vraagstukken. Kun je bijvoorbeeld door het slim koppelen van data preventief stappen zetten om uitval te voorkomen en studenten beter te begeleiden bij het switchen naar een andere opleiding of opleidingsvorm?

De opbrengsten van de verkenningstochten worden gedeeld in bivaakken, waarbij alle medewerkers van de hogeschool worden uitgenodigd.

#### *Hogeschool Keuze Modules*

In het afgelopen jaar is er een start gemaakt met het realiseren van de Hogeschool Keuze Modules (hierna HKM's). Studenten van alle opleidingen kunnen deze modules volgen. Samen met studenten en opleidingen is een aanbod gecreëerd van circa 15 HKM's. Van Beleggen tot Motiverende gespreksvoering, van Leiderschap tot 3D-printen. In het eerste semester van het collegejaar 2017-2018 schreven 230 studenten zich in. Daarvan heeft 70% het als extra curriculaire activiteit gedaan en 30% als invulling van vrije studiepunten. Studenten die meedoen kiezen een onderwerp dat hen aanspreekt en dat geen onderdeel uitmaakt van hun opleiding. Het geeft hen de mogelijkheid om bijvoorbeeld zelfkennis op te doen, een extra taal te leren of kennis in de praktijk toe te passen. En dit alles gebeurt in een interdisciplinaire setting.

#### *Pilot Flexibel Toetsen*

In de pilot Flexibel Toetsen heeft de student de mogelijkheid om een digitale toets te doen op een zelf gekozen moment. In de periode september t/m december 2017 zijn er 5 vakken opgenomen als pilot waar in totaal 210 studenten aan deelna-

men. Studenten die deelnamen gaven aan dat ze dit doen om hun studiedruk te spreiden en dat als hen de mogelijkheid wordt geboden, ze meer van flexibele toetsen gebruik willen maken. De pilot is nog niet geëvalueerd onder de docenten van de deelnemende vakken. Dit project is een voorbeeld van goede samenwerking tussen opleidingen, examencommissies en het Digitaal Toetscentrum van Windesheim.

#### *Experiment met flexstuden*

De interesse van studenten om naar behoefte het tempo van hun studie aan te passen en te betalen per studiepunt, is groot gebleken. Ruim 300 studenten hebben zich aangemeld. In september 2017 zijn na een loting 57 studenten van start gegaan. De studenten wordt ruime flexibiliteit geboden om in hun eigen tempo te studeren. Ze kunnen meerdere keren per jaar kiezen welke vakken ze willen volgen en betalen alleen collegegeld voor die vakken. Het experiment zal in studiejaar 2018-2019 worden uitgebreid met 250 studenten. Het experiment wordt zowel intern als door het Ministerie van OCW onderzocht om te kijken wat de effecten zijn op het studieresultaat van de deelnemende studenten, maar ook om na te gaan welke financiële en onderwijs-logistieke consequenties er zijn voor Windesheim.

#### *Experiment Leeruitkomsten (flexibel deeltijd)*

Nadat in 2016 goedkeuring is verkregen voor deelname aan het Experiment Leeruitkomsten en in 2017 goedkeuring is gekregen van de NVAO en Onderwijsinspectie op het opgestuurde informatiedossier, zijn 19 opleidingen uit de vijf domeinen van Windesheim gestart met het flexibel maken van hun opleiding. Deze opleidingen doen dit door te werken met leeruitkomsten. In totaal participeren 639 deeltijdstudenten. Opleidingen werken aan een flexibel curriculum, waarmee studenten, in combinatie met hun baan, een diploma kunnen behalen. Deze curricula worden in co-creatie met het regionale werkveld ontwikkeld en aangeboden. In 2017 is naast aandacht voor de technische en organisatorische aspecten, de nadruk komen te liggen op het ontwikkelen en uitvoeren van onderwijs binnen deze routes. In 2018 wordt zowel extern- als intern onderzoek gedaan naar de eerste uitkomsten. De einddatum van het experiment Leeruitkomsten is in februari 2020.

#### *Experiment Vraagfinanciering*

Ook werd in 2016 goedkeuring verkregen voor het experiment Vraagfinanciering, waaraan de deeltijddoelstelling Technische Bedrijfskunde deelneemt. In dit experiment betalen werkgevers niet alleen mee aan de opleidingskosten van studenten, maar dragen ook inhoudelijk bij aan de vormgeving van het curriculum. In 2017 is naast aandacht voor de technische en organisatorische aspecten, de nadruk komen te liggen op het ontwikkelen en uitvoeren van onderwijs in deze vorm. Het onderwijs wordt ontwikkeld door werkveld- en opleidingsdocenten, waarbij Windesheim verantwoordelijk is voor de toetsing. In de op deze wijze vormgegeven modules hebben tot nu toe 13 studenten geparticipeerd. Dit landelijke experiment wordt binnen afzienbare tijd geëvalueerd. Binnen de huidige kaders is Windesheim niet voornemens dit experiment voort te zetten.

### 3.3 Herontwerp van kernprocessen

Naast de hierboven beschreven experimenten, is Hogeschool Windesheim in 2017 gestart met het 'herontwerpen' van zijn kernprocessen, zodat deze processen straks naadloos aansluiten bij de nieuwe praktijk die is ontstaan vanuit deze ambitie. Deze kernprocessen hebben betrekking op onderwijs – logistieke processen.

Hierbinnen zijn de volgende programmalijnen gedefinieerd:

- Programmalijn 1: Het aanbieden van studentgedreven onderwijs door middel van inschrijven op onderwijs en een onderwijscatalogus;
- Programmalijn 2: Inzetplanning en roostering;
- Programmalijn 3: Data en informatie.

Binnen programmalijn 1 zijn er drie werkgroepen actief:

- Content: waarin wordt gewerkt aan het uitlijnen, vereenvoudigen van de invoering en het slimmer ontsluiten van onderwijsinformatie;
- Systemen: het nader inrichten van de verschillende onderwijsinformatiesystemen en de verbindingen tussen deze systemen gericht op het leggen van een heldere eenduidige basis voor het inschrijven op onderwijseenheden en het uitbouwen van de onderwijscatalogus;
- Processen: het uitlijnen en harmoniseren van de processen die volgen op inschrijving door de student.

Met de uitvoering van de programmalijnen 2 en 3 wordt in 2018 gestart.

### 3.4 Onze kwaliteit

Windesheim heeft een gedeelde en gedragen visie op de kwaliteit van onderwijs en is continu gericht op de ontwikkeling en verbetering van de kwaliteit van onderwijs. Windesheim verstaat onder kwaliteitscultuur het ontwikkelen en formuleren van een gedeelde en gedragen visie op de kwaliteit van onderwijs. Hiermee beoogt Windesheim dat het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid van de kwaliteit bij alle medewerkers ligt. Er zijn werkwijzen ontwikkeld om de kwaliteitscultuur binnen de opleidingen nog verder te versterken. Voorbeelden daarvan zijn de midterms en de thema-audits. Opleidingen vertellen in een open setting hun verhaal, krijgen een waarderende en ook kritische spiegel voorgehouden door peers en hebben inzicht waarop zij zich verder kunnen ontwikkelen.

Een andere manier waarop we invulling geven aan het versterken van de kwaliteitscultuur is het werken aan innovatieve projecten, zoals deelname aan het experiment Leeruitkomsten door 19 deeltijdopleidingen. Daarmee wil Windesheim het onderwijs voor volwassenen beter aan laten sluiten op hun behoefte. Daarnaast werken de voltijdopleidingen aan het versterken van de kwaliteit van het onderwijs in het kader van het Windesheim Onderwijsconcept. Op het gebied van toetsing is dit jaar opnieuw geïnvesteerd in het scholen van docenten

voor de Basis Kwalificering Examinering. In 2017 zijn 251 certificaten BKE uitgereikt. In totaal zijn nu 583 van de 1100 docenten BKE-gecertificeerd.

#### *Bestaande opleidingen*

De volgende opleidingen zijn in 2017 gevisiteerd en hebben ook een positief accreditatiebesluit ontvangen: Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie (bachelor, Zwolle), Engineering (bachelor, Almere) en Logistics Engineering (bachelor, Zwolle).

De opleidingen Communicatie (bachelor, Zwolle en Almere) en Educational Needs (master, Zwolle, Almere, Enschede, Leeuwarden en Groningen) zijn in 2017 gevisiteerd en hebben een positieve visitatiebeoordeling ontvangen. Op basis van de paneladviezen is voor beide opleidingen accreditatie aangevraagd.

Een aantal opleidingen is in 2017 gevisiteerd en heeft aan het eind van de dag een positieve mondelinge terugkoppeling van het panel gekregen. Het gaat om de opleidingen: Journalistiek (bachelor, Zwolle), Logistiek en Economie (bachelor, Zwolle), Werktuigbouwkunde (bachelor, Zwolle), Civiele Techniek (bachelor, Zwolle) en Bedrijfskunde-MER (bachelor, Zwolle en Almere) inclusief de Associate Degree Office-management (Almere). Voor deze opleidingen worden de definitieve paneladviezen begin 2018 verwacht. Accreditatie wordt aangevraagd voor 1 mei 2018.

#### *Nieuwe opleidingen*

Vanuit de groeiopdracht van Windesheim Flevoland en de gestelde ambities in de strategische koers werkt Windesheim aan uitbreiding van het opleidingsportfolio. Voor nieuwe opleidingen of nevenvestigingen is een aantal macrodoelmatigheidsaanvragen gedaan. Deze hebben geresulteerd in positieve besluiten voor nieuwe opleidingen.

#### *Associate degree's*

Bij Windesheim Flevoland:

- Associate Degree Finance, voltijd;
- Associate Degree Pedagogisch Educatief Medewerker, deeltijd.

Bij Windesheim Zwolle:

- Start van de Associate Degree Officemanagement, voltijd.

#### **Macrodoelmatigheidstoets**

Voor twee onbekostigde masteropleidingen is via de macrodoelmatigheidstoets bekostiging aangevraagd. Het gaat hier om:

- de Master Physical Education en Sport Pedagogy (PESP in deeltijd);
- de Master Psychomotorische Therapie (PMT in deeltijd).

In beide gevallen is hierop positief besloten. De opleiding PESP heeft hiermee officieel ook een Nederlandse naam gekregen, namelijk Lichamelijke Opvoeding en Sportpedagogiek.

### *Toets 'Nieuwe opleiding'*

Om ook daadwerkelijk te kunnen starten heeft een aantal opleidingen de toets 'Nieuwe opleiding' doorlopen. In het geval van de bekostigde opleidingen is dit aansluitend op een positief besluit 'Macrodoelmatigheid'.

- Voor de Associate Degree Commerciële Economie (voltijd, Almere) geldt dat deze toets met een positief besluit is doorlopen;
- Voor de Associate Degree Finance (voltijd, Almere) is een toets 'Nieuwe opleiding' aangevraagd. De visitatie daarvan zal in de eerste helft van 2018 plaatsvinden;
- De Associate Degree Pedagogisch Educatief Medewerker (deeltijd, Almere) heeft in december 2017 een visitatie gehad in het kader van de toets 'Nieuwe opleiding'. Het panel heeft aan het eind van de dag een mondelinge positieve terugkoppeling gegeven. De opleiding zal, na ontvangst van het definitieve rapport, starten per september 2018;

- Het definitieve besluit voor de toets 'Nieuwe opleiding' van de onbekostigde Master Leadership in Education (in deeltijd) is ontvangen en luidt positief onder voorwaarden. Voor juli 2019 zal aan de voorwaarden moeten zijn voldaan voor een volledig positieve accreditatie.

### *Overige resultaten m.b.t. kwaliteit*

Overige resultaten op het gebied van de kwaliteit van opleidingen:

- Windesheim heeft de jaarlijkse accreditatie voor het keurmerk *Blik op Werk*, op het toepassingsgebied 'Inburgeren', afgesloten met drie van de vier sterren;
- de Pabo heeft naast de in 2016 al behaalde certificering voor het Diploma Christelijk Basisonderwijs (DCBO), in 2017 ook de accreditatie voor het Diploma Openbaar Onderwijs (DOO) behaald, en
- Windesheim kan binnen de sociale opleidingen de leergang GGZ-agoog aanbieden omdat ook deze met een positief besluit is geaccrediteerd.

# Onderzoek

**Onderzoek draagt in de filosofie van Windesheim en zijn strategische koers bij aan een inclusieve en duurzame samenleving. Het onderzoek vanuit de lectoraten focust op een beperkt aantal thema's die aansluiten bij de kracht en ambitie van de regio. Interdisciplinaire samenwerking tussen onderzoekers, studenten, docenten en het werkveld vormt daarbij het uitgangspunt.**

De grote maatschappelijke vraagstukken vragen om een interdisciplinaire benadering en projectmatige samenwerking. Windesheim heeft de ambitie uit te blinken in deze werkwijze en wil ervoor zorgen dat deze aantoonbaar impact heeft op regionaal, landelijk en/of internationaal niveau. Gelet op de snelle technologische ontwikkelingen binnen alle vakgebieden en vragen vanuit de regio wil de hogeschool ook een sterker accent leggen op techniek en informatietechnologie.

Meer specifiek richt Windesheim zich in de komende periode op:

- Een intensieve verbinding tussen onderzoek en onderwijs. Lectoraten zullen nog actiever betrokken zijn bij het onderwijs; het minimum aantal docent-onderzoekers in de lectoraten zal worden verhoogd.
- Onderzoek dat wordt uitgevoerd binnen communities (fieldlabs, living labs, kenniswerkplaatsen) waarin studenten, docenten, lectoraten en werkveld participeren en werken aan vraagstukken uit de praktijk. Daarnaast heeft de hogeschool de ambitie om expertise op te bouwen rond het thema inclusiviteit. Windesheim sluit hierbij aan bij de reeds aanwezige kennis over dit onderwerp bij andere kennisinstellingen in Nederland.
- De ontwikkeling van persoonlijke leerroutes in het onderwijs. Om deze verder te brengen en daarin te excelleren gaat Windesheim hiernaar meer onderzoek verrichten, zodat interventies een meer 'evidence based/informed' ingezet kunnen worden.

- De ontwikkeling van indicatoren die de impact van het onderzoek in de praktijk weergeven. Deze impact wordt zichtbaar door een geïntegreerd publicatie- en communicatiebeleid.
- Meer focus op een beperkt aantal lectoraten en thema's waardoor we meer massa en expertise per lectoraat creëren. Het werken aan multidisciplinaire thema's zal onderzoekers uitdagen om meer interdisciplinair te gaan werken. Hierdoor willen we de slagkracht vergroten en vervolgens inzetten om meer externe financiering voor het onderzoek te genereren. Hierbij zal de (maatschappelijke) inhoudelijke vraag altijd het uitgangspunt vormen. Op een beperkt aantal onderwerpen zal meer ervaring worden opgedaan met Europese programma's.

Windesheim heeft zijn ambities met betrekking tot onderzoek in een tweetal kernuitdagingen verwoord. Deze twee kernuitdagingen zijn:

- (1) Hoe zorgen we voor het verder verbinden van onderwijs en onderzoek;
- (2) Op welke wijze kan ons Onderzoek zich richten op een 'duurzame en inclusieve samenleving'.

Deze uitdagingen zijn verder uitgewerkt in de paragrafen 4.1 tot en met 4.3 van dit bestuursverslag. Daarna volgt in paragraaf 4.4 informatie over de lectoraten en in 4.5 informatie over de Centres of Expertise waarin Windesheim deelneemt.



zame verbinding tussen beroepspraktijk, onderwijs en onderzoek is daarbij erg belangrijk. Het centrum is een samenwerking tussen de lectoraten Innoveren met ouderen & ICT-innovaties in de zorg.

ProMemo richt zich op MBO- en HBO-professionals in de dementiepraktijk. Zo heeft in 2017 het Expertisecentrum het initiatief genomen om een regionaal netwerk op te richten voor cultuursensitieve zorg en dementie. Het netwerk wil ondersteuning op maat bieden aan de aangesloten zorg- en welzijnsorganisaties en gemeenten over cultuursensitieve zorg.

### 4.3 Aansluiten van onderzoek bij het werkveld

Windesheim wil met zijn onderzoek bijdragen aan de ontwikkeling, verbetering en vernieuwing van de professionele praktijk. Die beroepspraktijk vraagt in toenemende mate om reflecterende beroepsbeoefenaars die nadenken over hun werkwijzen en die hun reflectie ook kunnen delen met andere beroepsbeoefenaars (de reflectieve practitioner). Daarnaast is er in toenemende mate behoefte aan betrouwbare en bruikbare kennis voor de beroepspraktijk (evidence based practice).

Om zo optimaal mogelijk aan te sluiten op het werkveld participeert Windesheim actief in een aantal regionale netwerken van de regio's Zwolle en Flevoland, zoals het Polymer Science Parc, het Health Innovation Parc en het Food & Agri Cluster in Zwolle. Maar ook in ontwikkelingen op het Enexis-terrein te Zwolle ten aanzien van Circulaire Economie en in Kennispoort.

Een voorbeeld van deze aansluiting tussen werkveld en onderzoek is te vinden bij het Landelijke Expertisecentrum Familiebedrijven. Het Expertisecentrum neemt, vanuit haar rol als onafhankelijke kennispartner, actuele strategische vraagstukken binnen familiebedrijven als leidraad. In 2017 is een project gestart waarin het Expertisecentrum, samen met het lectoraat Ondernemerschap van Saxion en met Overijsselse familiebedrijven aan de slag gaat met opvolgings- en governance-vraagstukken van deze bedrijven.

Een ander voorbeeld van deze aansluiting is te vinden bij het Expertisecentrum PBS. Dit centrum richt zich op (school wide) Positive Behaviour Support. Het doel van dit Expertisecentrum is om systematisch en schoolbreed probleem- en pestgedrag in scholen aan te pakken en te voorkomen. De lectoraten Onderwijsbehoeften in inclusieve leeromgevingen & Sportpedagogiek werken binnen dit centrum samen zodat onderzocht kan worden hoe PBS van een schoolcontext vertaald kan worden naar de sport.

### 4.4 Lectoraten

In 2017 is een aantal lectoraten gestopt en hebben sommige andere lectoren een ander onderzoeksaccent gekregen: zo is het lectoraat Area Development gestopt en krijgt het lectoraat Verslaving een andere inhoudelijke invulling, is het lecto-

raat Jeugdzorg omgevormd naar het lectoraat Jeugd en heeft het lectoraat twee lectoren in plaats van één. Verder is er een nieuw lectoraat Netwerken in een circulaire economie gestart.

### 4.5 Centres of Expertise

De Centres of Expertise (CoE's) zijn innovatieve samenwerkingsverbanden met andere kennisinstellingen en marktpartijen. De vier Centres waarin Windesheim participeert zijn voor de hogeschool van belang voor zowel het onderwijs als het onderzoek en dragen bij aan de zwaartepuntvorming en profilering. Dankzij de deelname in de CoE's kan Windesheim met de partners van overheid en bedrijfsleven nog beter werken aan innovatie, kenniscreatie en -circulatie.

Centres of Expertise waarin Windesheim participeert:

#### TechForFuture - [www.techforfuture.nl](http://www.techforfuture.nl)

Samen met Saxion werkt Windesheim binnen dit CoE samen op High Tech Systemen & Materialen. TechForFuture richt zich op toegepast onderzoek tussen hbo en bedrijfsleven, vooral het mkb. Dit Centre werkt nauw samen met de Windesheim-lectoraten Kunststoftechnologie en ICT-innovaties in de Zorg.

#### TechYourFuture - [www.techyourfuture.nl](http://www.techyourfuture.nl)

In dit CoE participeert Windesheim samen met Saxion en Universiteit Twente. De activiteiten van dit CoE richten zich op goed en up-to-date onderwijs aan technische professionals. Dit Centre werkt nauw samen met de Windesheim-lectoraten Leiderschap in Onderwijs & Opvoeding en Sociale Innovatie & Verscheidenheid.

#### Green PAC: Smart Polymeric Materials - [www.greenpac.eu](http://www.greenpac.eu)

In dit CoE geven Stenden en Windesheim, ondersteund door hun kennis- en onderzoekspartners, invulling aan de vraag van het innoverende bedrijfsleven naar kennis over Smart Polymeric Materials. Dit gebeurt door het oprichten van open innovatiecentra op het gebied van (groene) kunststoffen vezels en composieten die initiërend en faciliterend zijn voor een 'business driven' kennisontwikkeling. Dit Centre werkt nauw samen met het Windesheim-lectoraat Kunststoftechnologie. De 'producten' die het Centre levert, zijn:

- Gezamenlijke onderzoeksprojecten met bedrijven en kennisinstellingen;
- Contractresearch voor het bedrijfsleven waarbij het Centre optreedt als contractpartij namens een samenwerkingsverband van kennisinstellingen;
- Delen van kennis door het organiseren van kennisbijeenkomsten voor onderzoekers, ondernemers, overheden, onderwijs en andere geïnteresseerden;
- Het verstrekken van adviezen, verrichten van innovatieonderzoek of business opportuniteiten.

#### KennisDistributieCentrum Logistiek - [www.kennisdlogistiek.nl](http://www.kennisdlogistiek.nl)

Windesheim werkt binnen dit CoE samen met vijf andere hogescholen: NHTV Breda, Fontys Venlo, Hogeschool van

Amsterdam, Hogeschool Rotterdam en Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Gezamenlijk werken zij aan onderwijs, praktijkgericht onderzoek en innovatieve ontwikkeling met betrekking tot logistiek. Niet alleen de fysieke aspecten maar ook bedrijfseconomische facetten van logistiek komen in dit KennisDC aan bod. Het Centre werkt nauw samen met het Windesheimlectoraat Supply Chain Finance.

De Centres zijn herkenbare en door het werkveld erkende expertisecentra. De thema's van de CoE's sluiten goed aan bij de regionale speerpunten zoals Kunststoffen en Logistiek. De meerwaarde is zichtbaar in de vele activiteiten, de gerealiseerde producten en het versterken en de toename van net-

werken waaraan Windesheim deelneemt. Kenniscentra van Windesheim, de daaraan verbonden lectoren, docent-onderzoekers en studenten, werken in toenemende mate samen met partners van de Centres aan het uitwerken en concretiseren van vragen uit de beroepspraktijk en de markt. Dit versterkt ook de samenhang tussen onderzoek en onderwijs. Ook zoekt Windesheim nadrukkelijk de samenwerking met regionale Centra voor innovatief vakmanschap. Een voorbeeld hiervan is de intensieve samenwerking tussen de CoE Green PAC en het Centrum voor innovatief Vakmanschap (CIV) Polymeren, Composieten Coatings.



# De doorstroom in de onderwijsketen

**Windesheim streeft naar een optimale en persoonlijke leerroute voor elke student. Om dat ideaal te realiseren willen we als onderwijsinstelling de belemmeringen in de onderwijsketen (vo-hbo, mbo-hbo, hbo-wo) zo veel mogelijk wegnemen. Dat willen we doen in nauwe samenwerking met andere onderwijsinstellingen.**

Op korte termijn zijn we gericht op het realiseren van een betere aansluiting tussen mbo en hbo. Gelet op de maatschappelijke opdracht van Windesheim hebben we de ambitie om meer mbo'ers te stimuleren hun leerroute in het hbo te volgen en daarbij onnodige uitval te voorkomen. Daarvoor werken we nauw samen met de roc's in de regio Zwolle en Flevoland en sluiten daarbij aan bij de 'best practices' binnen de huidige opleidingen.

In dit hoofdstuk beschrijven we de activiteiten die in het kader van bovenstaande ambitie in 2017 zijn gestart. Hierbij werkt Windesheim nauw samen met onder andere het Voortgezet Onderwijs in de regio's Zwolle en Flevoland, ROC Deltion, ROC Landstede, Hogescholen KPZ en VIAA.

## *Pre-educatie*

Er is een werkgroep samengesteld met verschillende docenten vanuit Windesheim en docenten van de ROC's Deltion en Landstede. Deze werkgroep heeft de opdracht ideeën te genereren die de aansluiting tussen het mbo en de educatieve opleidingen van Windesheim kan verbeteren. Ook studenten zullen aansluiten bij deze werkgroep. Deze werkgroep zal in het voorjaar van 2018 haar plannen presenteren. Zo analyseren docenten van Windesheim en verwante opleidingen bij roc's welke behoeften studenten hebben om de doorstroom beter te laten verlopen. Daarnaast wordt gekeken hoe een vervolgopleiding in het hbo voor hen aantrekkelijker gemaakt kan worden. Doel is zowel het realiseren van een gericht uitstroomprofiel in mbo-4 als een 'welkomstcultuur' in de propedeuse van het hbo. Ook begeleiden ouderejaarsstudenten van de hogeschool in de rol van mentor mbo-4 studenten in hun overstap naar het hbo. Ze ondersteunen hen bij het maken van een keuze voor doorstuderen en de gewenste leerroute. Daarnaast ontwikkelt Windesheim, samen met andere hogescholen en roc's, een pre-pabotraject om de achtergebleven instroom van mbo'ers in de pabo's te verhogen.

## *Studenten helpen studenten (StudentLab)*

In augustus 2017 diende Windesheim, evenals Deltion, Landstede, VIAA en KPZ, een subsidieaanvraag in met de titel 'Stroomopwaarts'. Deze aanvraag is goedgekeurd. De subsidie aanvraag is gericht op de uitvoering van verschillende projecten van StudentLab. Bij StudentLab werkten teams van mbo- en hbo-studenten uit heel Nederland onder begeleiding van betrokken coaches gezamenlijk hun ideeën uit met betrekking tot een versoepeling van de overgang van het mbo naar het hbo. Meer specifiek, de subsidie is toegekend aan de projecten: De SkillsCoach, Samenwerken in een 'dream-

project', Study Together-App en het Evenement Education Festival. Deze projecten worden in 2018 uitgevoerd.

## *Portfolio Associate Degree*

De AD is een volwaardige graad binnen het hoger beroeps-onderwijs met een zelfstandige arbeidsmarktqualificatie en wordt afgerond met een Associate Degree-diploma. Dit diploma zit tussen het mbo-4 en hbo-bachelorniveau in. De AD's worden zowel in voltijd als in deeltijd aangeboden.

*Windesheim hanteert bij het ontwikkelen van AD's de volgende uitgangspunten:*

- AD's verbeteren de toegankelijkheid tot het hoger onderwijs en voorzien in de behoeften vanuit het mbo;
- AD's dragen bij aan het uitgangspunt van een Leven Lang Leren en sluiten aan op behoeften vanuit de arbeidsmarkt;
- AD's geven de mogelijkheid binnen Windesheim studenten een breder pallet aan opleidingen aan te bieden.

## *Dialooggroepen docenten mbo-hbo*

Windesheim, Deltion, Landstede, VIAA en KPZ zijn gestart met dialooggroepen waarin docenten van het hbo en mbo elkaar ontmoeten rondom de thema's Techniek, Economie, Verpleegkunde, Social Work, Educatie (Pabo), Sport en Onderzoek. De opdracht voor deze dialooggroepen is ideeën te genereren om de aansluiting tussen mbo en het hbo te verbeteren. In februari 2018 zullen de opbrengsten worden gepresenteerd.

## *Data-analyse*

Door het aan elkaar koppelen van verschillende gegevens ontstaat er meer inzicht in de relatie tussen het studiekeuzetraject en studiesucces. Er kan op die manier meer gericht worden ingezet op studiekeuzeactiviteiten die bijdragen aan het verhogen van studiesucces. Zo blijken bijvoorbeeld de meeloopdagen effectief te zijn, waardoor het loont om in 2018 nader te bekijken hoe we de meeloopdagen nog beter kunnen afstemmen op de behoefte van mbo'ers.

## *Meer samenwerkingsactiviteiten*

In aansluiting op bestaande initiatieven breidt de hogeschool de samenwerking met roc's uit, van gezamenlijke projecten in het werkveld tot en met gemeenschappelijk onderzoek van lectoraten en practoraten. Ook werkt Windesheim aan de verbetering van de doorstroom elders in de onderwijsketen in samenwerking met betrokken instellingen, bijvoorbeeld van hbo naar wo.

# De student aan zet

**Bij Windesheim hebben we een ambitieuze visie op het onderwijs van morgen. De vormgeving van het toekomstig onderwijs willen we samen met studenten ontwikkelen. Studenten kijken immers vanuit een eigen perspectief naar het onderwijs. Daarnaast zetten we in op kwaliteitsverbetering van voorlichting, begeleiding, het verhogen van studiesucces en vermindering van uitval.**

In de strategische koers van Windesheim is te lezen: 'Elke student heeft een eigen leerroute die persoonlijk, uitdagend en flexibel is.' Deze ambitie richt zich op de vormgeving en uitvoering van het toekomstige onderwijs. We zijn van mening dat de ontwikkeling van onderwijs dat aansluit bij de behoeften en leerstijl van de moderne student alleen vorm gegeven kan worden als we alle stakeholders en met name de studenten zelf actief betrekken. De vormgeving van het toekomstig onderwijs vraagt om verschillende invalshoeken en het perspectief waarmee studenten naar het onderwijs kijken vinden wij van groot belang. Bij Windesheim is de student aan zet.

## Studio StudentPerspectief

Studio StudentPerspectief is ontwikkeld om de visies, ideeën en meningen van studenten te verzamelen en er gebruik van te maken. De Studio is een initiatief van drie studenten en startte in november 2017. Het doel is om op een actieve wijze studenten te betrekken bij de strategische koers van Windesheim. Studio StudentPerspectief bestaat uit meerdere werkgroepen (de studio's) van tien tot vijftien studenten. De samenstelling van de studio's is een afspiegeling van de gehele studentenpopulatie van Windesheim. Door de variatie in achtergrond van de studenten ontstaan er open en creatieve gesprekken en worden er innovatieve ideeën ontwikkeld zoals bijvoorbeeld 'het Netflix-studeren'.

### Wat missen de studenten?

Studenten geven ook aan wat zij missen in het onderwijs en hoe zij de toekomst van het onderwijs voor zich zien. Ze missen bijvoorbeeld de ruimte om fouten te mogen maken in het huidige systeem. Andere voorbeelden waar de studio's zich mee bezighielden: de vormgeving van studentbegeleiding, de digitalisering van colleges, de aanwezigheidsplicht en het werken in opleidings- en/of domeinoverstijgende projectgroepen.

Deze onderwerpen en de resultaten ervan zijn door de studenten gepresenteerd aan medewerkers van Windesheim die hierover erg enthousiast waren. Al met al zijn alle betrokkenen overtuigd van de noodzaak van het betrekken van studenten bij de strategische koers. Het doel is om in 2018 ongeveer 100 studenten direct en 1100 studenten indirect te betrekken bij Studio StudentPerspectief.

## Student-medezeggenschap

Studenten nemen, naast medewerkers van Windesheim, zitting in de Centrale Medezeggenschaps-Raad, de vijf Deelraden van de domeinen van Windesheim en in de Opleidingscommissies. Op deze manier borgt Windesheim volwaardige

medezeggenschap. De Opleidingscommissies binnen Windesheim hebben bijvoorbeeld als voornaamste taak het borgen van de kwaliteit en studeerbaarheid van de opleiding. Dit uit zich onder andere in een advies- en instemmingsrecht op de Onderwijs- en Examenregeling. Daarnaast zijn zij het gehele jaar door de sparringpartner van het management van de opleiding, hier wordt binnen opleidingen op verschillende manieren gebruik van gemaakt.

Opleidingscommissies worden binnen Windesheim als volledig medezeggenschapsorgaan gezien. Sinds september 2017 is wettelijk hun rechtspositie versterkt, maar binnen Windesheim was dit al eerder vastgelegd. Dit betekent dat zij dezelfde faciliteiten tot hun beschikking hebben als de Deelraad en de CMR. Zo ontvangt elk lid van een Opleidingscommissie een financiële vergoeding voor de gemaakte werkzaamheden en hebben de Opleidingscommissies zowel juridische als ambtelijke ondersteuning gekregen. Op het gebied van kennisdeling zijn er verschillende trainingen speciaal voor de Opleidingscommissies opgezet en is er een online platform ingericht om informatie te delen. In deze trainingen is er gesproken over het instemmingsrecht, maar ook over de rol die Opleidingscommissies kunnen vervullen bij de uitwerking van de Strategische Koers.

## Studentbegeleiding op maat

Studentbegeleiding op Windesheim betekent persoonlijke begeleiding en eerlijke en bruikbare informatie over studieprestaties. Studenten krijgen gedurende hun hele studieloopbaan-begeleiding. In het eerste studiejaar is de begeleiding intensief met individuele gesprekken en groeps gesprekken, gericht op oriëntatie op en geschiktheid voor het beroep. Na het eerste jaar is de begeleiding meer gericht op de individuele leerroute, zoals de minorkeuze en het verder ontwikkelen van loopbaancompetenties en -vaardigheden.

### Begeleiding van studenten met een functiebeperking

Windesheim staat voor het tweede jaar op rij op de eerste plaats in de categorie grote hogescholen in de begeleiding van studenten met een functiebeperking. Dit blijkt uit het jaarlijkse onderzoek van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (C.H.O.I.), in opdracht van het Expertisecentrum Handicap en Studie. Windesheim scoorde over de hele linie beter dan de andere grote hogescholen, waarbij vooral het begrip van onze docenten voor studenten met een functiebeperking positief opvalt. Er studeren circa 3.011 studenten met een functiebeperking, dat is 13,3% van het totaal aantal Windesheimstudenten. Het percentage is licht gestegen ten opzichte van vorig jaar

(12,4%). Het percentage studenten met een functiebeperking bij Windesheim ligt voor het eerst lager dan het landelijk gemiddelde binnen het hbo, dat momenteel op 16,3% ligt en flink is gestegen ten opzichte van vorig jaar (11,6%).

Windesheim wil gelijke kansen creëren voor al zijn studenten. Om het studiesucces te verhogen en onnodige studievertraging te voorkomen, kunnen studenten met een functiebeperking meteen vanaf de start van hun studie of zodra dit nodig blijkt, een beroep doen op extra voorzieningen of aanpassingen als trainingen, ICT-hulpmiddelen, aangepast onderwijsmateriaal, extra tentamentijd of extra begeleiding.

Het afgelopen jaar kenmerkte zich verder door de vele bijeenkomsten die door Windesheim, in veel gevallen samen met partners als Handicap en Studie, werden georganiseerd. Naar aanleiding van de NSE, studentenpanels, evaluaties met SCHIB (Studenten Contact, Hulp en Informatie bij Beperkingen) en landelijke ontwikkelingen zijn er voor het komende studiejaar verschillende actiepunten en aanbevelingen opgesteld. De belangrijkste punten zijn een landelijke samenwerking om de voorlichting en informatievoorziening verder te verbeteren, het verbeteren van de digitale toegankelijkheid en de aansluiting met de arbeidsmarkt voor studenten met een functiebeperking.

#### Studievoorlichting

Windesheim biedt aankomende studenten en hun ouders een uitgebreid pakket voorlichtingsactiviteiten en -middelen.

Leerlingen uit het voortgezet onderwijs kunnen bijvoorbeeld met de online keuzetool StudySafe een eigen profiel opbouwen op basis van interesses, motivaties, oriëntatieactiviteiten en keuzes. Ook worden studentambassadeurs ingezet om aankomend studenten te ondersteunen in hun keuzeproces.

#### Samenwerking met NOC\*NSF

Windesheim heeft zich in november 2017 verbonden aan het landelijk actieplan Flexibel Onderwijs en Topsport (FLOT) van NOC\*NSF waar meerdere universiteiten en hbo-instellingen bij zijn aangesloten. Het doel is om de aansluiting tussen topsport en hoger onderwijs verder te verbeteren door bijvoorbeeld het creëren van persoonlijke leerroutes van topsportstudenten die zo flexibel mogelijk zijn.

#### Profileringsfonds

Het profileringsfonds van Windesheim is bedoeld voor studenten die door bijzondere omstandigheden studievertraging hebben opgelopen of dreigen op te lopen. Voorbeelden van bijzondere omstandigheden zijn situaties waarin studenten door ziekte, zwangerschap en bevalling of bijzondere familieomstandigheden studievertraging hebben opgelopen of dreigen op te lopen.

Daarnaast biedt het fonds financiële ondersteuning als een student bestuurlijk actief is of aan topsport doet. Er zijn in 2017 alleen toekenningen gedaan aan/of bedragen uitbetaald aan studenten uit de Europese Economische Ruimte.

### Verzoeken Profileringsfonds 2017

	Topsport	Bestuurssteun	Afstudeersteun	Totaal
Toekenning	37	85	37	159
Afwijzing	-	6	8	14
Niet ontvankelijk	-	-	-	-
Totaal	37	91	45	173

### Uitbetaalde bedragen Profileringsfonds 2017

<i>bedragen in €</i>	Topsport	Bestuurssteun	Afstudeersteun	Totaal
Uitbetaald	33.250	196.220	107.942	337.412
Gemiddeld uitbetaald	924	1.834	3.482	
Gemiddeld duur van de financiële ondersteuning	3,3 maand	6,2 maand	7,5 maand	

Uitkering en aanvraag van financiële ondersteuning vinden vaak niet plaats in hetzelfde jaar. De hoogte van het verantwoorde bedrag in 2017 heeft voor een deel betrekking op aanvragen uit voorgaande jaren.

# Personeel

**De medewerkers van Windesheim zijn onmisbaar voor het succes van studenten. Snelle ontwikkelingen in de wereld vragen om een onderwijsorganisatie met breed georiënteerde, bevlogen professionals die zowel begaan zijn met hun studenten als hun vakgebied. Windesheim ontwikkelt zich vanuit die wetenschap tot een wendbare organisatie met een focus op het creëren van een lerende, flexibele en inspirerende werkomgeving. Maar ook door gerichte sturing op teamontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en leiderschap. In het werkbelevingsonderzoek geven medewerkers Windesheim als werkgever een mooi rapportcijfer: een 7,5.**

Om mee te kunnen bewegen met externe en interne ontwikkelingen die impact hebben op het onderwijs en het onderzoek van Windesheim, is het van belang dat medewerkers zich weten te verhouden tot deze veranderingen. Een proactieve houding, in samenwerking handelen en het delen van kennis, zijn daarbij belangrijke competenties voor de medewerker van Windesheim.

## 7.1 Professionalisering en duurzame inzetbaarheid

Het delen van kennis is een belangrijk speerpunt in de strategische koers 2017-2022. Binnen Windesheim besteden we aandacht aan informeel en formeel leren. We leren op een informele manier door functie- en afdelings-overstijgende samenwerking en het opnieuw delen van opgedane ervaring en kennis. We leren formeel door het volgen van een (interne) opleiding of (team)training waarbij er voor docenten en leidinggevenden sprake is van verplichte onderdelen.

De Corporate Academy heeft als afdeling van Windesheim een belangrijke functie in de activiteiten rond professionalisering. In samenwerking met interne en externe deskundigen ontstaat een breed ontwikkelaanbod voor leidinggevenden, medewerkers en teams.

Daarnaast hebben alle medewerkers vanaf 1 juni 2017 toegang tot de opleidingen van Goodhabitz, een online platform waar onafhankelijk van tijd en plaats, gekozen kan worden uit ruim 130 korte trainingen.

### Docentprofessionalisering

Om docenten te ondersteunen bij het ontwikkelen en uitvoeren van goed onderwijs biedt de Corporate Academy een doorlopende leerlijn Docentprofessionalisering aan, die uitgaat van twee niveaus. Voor startende docenten is er de volledig digitaal beschikbare Quickstart. Als vervolg daarop wordt de training Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) aangeboden. Voor het behalen van het volwaardige BDB-certificaat moeten de onderdelen Didactische professionalisering (Basis Dipro) en Basiskwalificatie Examinering (BKE) succesvol zijn afgerond. Voor het verbredende en verdiepende aanbod is (en wordt) aansluiting gezocht bij de heersende leervragen binnen de organisatie, passend binnen

de strategische koers van Windesheim. Verbreding en verdieping richt zich op (1) specialisatie op een bepaald thema, (2) een veranderende rol met meer verantwoordelijkheid in de vorm van bijvoorbeeld coördinatorschap, mentorschap, projectleiderschap en (3) op verbreding van het (didactisch) repertoire.

### Teamprofessionalisering

Voor veel teams is het gezamenlijk werken aan hun professionalisering inmiddels gewoonged geworden. Zo worden bijvoorbeeld 'groeien in de onderlinge samenwerking', 'inzetten op kwaliteiten en talenten binnen het team' of 'gezamenlijk kennis verwerven', benut als vliegwiel om de taak van het team, of dit nu is in onderwijs of ondersteuning, steeds verder te professionaliseren.

### Training examen- en opleidingscommissies

Nieuwe leden van een examencommissie volgen de basistraining voor nieuwe examencommissieleden. In 2017 hebben 12 leden deze training gevolgd. Voor het bijhouden van kwaliteit en kennis is er een professionaliseringsprogramma voor examencommissies waaraan 10 leden hebben deelgenomen. Daarnaast hebben 14 ambtelijk secretarissen van Examencommissies een lesprogramma gevolgd dat speciaal voor hen is ontwikkeld.

Per 1 september 2017 is de rol van de Opleidingscommissie veranderd en heeft zij de status van een medezeggenschapsorgaan gekregen. 79 leden van verschillende opleidingscommissies hebben scholing gevolgd zodat zij bekend zijn met hun andere rol, en deze adequaat kunnen vervullen.

### Duurzame inzetbaarheid

Het gericht stimuleren van duurzame inzetbaarheid (DI) is belangrijk voor vitale en professionele medewerkers, voor nu, voor de lange(re) termijn en voor hun mogelijkheden op de interne én externe arbeidsmarkt. De dialoog over 'duurzaam inzetbaar zijn én blijven' is verankerd in de HR-gesprekscyclus en er wordt veel aandacht besteed aan de communicatie over de mogelijkheden voor medewerkers om met hun eigen duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Centrale (cao) én decentrale arbeidsvoorwaarden ondersteunen hierbij.

Ruim 1000 medewerkers sparen de DI-uren uit de cao voor opname op een later moment. Hierbij wordt voornamelijk gespaard voor de doelen 'Herstel balans tussen werk en privé', 'Ontwikkeling en/of aanvullend studieverlof' en 'Sabbatsverlof'.

## 7.2 Leiderschapsontwikkeling

In 2017 is de basisleergang voor leidinggevendenden binnen Windesheim Talent, Succes en Waardering gedeeltelijk herzien. Tijdens de bijeenkomsten wordt bijvoorbeeld aandacht besteed aan de Persoonlijke Evaluatie-cyclus, leiderschapsontwikkeling, het benutten van talent, gespreksvoering en teamontwikkeling. Daarnaast werken deelnemers voortdurend aan hun persoonlijk leiderschapsprofiel.

In reguliere TOP Ateliers komen College van Bestuur, directeuren en MT-leden samen om rond strategische onderwerpen te werken. In 2017 stonden de vijf TOP Ateliers alle in het teken van de nieuwe strategische koers van Windesheim. Deelnemers keken onder meer naar de persoonlijke betekenis van de nieuwe koers, wat hun rol is in deze verandering en op welke wijze zij hun medewerkers erin kunnen meenemen. Verder is in 2017 een tweede leergang Onderwijskundig Leiderschap gestart met 10 deelnemers.

## 7.3 Organisatieontwikkelingen

Het domein Bewegen en Educatie is, naar aanleiding van een ingrijpende financiële taakstelling, in 2016 gestart met de uitvoering van een formele reorganisatie waarbij gewerkt is met een sociaal plan zonder negatieve arbeidsvoorwaardelijke consequenties. De reorganisatie was een pijnlijk proces voor de medewerkers van het domein, met in sommige gevallen veel persoonlijke impact. In de zomer van 2017 is het formele proces met een positieve evaluatie afgerond.

De herschikking van de lesplaatsen bij de Master Educational Needs heeft, in combinatie met de landelijk neergaande lijn van het aantal studenten dat start aan deze Master opleiding, geleid tot fors minder aanmeldingen binnen het programma. Dit had forse impact op het team van medewerkers bij de Master Educational Needs.

Het domein Gezondheid en Welzijn kende een soortgelijke financiële taakstelling als het domein Bewegen en Educatie. Er is in 2017 van een aantal (onderwijsgevende en niet onderwijsgevende) medewerkers afscheid genomen door het niet verlenen van tijdelijke contracten.

De integratie van Social Work is een meerjarig complex proces, met grote gevolgen voor alle betrokken medewerkers die te maken kregen met een nieuw curriculum en nieuwe teamsamenstellingen. En tegelijk moesten ook de 'oude' opleidingen nog worden gegeven. Dit proces kost tijd en moeite ook om in

alle veranderingen elkaar te blijven verstaan en vasthouden. Binnen de dienst Support is per 1 december 2017 het organisatieonderdeel 'Windesheim in Dialoog' opgeheven. Voor de betrokken medewerkers is een sociaal plan opgesteld zonder negatieve arbeidsvoorwaardelijke consequenties en zal samen met hen binnen de hogeschool gezocht worden naar andere werkzaamheden.

Vanaf september 2017 wordt er kritisch gekeken naar ondersteunende processen en de daaraan gekoppelde personeelinzet. De verbetering van processen, het nut en de noodzaak bij de inzet en verlenging van tijdelijke arbeidsovereenkomsten en de mogelijkheid om de inzet binnen het bestaande personeelsbestand op te lossen, zijn hierbij de belangrijkste vragen.

## 7.4 Werkbelevingsonderzoek

In oktober 2017 is het tweejaarlijkse werkbelevingsonderzoek uitgevoerd. 58% van de medewerkers gaf gehoor aan de oproep om aan dit onderzoek deel te nemen. Dit percentage ligt iets lager dan in 2015 (61%). Medewerkers waarden hun werk bij Windesheim gemiddeld met een 7,5. Een mooi rapportcijfer, dat significant hoger is dan het gemiddelde cijfer in de sector en in Nederland. Uit het onderzoek blijkt verder dat medewerkers plezier in hun werk hebben, hun werk nuttig en zinvol vinden en trots zijn op hun werk. De betrokkenheid bij de organisatie is groot en bijna alle medewerkers kunnen goed opschieten met hun collega's en met hun direct-leidinggevende. Ook zijn veel medewerkers positief over de mate van zelfstandigheid en de uitdaging in het werk.

Het onderzoek laat ook enkele verbeterpunten zien, in het bijzonder op het gebied van communicatie, innovatievermogen, werkdruk en ongewenst gedrag. Bij communicatie gaat het om tijdige en transparante communicatie; de nieuwe strategische koers vraagt veel aandacht voor innovatievermogen. Met betrekking tot werkdruk overheerst het gevoel dat het werk nooit af is. In het onderzoek geeft 21% van de medewerkers aan dat hij/zij ongewenst gedrag heeft ervaren. Hoewel het percentage lager is dan landelijk in het onderwijs (29%), is de uitkomst zorgelijk. Een goede werksfeer en werkbeleving, waarin wij onze talenten kunnen laten zien, fouten mogen maken én ervan leren, vraagt om een sociaal veilige werkomgeving. Hierin past geen ongewenst gedrag. Uit het werkbelevingsonderzoek kwam geen specifieke informatie over werksituaties, patronen of effecten van het ongewenste gedrag. Daarom wordt binnen de domeinen en diensten vooral ingezet op het – onder andere met voorbeelden - bespreekbaar maken van ongewenst gedrag.

Windesheim is inmiddels actief aan de slag gegaan met de uitkomsten om zo het goede vast te houden en op minder scorende onderdelen te verbeteren.

## 7.5 Feiten en cijfers

### Personeel

In 2017 hebben 2.265 medewerkers zich ingezet voor de hogeschool: 1.032 fte op onderwijs (2016: 981 fte) en 610 fte op ondersteunende functies (2016: 660 fte). De inzet op het onderwijs is hiermee gestegen ten opzichte van 2016. De gemiddelde deeltijdfactor is 0,72 fte en dat is gelijk aan die van 2016. Windesheim maakt in beperkte mate gebruik van een flexibele schil van externe professionals. Deze externe professionals voldoen aan de kwalificaties die nodig zijn om in te kunnen spelen op vragen en omstandigheden van binnen en buiten de hogeschool. De kosten voor de inzet van personeel niet in loondienst in 2017 zijn € 9,8 miljoen (2016: € 13,9 mln.).

### Professionalisering

De verplichte professionaliseringsonderdelen voor docenten en leidinggevende leverden in 2017 de volgende resultaten op:

Docenten	
BDB	94 certificaten.
BKE	251 certificaten. In totaal zijn nu 583 van de 1100 docenten BKE-gecertificeerd.
SKE	6 certificaten. In totaal zijn nu 20 docenten SKE gecertificeerd.
Leidinggevenden	
TSW	22 bewijzen van deelname.

In 2017 is, conform cao-afspraken, minimaal 6% van het getotaliseerde jaarinkomen besteed aan professionalisering. De helft daarvan (3%) is besteed aan een basisrecht in uren. De andere helft is besteed aan out-of-pocket kosten.

### In-, door- en uitstroom

Interne doorstroming zorgt voor continuïteit en mobiliteit van talentvolle medewerkers. Windesheim biedt medewerkers de mogelijkheid om als eerste te solliciteren. In 2017 zijn er 207

vacatures gesteld waarvan een aantal ruimte bood om meerdere medewerkers op één vacature aan te stellen. Voor de invulling van deze vacatures zijn 149 medewerkers van buiten de organisatie aangetrokken. Daarnaast hebben 49 medewerkers die al in dienst waren van Windesheim via interne mobiliteit een nieuwe werkplek gevonden. Eind 2017 stonden nog 36 vacatures open.

Windesheim volgt een zorgvuldig proces in het geval een arbeidsovereenkomst eindigt. We streven ernaar om zoveel mogelijk medewerkers te begeleiden van werk naar werk. De actieve begeleiding Van Werk naar Werk heeft er in 2017 toe geleid dat 43 (oud-)werknemers een nieuwe werkring hebben gevonden.

### Uitkomsten beoordelingscyclus

In de PE-cyclus vinden gesprekken plaats tussen leidinggevende en medewerker over resultaten en ontwikkeling. Dit is een belangrijke manier voor Windesheim om gestelde ambities te realiseren.

In 2017 kregen 2024 medewerkers (97,5%) een beoordeling. 94,1% van hen presteert goed. 5,3% presteert uitstekend en van 0,7% werd het functioneren met een onvoldoende gewaardeerd. Met 53 medewerkers (2,5%) is geen waarderingssprek gevoerd vanwege langdurige afwezigheid of de korte duur van het dienstverband voorafgaand aan de beoordeling.

### Verzuim

Windesheim streeft naar een veilig en gezond werkklimaat met goede arbeidsomstandigheden en een laag verzuimpercentage.

Met een verzuimpercentage van 4,3 % in december 2017, is er een einde gekomen aan de sinds 2015 ingezette daling. Belangrijkste oorzaak is het hogere aantal langdurig verzuimende medewerkers. Leidinggevenden spelen een cruciale rol in de uitvoering van het verzuim- en re-integratiebeleid. Zij worden hierbij ondersteund door de verzuim- en re-integratiespecialist, de bedrijfsartsen, een digitaal verzuimmanagementsysteem en de training 'Beïnvloeden van verzuim'.

# Bedrijfsvoering

Voor 2017 is de keuze gemaakt om de geplande extra investeringen uit te voeren zodat de beoogde kwaliteitsverbeteringen van het onderwijs gerealiseerd kunnen worden. Daarnaast werd ingezet op een financieel duurzaam gezonde exploitatie van twee domeinen. Beide hebben de bezuinigingsopdracht gerealiseerd. 2017 was ook het jaar van meer sturing op uitgaven en van zuiniger en slimmer werken. Onverwacht was de sluiting van gebouw X en de daarmee gemoeide kosten.

## Resultaat

Geconsolideerde staat van baten en lasten (x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2017	2017	2016
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen	127.711	122.498	118.321
College-, cursus-, les- en examengelden	40.549	38.855	38.130
Baten werk in opdracht van derden	8.574	7.023	7.505
Overige baten	18.035	18.899	21.119
<i>Totaal baten</i>	194.869	187.275	185.075
<b>Lasten</b>			
Personeelslasten	147.480	146.530	146.942
Afschrijvingen	12.273	12.591	11.885
Huisvestingslasten	11.546	8.461	8.634
Overige lasten	21.709	22.067	25.134
<i>Totaal lasten</i>	193.008	189.649	192.595
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>1.861</b>	<b>-2.374</b>	<b>-7.520</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-3.083</b>	<b>-3.182</b>	<b>-3.223</b>
<b>Belastingen over het resultaat</b>	<b>-50</b>	<b>0</b>	<b>-44</b>
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>-1.272</b>	<b>-5.556</b>	<b>-10.787</b>

Voor 2017 is een *negatief* resultaat begroot van € 5,6 miljoen. Dit resultaat bestaat voor een substantieel deel uit een financieel tekort van twee domeinen en daarnaast uit € 3,2 miljoen aan extra investeringen in de kwaliteit van onderwijs. Het resultaat over 2017 is € 1,3 miljoen *negatief*.

## 8.1 Resultaat en financiële positie

Voor 2017 is een negatief resultaat begroot van € 5,6 miljoen. Dit resultaat bestaat voor een substantieel deel uit een financieel tekort van twee domeinen en daarnaast uit € 3,2 miljoen aan extra investeringen in de kwaliteit van onderwijs. Het resultaat over 2017 is € 1,3 miljoen negatief.

De belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de begroting zijn:

- Een hogere rijksbijdrage van € 5,2 mln. waarvan € 1,8 mln. bijstelling door het Ministerie van OCW van het macrobudget voor het hbo, € 2,4 mln. voor compensatie van hogere personeelslasten (eenmalige uitkering conform cao en hogere pensioenpremie) en € 1,0 mln. hogere overige subsidies van het Ministerie van OCW.
- Een hogere opbrengst van het collegegeld van € 1,7 mln. door indexering van het collegegeld, een hogere instroom van studenten in combinatie met een lagere uitval van studenten.
- De hogere personeelslasten van € 0,9 mln. zijn de resultante van enerzijds hogere lasten zoals een eenmalige uitkering conform cao, hogere pensioenpremie en hogere lasten voor WW/BWW-verplichtingen. Anderzijds is sprake van lagere lasten door met name realisatie van de bezuinigingsopdracht van twee domeinen.
- Hogere huisvestingslasten van € 3,1 mln. met name vanwege de kosten van sluiting en herstel gebouw X.

### Sluiting en herstel gebouw X

Na het instorten van de in aanbouw zijnde parkeergarage bij Eindhoven Airport heeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken onderzoek laten instellen naar alle gebouwen in Nederland met vergelijkbare vloerconstructies. Dit resulteerde op 5 oktober 2017 in een informatiedocument, opgesteld in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, met daarin opgenomen een te volgen stappenplan indien een gebouw de bewuste vloerconstructie had. Dit stappenplan is door Windesheim direct opgepakt en heeft in oktober geleid tot de constatering dat bouwkundige aanpassingen in gebouw X noodzakelijk zijn op basis van de nieuwe inzichten zoals blijkt uit het hiervoor genoemde informatiedocument. Daarom is besloten om gebouw X per 21 oktober 2017 te sluiten voor normaal gebruik, te weten gemiddeld 4.000 studenten en 300 medewerkers. Direct na het besluit van sluiting, heeft een herinrichting van lokalen en werkplekken op de campus in Zwolle plaatsgevonden. Dankzij ieders grote inzet is dit bijna volledig gelukt op de campus in Zwolle. Naar verwachting starten de herstelwerkzaamheden in april 2018. We verwachten gebouw X vanaf de herfstvakantie weer volledig in gebruik te nemen. Windesheim heeft de aannemer aansprakelijk gesteld voor de ontstane en nog voortvloeiende schade.

### Financiële positie

Een solide financiële positie is een belangrijke voorwaarde om de doelen van Windesheim te kunnen realiseren.

De geconsolideerde balans eind 2017 is als volgt:

<b>Geconsolideerde balans</b>		
<i>(x € 1.000)</i>		
	<u>31.12.2017</u>	<u>31.12.2016</u>
<b>Activa</b>		
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa	131.214	134.806
Financiële vaste activa	<u>7.317</u>	<u>7.317</u>
	138.531	142.123
<b>Vlottende activa</b>		
Vorderingen	7.857	8.824
Liquide middelen	<u>26.239</u>	<u>20.109</u>
	34.096	28.933
<b>Totaal activa</b>	<u>172.627</u>	<u>171.056</u>
<b>Passiva</b>		
Groepsvermogen	53.999	55.271
Vorzieningen	13.381	8.950
Langlopende schulden	48.305	51.501
Kortlopende schulden	<u>56.942</u>	<u>55.334</u>
<b>Totaal passiva</b>	<u>172.627</u>	<u>171.056</u>
Solvabiliteit	31,3%	32,3%
<i>Groepsvermogen / Totaal passiva</i>		



### Solvabiliteit

Door het negatieve resultaat daalt het groepsvermogen van € 55,3 mln. eind 2016 naar € 54,0 mln. eind 2017. De solvabiliteit komt daarmee eind 2017 uit op 31,3% (2016: 32,3%). Met een begroot resultaat 2018 van € 2,0 mln. stijgt de solvabiliteit eind 2018 weer boven de eigen streefwaarde van minimaal 32,5%.

### Treasury

Windesheim handelt binnen de kaders van het treasurystatuut. Dit statuut is mede gebaseerd op de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Doel van het treasurystatuut is om het primaire proces van de hogeschool te ondersteunen. Met het beheer van financiële posities en financiële stromen streeft Windesheim ernaar de kosten en risico's te minimaliseren en de opbrengsten te maximaliseren. Het treasurystatuut is verankerd in de administratieve organisatie.

Windesheim heeft de beschikking over € 26,2 miljoen aan liquide middelen. De liquide middelen zijn direct opvraagbaar.

### Financiële instrumenten

Op basis van het treasurystatuut zet Windesheim een aanvullend financieel instrument in. Dit is een effectieve renteswap ter afdekking van renteschommelingen op de in 2008 aange-gane lening voor gebouw X. De renteswap is gewaardeerd volgens richtlijnen voor het opstellen van de jaarrekening. In 2017 zijn geen nieuwe financiële instrumenten afgesloten.

### Renterisico

Het renterisico is beperkt tot het risico op rentestijging van een langlopende lening ten behoeve van de investering in gebouw X in 2010 en de leningen ten behoeve van gebouw T. De lening voor gebouw X heeft een looptijd tot 1 januari 2042 en heeft een variabele rente die door toepassing van een Interest Rate Swap is omgezet in een vaste rente. De leningen voor gebouw T hebben een looptijd tot 2026 en de rente is gefixeerd.

### Liquiditeits- en kasstroomrisico

Windesheim bewaakt de liquiditeitspositie door het opstellen van periodieke liquiditeitsbegrotingen en het monitoren van de liquiditeitspositie. Er wordt op toegezien dat er steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat er voldoende ruimte beschikbaar is om binnen de gestelde bankconvenanten te blijven.

### Kredietrisico

Windesheim loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen en liquide middelen. Het kredietrisico bestaat uit het verlies dat zou ontstaan indien op verslagdatum afnemers of tegenpartijen in gebreke zouden blijven en hun contractuele verplichtingen niet na zouden komen. Windesheim heeft richtlijnen opgesteld waaraan afnemers of tegenpartijen moeten voldoen. Deze richtlijnen beperken het risico verbonden

aan mogelijke kredietconcentraties en marktrisico's.

Windesheim loopt hierdoor geen materieel kredietrisico ten aanzien van een enkele individuele afnemer of tegenpartij.

### Private activiteiten

Windesheim geeft private activiteiten een plek in het onderwijs waar dat vanuit de maatschappelijke opdracht en innovatie meerwaarde heeft. De verbinding met onderwijs, onderzoek en overheid sluit aan bij de door Windesheim gemaakte keuzes in profilering en ambities om de binding met de regio en de regionale kennisinfrastructuur te versterken. De private activiteiten bestaan uit open aanbod en markt gestuurd onderzoek. In 2017 hebben geen maatwerktrajecten plaatsgevonden, zoals bedoeld in de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs'. Het open aanbod is qua omzet de belangrijkste tak.

In 2017 is € 7,2 mln. (2016: € 6,8 mln.) omzet op private activiteiten in het onderwijs gerealiseerd. Dit betreft € 7,0 mln. (2016: € 6,0 mln.) contractonderwijs en € 0,2 miljoen (2016: € 0,8 mln.) advieswerk en subsidies. De omzet 2017 is € 0,9 mln. hoger dan begroot en € 0,4 mln. hoger dan gerealiseerd in 2016. Het resultaat op private activiteiten is € 0,4 mln. (2016: € 0,3 mln.).

De toerekening van kosten aan private activiteiten gebeurt op basis van integrale kosten (directe loonkosten en overhead). Door de afzonderlijke registratie van kosten en omzet voor private activiteiten, is een adequate scheiding gemaakt tussen de besteding van publieke middelen en private middelen. Het resultaat op private activiteiten wordt gemuteerd op de bestemmingsreserve voor private activiteiten. Deze reserve is ontstaan op het moment van de fusie (1986) en is afgezonderd van de reserve voor publieke activiteiten. De bestemmingsreserve voor private activiteiten is eind 2017 € 4,3 mln. (2016: € 3,9 mln.).

In de voorbereiding op en bij de besluitvorming over nieuwe activiteiten is het beoordelen op de aspecten publiek-privaat een vast onderdeel.

### Uitbesteding onderwijstaken

Windesheim biedt de master Educational Needs aan op de campus in Zwolle. Ook zijn er leslocaties in Leeuwarden, Enschede en Groningen. Windesheim verzorgt deze master in samenwerking met Stenden Hogeschool. Windesheim heeft in 2017 € 0,8 mln. (2016: € 1,0 mln.) betaald aan de partners voor de bekostiging van deze master. Studenten van Windesheim volgen de Academische Pabo aan de Vrije Universiteit. Windesheim betaalt hiervoor € 87.000 (2016: € 28.000).

### Investeringsbegroting

Het College van Bestuur stelt jaarlijks het investeringsbudget vast voor ICT, meubilair, verbouwingen en overige specifieke investeringen na advies van de investeringscommissie. In 2017 zijn geen investeringen in private activiteiten geweest.

## 8.2 Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf geeft inzicht in de ontwikkeling van de vermogenspositie en in het verwachte exploitatieresultaat in de komende jaren.

*Kengetallen van personeel en studenten zijn als volgt:*

<b>Kengetallen personeel en studenten</b>						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	fte	fte	fte	fte	fte	fte
<b>Personeel*</b>						
Onderwijs	888	900	922	941	970	980
Onderzoek	114	103	103	103	103	103
Ondernemen	50	47	47	47	47	47
MT-bedrijfsvoering	585	591	588	590	597	600
<i>Totaal formatie</i>	<u>1.637</u>	<u>1.641</u>	<u>1.660</u>	<u>1.681</u>	<u>1.717</u>	<u>1.730</u>
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Studenten</b>						
Campus Zwolle	19.433	19.500	19.800	20.100	20.200	20.200
Campus Flevoland	3.262	3.450	3.650	3.800	3.900	4.000
<i>Totaal Windesheim</i>	<u>22.695</u>	<u>22.950</u>	<u>23.450</u>	<u>23.900</u>	<u>24.100</u>	<u>24.200</u>

*De cijfers voor 2017 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2017*  
*De cijfers voor 2018 zijn gebaseerd op de begroting 2018. De cijfers voor 2019 t/m 2022 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2019-2022.*

*\*Personeel betreft zowel eigen medewerkers als inzet van derden.*

### Personeel

De verdeling van het aantal fte's over directie en management, onderwijzend personeel, onderzoekend personeel en overige medewerkers voor 2018-2022 laat een licht groeiend aandeel voor onderwijzend en onderzoekend personeel zien. De personele formatie is afgestemd op de ontwikkeling van het aantal studenten en de realisatie van de doelstellingen van de hogeschool.

### Studenten

De rijksbijdrage 2018 is gebaseerd op het aantal ingeschreven bekostigde studenten per 1 oktober 2016 en ligt daarmee vast met betrekking tot het volume. In meerjarenperspectief is de rijksbijdrage gebaseerd op het bekostigingsrendement van het aantal studenten per 1 oktober 2016 (t-2). In het meerjarenperspectief is gerekend met een stabiel tot licht groeiend aantal studenten.

### Financieel

Voor 2018 is een positief resultaat begroot van € 2,0 mln. Dat is nodig om de financiële reserve te versterken. In de begroting is € 3,0 mln. innovatiebudget voor het instellingsplan beschikbaar. Om het positief resultaat én het innovatiebudget mogelijk te maken, hebben domeinen en diensten bezuinigen en besparingen in de ondersteuning doorgevoerd.

Het instellingsplan geeft richting aan plannen voor innovatie. De toekenning van het innovatiebudget zal de komende maanden verder inhoud moeten krijgen. Met input van medewerkers en van studenten zijn plannen uitgewerkt voor gepersonaliseerd en flexibel onderwijs.

#### *Financieel meerjarenperspectief*

In 2019 daalt het macrokader van OCW. Dat betekent voor Windesheim een lagere rijksbijdrage dan in 2018. Daarbij is er nog geen absolute zekerheid over de middelen uit het leenstelsel en over een compensatie voor het lagere collegegeld van eerstejaarsstudenten.

De geconsolideerde begroting 2018 en het meerjarenperspectief 2019-2022 zijn als volgt:

<b>Geconsolideerde staat van baten en lasten</b> (x € 1.000)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Baten</b>						
Rijksbijdragen	127.711	130.100	137.500	139.500	141.800	143.400
College-, cursus-, les- en examengelden	40.549	41.400	35.600	35.900	36.500	36.700
Baten werk in opdracht van derden	8.574	7.300	7.600	7.700	8.000	8.200
Overige baten	18.035	18.400	18.300	18.100	18.300	16.600
<b>Totaal baten</b>	<b>194.869</b>	<b>197.200</b>	<b>199.000</b>	<b>201.200</b>	<b>204.600</b>	<b>204.900</b>
<b>Lasten</b>						
Personeelslasten	147.480	148.700	152.000	154.700	158.400	160.200
Afschrijvingen	12.273	12.300	12.200	12.800	13.500	13.800
Huisvestingslasten	11.546	9.600	9.700	9.200	8.700	8.200
Overige lasten	21.709	21.600	21.800	20.800	20.400	19.200
<b>Totaal lasten</b>	<b>193.008</b>	<b>192.200</b>	<b>195.700</b>	<b>197.500</b>	<b>201.000</b>	<b>201.400</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>1.861</b>	<b>5.000</b>	<b>3.300</b>	<b>3.700</b>	<b>3.600</b>	<b>3.500</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-3.083</b>	<b>-3.000</b>	<b>-2.800</b>	<b>-2.700</b>	<b>-2.600</b>	<b>-2.500</b>
<b>Belastingen over het resultaat</b>	<b>-50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>-1.272</b>	<b>2.000</b>	<b>500</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>

*De cijfers voor 2017 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2017*  
*De cijfers voor 2018 zijn gebaseerd op de begroting 2018. De cijfers voor 2019 t/m 2022 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2019-2022.*

Begin 2015 is de wet Studievoorschot hoger onderwijs aangenomen, gericht op hervorming van het stelsel van studiefinanciering in het hoger onderwijs. Met de invoering van deze wet heeft de basisbeurs plaats gemaakt voor een sociale leenvoorziening die de overheid voor alle studenten ter beschikking stelt: het studievoorschot. Bij de invoering van de nieuwe wet is bepaald dat de gelden die vrijkomen door het afschaffen van de basisbeurs voor een substantieel deel vanaf 2018 aan het hoger onderwijs worden toegewezen. Met dat geld moeten hogescholen en universiteiten de kwaliteit van het onderwijs verder verbeteren. Over de besteding van die middelen moeten kwaliteitsafspraken worden gemaakt. Vooruitlopend op het toewijzen van extra geld vanaf 2018 is aan de hogescholen en universiteiten gevraagd om in de periode 2015-2017 zelf (uit eigen middelen) al extra te investeren in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, de zogenaamde voorinvesteringen. In de periode 2015-2017 heeft Windesheim ruim € 11 mln. extra geïnvesteerd uit eigen middelen. In april 2018 zijn sector brede procesafspraken gemaakt over de kwaliteitsafspraken en die worden onderdeel van het Sectorakkoord tussen het Ministerie van OCW en de Vereniging Hogescholen. De ambities uit onze strategische koers 2017-2022 sluiten nauw aan bij de thema's die voor de kwaliteitsafspraken zijn benoemd. Voor 2018 hebben de deelraden en de CMR middels de kadernota 2018 en de begroting

2018 ingestemd met de investeringen in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. De eerste opzet voor de kwaliteitsafspraken voor 2019 zal worden opgenomen in de kadernota 2019 die aan de CMR ter instemming wordt voorgelegd. De verdere uitwerking daarvan zal parallel lopen met het opstellen van de begroting 2019. In het meerjarenperspectief is ervanuit gegaan dat de studievoorschotmiddelen toegevoegd worden aan het macrobudget voor de rijksbijdrage.

Vanaf het jaar 2019 is het verwachte financieel effect zichtbaar van de maatregel van het Ministerie van OCW om het collegegeld voor alle hbo-/wo-studenten voor het eerste jaar (van de bachelorfase) te halveren. In het meerjarenperspectief is ervanuit gegaan dat de halvering van het collegegeld volledig wordt gecompenseerd in een hogere rijksbijdrage.

#### *Ontwikkeling van de solvabiliteit*

Het Ministerie van OCW hanteert 30% als minimumpercentage voor solvabiliteit. Windesheim streeft voorzichtigheidshalve naar een solvabiliteit van minimaal 32,5%. In het beleid van Windesheim is verder bepaald dat het vermogen, voor zover dat leidt tot een solvabiliteit die hoger uitkomt dan 32,5%, in de volgende jaren besteed kan worden voor incidentele innovatieve activiteiten.

Door de extra investeringen in de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek en de kosten van de sluiting van gebouw X, is de solvabiliteit eind 2017 gedaald naar 31,3%. Naar verwachting zal de solvabiliteit eind 2018 weer boven de eigen streefwaarde van minimaal 32,5% zijn. Nieuwbouw en grote renovaties in gebouwen zullen niet meer plaatsvinden in 2018. Wel zijn investeringen vanaf 2019 voorzien, om aan de eisen van klimaatbeheersing, duurzaamheid, comfort en beleving voor een hedendaags onderwijsgebouw te blijven voldoen.

Na de renovatie van gebouw A in 2016 en doorlopend in 2017 is in dezelfde lijn de voorstudie uitgevoerd naar de gebouwen B en C. Dit resulteert nu in de voorbereidende werkzaamheden voor de renovatie in 2019, zodat ook deze gebouwen toekomstbestendig zijn en passend bij onze onderwijsvisie.

#### Middelen Windesheim Flevoland

Voor de opbouw van een brede hogeschool in Flevoland is door het Ministerie van OCW, de provincie Flevoland en de gemeenten Almere en Lelystad totaal € 72 mln. beschikbaar gesteld tot 2026. De middelentoewijzing respectievelijk middelenverdeling wordt afgeleid uit de (herijkte) business case.

### 8.3 Planning & control

De planning & control cyclus binnen Windesheim is de basis voor de interne sturing op en externe verantwoording van re-

sultaat en doelstellingen. De planning & control cyclus van Windesheim omvat het instellingsplan, de kadernota, de begroting, de tussentijdse rapportages, het bestuursverslag en de jaarrekening. Deze stukken worden, na bespreking en vaststelling door het College van Bestuur, voorgelegd aan de Raad van Toezicht.

#### Tussentijdse rapportages

Het College van Bestuur heeft drie keer per jaar een gesprek met directeuren en MT-leden over de tussentijdse rapportages. In lijn met de ingezette ontwikkeling van de tussentijdse rapportages en het gesprek daarover, is de focus in die gesprekken gericht op de meer kwalitatieve aspecten van de ontwikkelingen en de geleverde prestaties. De directeur presenteert de tussentijdse rapportage en tijdens de presentatie wordt langer stilgestaan bij de door de directeur aangedragen besprekingspunten en thema's. Daarnaast worden specifieke agendapunten aangedragen door het College van Bestuur.

#### Verbetering van processen

De administratieve organisatie en interne beheersing van Windesheim zorgt ervoor dat de onderwijsprocessen en ondersteunende processen zo effectief en efficiënt mogelijk verlopen en aan wet- en regelgeving voldoen. Plannen voor verbeteringen zijn getoetst op effectiviteit, operational excellence en efficiency. Belangrijke toetscriteria hiervoor zijn: toekomstbestendigheid, meer middelen voor onderwijs en onderzoek en flexibilisering van dienstverlening. Enkele voorbeelden van verbeteringen in 2017 zijn: het proces van in-

*De geconsolideerde balans ontwikkelt zich naar verwachting als volgt:*

Geconsolideerde balans (x € 1.000)	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
<b>Activa</b>						
<b>Vaste activa</b>						
Materiële vaste activa	131.214	125.900	130.000	134.500	133.800	129.800
Financiële vaste activa	7.317	7.300	7.300	7.300	7.300	7.300
	138.531	133.200	137.300	141.800	141.100	137.100
<b>Vlottende activa</b>						
Vorderingen	7.857	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Liquide middelen	26.239	27.300	21.600	16.500	15.500	18.200
	34.096	35.300	29.600	24.500	23.500	26.200
<b>Totaal activa</b>	<b>172.627</b>	<b>168.500</b>	<b>166.900</b>	<b>166.300</b>	<b>164.600</b>	<b>163.300</b>
<b>Passiva</b>						
Groepsvermogen	53.999	56.000	56.500	57.500	58.500	59.500
Voorzieningen	13.381	10.000	10.200	10.400	10.000	10.000
Langlopende schulden	48.305	46.000	44.100	42.200	40.300	38.400
Kortlopende schulden	56.942	56.500	56.100	56.200	55.800	55.400
<b>Totaal passiva</b>	<b>172.627</b>	<b>168.500</b>	<b>166.900</b>	<b>166.300</b>	<b>164.600</b>	<b>163.300</b>
Solvabiliteit <i>Groepsvermogen / Totaal passiva</i>	31,3%	33,2%	33,9%	34,6%	35,5%	36,4%

*De cijfers voor 2017 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2017*  
*De cijfers voor 2018 zijn gebaseerd op de begroting 2018. De cijfers voor 2019 t/m 2022 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2019-2022.*

schrijven voor flexibele deeltijd, het proces 'slim scannen' voor het digitaal archief, de inzetplanning en roostering van het onderwijs en het inkoop- en bestelproces.

#### *Informatiesysteem*

Managementinformatie is essentieel om de voortgang op de realisatie van de strategische agenda en daarmee op de doelstellingen te kunnen volgen. Door de doelstellingen te vertalen in prestatie-indicatoren en daarover in het KPI-dashboard te rapporteren, wordt effectief en efficiënt gerapporteerd vanuit een managementinformatiesysteem. Het KPI-dashboard bevat stuurinformatie voor leidinggevend en is beschikbaar voor personeel.

#### *Interne Audits*

Interne Audit is een onafhankelijke audit- en adviesfunctie die het College van Bestuur en het management op alle niveaus voorziet van objectieve evaluaties, beoordelingen, en aanbevelingen met betrekking tot de interne beheersing, risicomanagement en governance. Het College van Bestuur stelt jaarlijks het auditjaarplan vast. Via kwartaalrapportages leggen de medewerkers van Interne Audits verantwoording af aan het College van Bestuur over hun werkzaamheden. Daarbij kan gedacht worden aan werkzaamheden voor de jaarrekening, de interim-controle en de bekostigingscontrole. Daarnaast komen in deze kwartaalrapportage proces audits en compliance audits en audits over andere onderwerpen aan de orde. In 2017 heeft de afdeling onder meer een audit uitgevoerd naar compliance examencommissies en het proces van archiveren van documenten die het eindniveau aantonen.

De externe accountant toetst de opzet en werking van de interne beheersingsmaatregelen voor zover dit voor de controle van de jaarrekening nodig is. De accountant rapporteert zijn bevindingen en aanbevelingen in een accountantsverslag aan de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. De aanbevelingen leiden veelal tot een betere procesbeheersing.

## 8.4 Risicomanagement

Het risicomanagement van Windesheim is gericht op het identificeren en het beperken van de belangrijkste risico's door

het nemen van beheersmaatregelen. Windesheim maakt daarbij gebruik van een risicomodel dat de Vereniging Hogescholen heeft ontwikkeld en is uitgewerkt in de Handreiking Risicobeheersing. Windesheim heeft risicomanagement geïntegreerd in de planning & control cyclus. Voorafgaand aan de viermaands-, achtmaands- en twaalfmaands gesprekken tussen het College van Bestuur en de directeuren, vindt een risico-inventarisatie plaats met input van de directeuren. Op basis van de onderkende risico's neemt het College van Bestuur een gezamenlijk standpunt in. Risico's die onder de risk appetite liggen, komen te vervallen. Het College van Bestuur heeft de risk appetite bepaald op 'midden'. Voor het beoordelen van de omvang van de geïnventariseerde risico's en het monitoren van de beheersmaatregelen wordt een risicomatrix gebruikt. De uitkomst van de beoordeling bespreekt het College van Bestuur periodiek met de Raad van Toezicht.

Windesheim maakt onderscheid in de vijf risicosoorten volgens het risicomodel van de Vereniging Hogescholen. Dit risicomodel kent vijf risicosoorten, te weten: Onderwijs-onderzoek-ondernemen, Personeel, Compliance, Bedrijfsvoering en Externe omgeving.



De belangrijkste risico's met de daarbij behorende beheersmaatregelen voor Windesheim zijn:

Thema en subthema	Aspect en risico	Beheersmaatregelen
<b>Onderwijs en onderzoek</b>		
Kwaliteit: vernieuwd accreditatiekader	Het vernieuwd accreditatiekader heeft een ander perspectief en legt andere accenten. Risico: opleidingen zijn hierop onvoldoende ingespeeld.	Versterken van de kwaliteitscultuur, interdisciplinair en ontwikkelingsgericht werken, integrale dienstverlening en beleidsontwikkeling, uitvoeren periodieke interne audits, proefvisitaties en monitoren opvolging aanbevelingen, opleiding en scholing van medewerkers.
Innovatie onderwijs en onderzoek	Risico: Windesheim is niet genoeg wendbaar om de ontwikkelingen in de maatschappij te kunnen volgen en wordt daardoor minder aantrekkelijk voor studenten.	Implementeren en door ontwikkelen van het onderwijsconcept, periodiek uitvoeren marktonderzoek en concurrentieanalyse alsmede bijhouden van de marktmonitor, actieve werkveldcommissies met goede aansluiting beroepenveld, ontwikkelen personeel op bredere inzetbaarheid, start stimuleringsproject voor een grotere externe oriëntatie, periodieke analyse van het portfolio.
<b>Personeel</b>		
Ontwikkelpotentieel en flexibele inzet	Medewerkers zijn de belangrijkste schakel in het realiseren van hoge kwaliteit van onderwijs. Risico: de organisatie is onvoldoende in staat tijdig te anticiperen op de impact van interne en externe ontwikkelingen en wijziging in studentaantallen.	Periodiek monitoren van de ontwikkeling in soort en omvang arbeidscontracten, verbinding houden met periodieke analyse van de strategie en uitvoeren marktonderzoek, teamprofessionalisering, uitvoeren strategisch personeelsplan (SPP).
<b>Compliance</b>		
Midterm ItK 2018	In 2018 wordt een midterm uitgevoerd als voorbereiding op de nieuwe Instellingstoets Kwaliteitszorg (ItK) (2019-2020). Risico: Windesheim beschikt niet meer over een ItK. Dat betekent in principe dat alle opleidingen apart beoordeeld moeten worden.	Inrichten projectorganisatie en opstellen-uitvoeren-monitoren draaiboek voorbereiding ItK, inventariseren en aanpakken verbeterpunten, tussentijds uitvoeren van proefaudits.
<b>Bedrijfsvoering</b>		
Kritische bedrijfsprocessen en systemen	Risico: achterlopen op ontwikkelingen (IT en verschuiving naar een meer digitaal gedreven model).	Focus op relevante ontwikkelingen, investering op langere termijn, verminderen afhankelijkheid door eigen BI-specialisten en generalisten, inzet van IT-studenten, blijvend ontwikkelen van digitale vaardigheden bij docenten en ondersteuning.
Financiën	Risico: toenemende onvoorspelbaarheid over de omvang van financiële middelen en onvoldoende flexibel om in te spelen op majeure wijzigingen.	Via eigen netwerk van hogescholen, Vereniging van Hogescholen en andere kanalen op de hoogte blijven van ontwikkelingen ten aanzien van de hoogte van de rijksbijdrage, optimaliseren flexibele kostenstructuur.
<b>Externe omgeving</b>		
Integrale veiligheid	Windesheim moet een veilige locatie zijn om een studie te volgen en om te werken. Risico: onvoldoende voorbereid op onveilige situaties.	Bewaken en actualiseren veiligheidsbeleid, sleutelplan, voldoende goed opgeleide en getrainde BHV'ers, frequent houden van ontruimings- en andere oefeningen, vergroten bewustzijn bij medewerkers en studenten door informatie, e.d.

# Governance

**Goed bestuur betekent voor Windesheim open en transparant verantwoording afleggen aan de omgeving. Windesheim hanteert de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen van de Vereniging Hogescholen als basis voor zijn governance-beleid. Dit hoofdstuk geeft informatie over de organisatiestructuur, de wijze waarop Windesheim stakeholders betreft bij zijn beleid en de rechtsbescherming van medewerkers en studenten.**

## Organisatiestructuur

De kerntaken onderwijs en onderzoek zijn bij de Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim, gevestigd te Zwolle, georganiseerd binnen 5 domeinen. De diensten Support en Bedrijfsvoering ondersteunen bij de uitvoering van de primaire processen.

Onder het College van Bestuur functioneren directeuren die een domein of dienst aansturen. De wijze waarop het College

van Bestuur Windesheim aanstuurt, is samen met de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeuren vastgelegd in het bestuurs- en beheersreglement. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen Windesheim. Als medezeggenschapsorganen kent Windesheim op hogeschoolniveau de Centrale Medezeggenschapsraad, op het niveau van de domeinen en diensten deelraden en op opleidingsniveau de opleidingscommissies.



## 9.1 Samenstelling College van Bestuur

Met ingang van 16 augustus 2017 is na het aflopen van de benoemingstermijn van Jan Willem Meinsma, Inge Grimm benoemd tot lid van het College van Bestuur van Windesheim.

Het College van Bestuur is daarmee als volgt samengesteld:



Henk Hagoort (1965) is sinds 1 september 2016 collegevoorzitter. Binnen het CvB behartigt hij de portefeuilles onderwijs, marketing en communicatie, beleid & kwaliteit, internationalisering en medezeggenschap. Daarnaast is Henk portefeuillehouder voor de domeinen Beweging en Educatie, Gezondheid en Welzijn en Windesheim Flevoland.



Inge Grimm (1969) is sinds 16 augustus 2017 lid van het CvB en heeft de volgende aandachtsgebieden: onderzoek, bedrijfsvoering, huisvesting, personeel en organisatie, ICT, finance & control en studentzaken. Daarnaast is Inge portefeuillehouder voor de domeinen Business Media en Recht en Techniek.

### Arbeidsvoorwaarden College van Bestuur en vergoeding bestuurskosten

De Raad van Toezicht stelt de arbeidsvoorwaarden, waaronder de bezoldiging, van de leden van het College van Bestuur vast. De remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht heeft hierbij een voorbereidende en adviserende rol.

Voor het remuneratiebeleid en het bepalen van de hoogte van de bezoldiging vormen de Wet normering topinkomens (WNT) en de daarop gebaseerde uitvoeringsregelingen het kader. De hoofdlijnen uit het remuneratiebeleid zijn gepubliceerd op de website van Windesheim. De hogeschool viel in 2017 vanwege haar omvang (op grond van de criteria Aantal bekostigde studenten, Totale baten en Aantal onderwijssectoren) in de hoogste klasse van de ministeriële Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren, namelijk klasse G. Het daarbij behorend bezoldigingsmaximum in 2017 is € 181.000.

De leden van het College van Bestuur vervullen de functies van voorzitter en lid voor een zittingstermijn van vier jaar op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd met eenzelfde duur. Zij zijn daarna herbenoembaar voor een termijn van opnieuw vier jaar.

Voor de leden van het CvB is een Regeling voor de vergoeding van bestuurskosten van toepassing, die door de Raad van Toezicht is vastgesteld. Hierin staan de aard, omvang en wijze van verantwoording van door de Collegeleden gemaakte kosten beschreven. Ieder kwartaal worden deze kosten ter verantwoording en goedkeuring voorgelegd aan de remuneratiecommissie van de Raad. Een samenvattend jaaroverzicht van de kosten wordt vervolgens ter verantwoording en goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd.

Voor het College van Bestuur zijn in 2017 onderstaande kosten vergoed. Deze verantwoording van vergoeding van kosten is in overeenstemming met de Handreiking verantwoording bestuurskosten en declaraties zoals die door de Vereniging Hogescholen is vastgesteld.

OVERZICHT VERANTWOORDING BESTUURSKOSTEN EN DECLARATIES						
		H.N. Hagoort	I.T.J. Grimm-Ruiterkamp	J.W. Meinsma	College van Bestuur gezamenlijk	Totaal
Periode		01.01-31.12	16.08-31.12	01.01-14.08	01.01-31.12	
		<i>(in €)</i>				
1	Reiskosten binnenland	0	0	1.622	0	1.622
2	Reiskosten buitenland	2.452	0	0	0	2.452
3	Representatie	403	242	0	0	645
4	Overige kosten	2.976	903	3.525	0	7.404
5	Totaal	<b>5.831</b>	<b>1.145</b>	<b>5.147</b>	<b>0</b>	<b>12.123</b>



## 9.2 Horizontale dialoog

Als maatschappelijke organisatie hecht Windesheim veel waarde aan het betrekken van en communiceren met zijn interne en externe stakeholders bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid. Binnen Windesheim is dan ook beleid horizontale dialoog vastgesteld waarin staat hoe dit wordt vormgegeven.

### *Input van in- en externe stakeholders*

Voor de totstandkoming van de strategische koers input verzameld bij medewerkers, studenten en externe stakeholders. Deze input is gebruikt bij de gemaakte keuzes in profilering en ambities. Daarnaast zijn diverse initiatieven opgestart om genoemde groepen te betrekken bij de uitvoering van de koers. Medewerkers zijn uitgenodigd om innovatieve voorstellen in te dienen die bijdragen aan het realiseren van de ambities. Om studenten actief te betrekken bij het invullen en uitvoeren van de koers is Studio StudentPerspectief opgericht. Door het aanleveren van pilots, interventies, visievorming en advisering leveren zij een belangrijke bijdrage aan de ambitie het onderwijs verder te personaliseren.

### *Versterking regionale kennisstructuur*

In bestuurlijke overleggen met andere (onderwijs)instellingen en regionale overheden zoekt Windesheim afstemming op het vlak van onderwijs en onderzoek en verkent de mogelijkheden voor de versterking van de regionale kennisinfrastructuur. Om onderwijs, onderzoek, ondernemen en overheid op een vruchtbare manier met elkaar te verbinden, is Windesheim vertegenwoordigd in de Zwolse 8 en de Economic Board Regio Zwolle. Belangrijk adviesorgaan voor de verdere ontwikkeling van Windesheim Flevoland is de Higher Education Development Board. Vertegenwoordigers uit de beroepspraktijk zijn via adviescommissies uit het werkveld betrokken bij onderwijsontwikkeling en afstemming op de arbeidsmarkt. Relevante in- en externe stakeholders zijn betrokken bij het beleid voor praktijkgericht onderzoek en kenniscirculatie door deelname aan een kenniskring of adviesraad van een lectoraat.

### *In gesprek gaan*

Het College van Bestuur vindt het belangrijk om met medewerkers in gesprek te gaan over allerlei onderwerpen die de hogeschool raken. Zo heeft het College in 2017 bijna alle opleidings- en dienstenteams bezocht. Zo bezoekt het College ieder jaar onderdelen van domeinen en diensten. Tijdens deze bezoeken wordt onder meer gesproken over in- en externe ontwikkelingen.

Daarnaast gebruikt Windesheim diverse schriftelijke communicatiemiddelen om zijn stakeholders te informeren, zoals de jaarverantwoording, de in- en externe website, de nieuwsbrief Sharenet Actueel en de hogeschoolkrant win'.

## Medezeggenschapsorganen

Intern zijn medewerkers en studenten via de Centrale Medezeggenschapsraad, de deelraden en de opleidingscommissies betrokken bij (de totstandkoming van) het beleid van Windesheim. In het medezeggenschapsreglement staan per medezeggenschapsorgaan de taken en bevoegdheden beschreven. Naast de instemmings- en adviesbevoegdheden staat het de medezeggenschapsorganen vrij om informatie op te vragen, op eigen initiatief voorstellen te doen, standpunten kenbaar te maken en onderwerpen aan te snijden over allerlei zaken die de hogeschool, domein/dienst of opleiding aangaan.

De Centrale Medezeggenschapsraad is het medezeggenschapsorgaan op het niveau van de hogeschool en de gesprekspartner van het College van Bestuur. Maandlijks is er een overlegvergadering, waarin onder meer voorgenomen besluiten van het College van Bestuur aan de orde komen. De Centrale Medezeggenschapsraad heeft in het verslagjaar onder andere ingestemd met de strategische koers, de begroting voor 2018 en het format opleidingsdeel van de onderwijs- en examenregeling.

## 9.3 Notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs

In de notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs staat informatie over de interpretatie en het toepassen van de bekostigingsregels. De notitie omvat negen thema's:

**Thema 1:** Uitbesteding

**Thema 2:** Investeren van publieke middelen in private activiteiten

**Thema 3:** Het verlenen van vrijstellingen

**Thema 4:** Bekostiging van buitenlandse studenten

**Thema 5:** Collegegeld niet betaald door student zelf

**Thema 6:** Studenten volgen modules van opleidingen

**Thema 7:** De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

**Thema 8:** Bekostiging van maatwerktrajecten

**Thema 9:** Bekostiging van het kunstonderwijs

In overeenstemming met de notitie is in dit bestuursverslag verantwoording afgelegd over de thema's 1 Uitbesteding, 2 Investeren van publieke middelen in private activiteiten en 8 Bekostiging van maatwerktrajecten in hoofdstuk 8.1. Thema 4 Bekostiging van buitenlandse studenten is niet van toepassing voor Windesheim.

## 9.4 Rechtsbescherming medewerkers en studenten

Voor de rechtsbescherming van studenten en medewerkers beschikt Windesheim, afhankelijk van de aard van de klacht of het bezwaar, over diverse instanties.

Instantie	Aantal en afhandeling in 2017
Digitaal klachtenloket	Er zijn 161 klachten ontvangen. Hiervan zijn 19 klachten gegrond verklaard, 14 klachten ongegrond, 69 klachten door de domeinen afgehandeld en 4 klachten door de ondersteunende diensten. 2 klachten zijn doorgestuurd naar het College van Beroep voor de Examens. Het aantal klachten waarvan de indiener te kennen heeft gegeven, na aanmelding, niet meer in aanmerking te willen komen voor het opstarten van de officiële klachtenprocedure is 28. Er zijn nog 25 klachten in behandeling.
College van Beroep voor de Examens	Er zijn 257 beroepschriften ontvangen, inclusief verzoeken om een voorlopige voorziening. Hiervan hebben er 59 tot een hoorzitting geleid. In 58 gevallen is uitspraak gedaan. De overige zaken zijn geschikt of ingetrokken. Een zaak is nog in behandeling. In 131 gevallen was het beroep ingesteld tegen een Bindend Studieadvies. Er is tegen de uitspraken van het College van Beroep voor de Examens geen hoger beroep aangetekend bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) in Den Haag.
Geschillenadviescommissie	Er zijn 51 bezwaarschriften ontvangen. Hiervan hebben er 18 tot een hoorzitting geleid. In 15 gevallen is advies uitgebracht. De overige zaken zijn geschikt of ingetrokken. Het College van Bestuur heeft in alle zaken conform het advies van de Geschillenadviescommissie op het bezwaar beslist. De meeste bezwaren hadden betrekking op een afwijzing van een inschrijving wegens een te late aanmelding of wegens uitschrijving vanwege het 3 maanden achtereen niet betalen van het collegegeld. Er is tegen de beslissingen van het College van Bestuur geen hoger beroep aangetekend bij het CBHO.
Vertrouwenspersonen	78 medewerkers en 23 studenten hebben zich tot de vertrouwenspersonen gewend. De meest voorkomende vorm van ongewenste omgangsvormen is intimiderend gedrag.
Bezwarencommissie Personeel	Er zijn in 2017 2 bezwaren ontvangen. Een bezwaar is aangehouden. Het andere bezwaar is in behandeling genomen en zal in 2018 verder worden afgehandeld. Daarnaast heeft afhandeling plaatsgevonden van 3 bezwaren die in 2016 waren ingediend. 1 bezwaar is ongegrond verklaard en 2 bezwaren zijn ingetrokken, na in onderling overleg tot een minnelijke schikking te zijn gekomen.
Klachtencommissie ongewenste omgangsvormen	Er zijn in 2017, net als in 2016, geen klachten ingediend.
Klokkenluidersregeling	Er zijn geen meldingen ontvangen.

# Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is het toezichthoudende orgaan van Windesheim en bestaat uit vijf leden. De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de leden elkaar in hun expertise aanvullen en aan het principe van onafhankelijkheid is voldaan.

## 10.1 Samenstelling, werkwijze en evaluatie

Op 31 december 2017 was de Raad van Toezicht als volgt samengesteld:

Naam	Functie	Aangetreden	Termijn
Peter den Oudsten	Voorzitter Raad van Toezicht Lid Remuneratiecommissie Lid Commissie Onderwijs en Onderzoek	2014	1
Margreeth Kasper de Kroon	Vicevoorzitter Raad van Toezicht Lid auditcommissie	2012	2
Bert Bruggink	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Auditcommissie	2012	2
Gerrit van Munster	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Remuneratiecommissie	2012	2

In verband met het vertrek van Erica Schaper als lid van de Raad van Toezicht is medio 2017 een vacature ontstaan voor een vijfde lid. Om de vacature te vervullen is de werving en selectie voor een nieuw Raad van Toezicht-lid opgestart. Daarvoor is aan de Centrale Medezeggenschapsraad advies gevraagd op het profiel en de benoemingsprocedure. Op 22 februari 2018 is, op voordracht van de Centrale Medezeggenschapsraad, Yvonne Burger door de Raad van Toezicht-leden benoemd tot lid van de Raad van Toezicht.

Per 1 januari 2018 liep de eerste benoemingstermijn van Peter den Oudsten af. Met een positief advies van het College van Bestuur hebben de leden van de Raad van Toezicht Peter den Oudsten voor een tweede termijn van vier jaar als voorzitter van de Raad van Toezicht benoemd.

Om de continuïteit op toezichtniveau te waarborgen, heeft de Raad van Toezicht het rooster van aftreden aangepast zodat er sprake is van een gefaseerde wisseling in samenstelling. Gerrit van Munster zal voor de volledige herbenoemingstermijn van vier jaar (tot 1 januari 2020) zitting nemen in de Raad van Toezicht, in plaats van de eerder overeengekomen periode van twee jaar.

### Werkwijze

De branchecode goed bestuur van de Vereniging Hogescholen vormt het kader voor het functioneren van de Raad van Toezicht. Op verzoek van de auditcommissie van de Raad van Toezicht is door de afdeling Interne Audits de compliance met

de branchecode goed bestuur, de Wet versterking bestuurskracht en de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen beoordeeld. De aanbevelingen naar aanleiding van de beoordeling zijn door de Raad van Toezicht overgenomen. Deze hadden betrekking op het betrekken van de auditcommissie en de accountant bij het opstellen van het auditplan, het periodiek overleg met de Centrale Medezeggenschapsraad alsmede op de wijze van vaststelling van de bezoldiging van de Raad van Toezicht.

Ook in 2017 hebben de leden van de Raad van Toezicht een bezoek gebracht aan enkele domeinen en diensten om zich een beeld te vormen van de ontwikkelingen, resultaten en uitdagingen van de verschillende teams en onderdelen van Windesheim.

Gezien de vacatures in zowel het College van Bestuur als de Raad van Toezicht ging in de contacten met de Centrale Medezeggenschapsraad de aandacht vooral uit naar de werving en selectie van geschikte kandidaten voor de vacante functies.

### Evaluatie

Ieder jaar evalueert de Raad van Toezicht zijn functioneren. In het verslagjaar heeft de Raad van Toezicht dit zelf gedaan. Geconcludeerd is dat de Raad wat betreft de onderlinge samenwerking en afstemming steeds meer als een team functioneert. De leden van de Raad van Toezicht zien nadrukkelijk de toegevoegde waarde van de bezoeken die zij jaarlijks aan

(onderdelen van) domeinen en diensten brengen. Om goed aangesloten te zijn op het besprokene in de commissies van de Raad van Toezicht, is afgesproken om de terugkoppeling hiervan als vast agendapunt op te nemen tijdens de vergaderingen met de voltallige Raad. In 2018 zal de evaluatie onder begeleiding van een externe partij worden uitgevoerd.

## 10.2 Toezichthouden en adviseren

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Windesheim. Daarnaast adviseert en ondersteunt de Raad van Toezicht het College van Bestuur bij beleids- en strategische vraagstukken. Dit gebeurt in de reguliere vergaderingen en in de bilaterale contacten. De Raad van Toezicht heeft in 2017 zeven keer vergaderd in aanwezigheid van het College van Bestuur. Een keer per jaar is er een studiedag waarin een inhoudelijk thema wordt uitgediept.

Onderstaande onderwerpen stonden centraal in 2017.

### Strategie

Gedurende het verslagjaar is uitvoerig gesproken over de nieuwe strategische koers van Windesheim, zoals beschreven in het instellingsplan 2017 - 2022, waaraan de Raad van Toezicht medio 2017 zijn goedkeuring heeft gegeven. Een belangrijke onderwerp dat in de besprekingen aan de orde kwam was de rol van studenten, medewerkers en het werkveld bij het bepalen en vormgeven van de nieuwe koers. Ook is uitgebreid gesproken over de maatschappelijke opdracht om zoveel mogelijk studenten die daar het talent voor hebben de mogelijkheid te bieden om hoger onderwijs te volgen.

De Raad van Toezicht is van mening dat Windesheim met de geformuleerde ambities inspeelt op en invulling geeft aan de breder in de samenleving zichtbare ontwikkelingen rond flexibilisering, personalisering en duurzaamheid. De Raad is zich ervan bewust dat het realiseren van de ambities een impactvolle exercitie is voor de organisatie en medewerkers. Met de gekozen ontwikkelingsgerichte veranderaanpak met onder andere inzet van experimenten kan stapsgewijs ervaring worden opgedaan met nieuwe werkwijzen, begeleiding en systemen. Het ontwikkelen en invoeren van nieuwe, bij de ambities passende indicatoren zal volgens de Raad van Toezicht er toe bijdragen dat de voortgang goed kan worden gemonitord.

### Onderwijs en onderzoek

Windesheim werkt stapsgewijs toe naar een persoonlijke leerroute voor iedere student. De basis hiervoor is gelegd met het nieuwe onderwijsconcept, waarvan de implementatie in drie tranches plaatsvindt. In september 2016 is de eerste groep van opleidingen gestart met het verzorgen van hun onderwijs volgens dit concept, in september 2018 volgt de derde en laatste groep opleidingen. Zowel in de commissie Onderwijs en Onderzoek als in de reguliere vergaderingen heeft de Raad van Toezicht zich laten informeren over de voortgang en resultaten van het nieuwe onderwijsconcept. Uitgebreid is aan-

dacht besteed aan de eerste resultaten van de vijftien opleidingen uit de eerste tranche. Daarbij is onder andere gesproken over de integratie van leerstofeenheden in projecten en communities, flexibilisering en keuzeruimte voor studenten en de omvang van onderwijsseenheden. Ook de lagere toetsdruk voor zowel studenten als docenten en de toegenomen teamverantwoordelijkheid zijn aan de orde geweest. De resultaten bevestigen voor de Raad van Toezicht de kracht van de gekozen aanpak bij de invoering van het nieuwe onderwijsconcept. De opgedane ervaringen worden benut bij de uitwerking van het nieuwe onderwijsconcept in de tweede en derde tranche én bij de vervolgstap naar het bieden van persoonlijke leerroutes voor iedere student.

Tijdens de jaarlijkse studiedag van de Raad van Toezicht is, in aanwezigheid van de directeur van de Vereniging Hogescholen, gesproken over de landelijke ontwikkelingen rond flexibilisering en gepersonaliseerd onderwijs en de ambities die Windesheim op dit vlak heeft. Ook was een aantal docenten uitgenodigd om met de Raad van Toezicht in gesprek te gaan over de wijze waarop flexibiliteit op dit moment een plek krijgt binnen het curriculum van hun opleiding en hoe over toekomstige mogelijkheden wordt gedacht.

De Raad van Toezicht is regelmatig geïnformeerd over de resultaten van visitaties, accreditaties, ontwikkelingen in het onderwijsaanbod en uitkomsten van tevredenheidsonderzoeken. De Raad van Toezicht is verheugd dat de beleidskeuzes en inspanningen van docenten en andere medewerkers zich vertalen in hoge scores die studenten hebben gegeven en de positie die Windesheim in de rankings inneemt.

Ook de deelname aan landelijke experimenten en pilots rond flexibilisering en op onderwijs gerichte samenwerking met andere partijen zijn in de Raad besproken. Wat betreft samenwerking met externe partijen is onder andere ingegaan op de samenwerking met andere Zwolse onderwijsinstellingen om de doorstroom tussen het mbo en het hbo te verbeteren. Deze samenwerking sluit aan bij de ambitie uit de strategische koers om de doorstroom van studenten in de onderwijsketen te bevorderen.

Ten aanzien van onderzoek zijn periodiek de stand van zaken en resultaten van de lectoraten en kenniscentra aan de orde geweest. Daarbij heeft de Raad van Toezicht met name aandacht besteed aan de bijdrage van onderzoeklijnen, projecten en subsidieaanvragen aan een inclusieve en duurzame samenleving.

### Financiën

De Raad van Toezicht heeft, na een positief advies van de auditcommissie, de jaarverantwoording over 2016 goedgekeurd. Voor 2016 was een negatief resultaat begroot, met name door voorinvesteringen in de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, vooruitlopend op de extra middelen uit het nieuwe leenstelsel die vanaf 2018 geleidelijk beschikbaar komen. Het uiteindelijk

ke resultaat over 2016 is lager uitgevallen door onder meer een lagere rijksbijdrage als gevolg van een aanpassing van het landelijk kader.

Ingegeven door het resultaat over 2016 heeft de Raad van Toezicht in 2017 met het College van Bestuur gesproken over de financiële stand van zaken. Er is uitgebreid stilgestaan bij de te nemen maatregelen om het resultaat over 2017 positief te beïnvloeden en financiële ruimte te creëren in 2018. Gedurende het verslagjaar is de Raad op de hoogte gehouden van de plannen en uitvoering om de financiële situatie van het educatieve domein op de korte en lange termijn te verbeteren.

De Raad van Toezicht onderschrijft de keuze om de ingezette koers van investeringen in de kwaliteit van het onderwijs voort te zetten, geld vrij te maken voor het realiseren van de strategische koers en het versterken van de financiële reserves. Ook in de keuze om de bezuinigingen met name te zoeken in de bedrijfsvoering kan de Raad van Toezicht zich vinden.

De Raad van Toezicht heeft waardering voor de inspanningen waardoor het resultaat ten opzichte van het voorgaande jaar sterk is verbeterd. Voor 2018 wordt een positief resultaat verwacht, onder meer door een groeiende instroom van studenten en extra middelen uit het nieuwe leenstelsel. De Raad van Toezicht heeft, nadat ook instemming is verkregen van de Centrale Medezeggenschapsraad, de begroting voor 2018 goedgekeurd.

#### **Huisvesting**

Het onderwerp huisvesting had met name in het vierde kwartaal een prominente plek in het overleg tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. De Raad van Toezicht is op de hoogte gehouden van de (financiële) stand van zaken rond gebouw X, dat eind oktober 2017 gesloten moest worden nadat gebleken is dat de vloerconstructie niet aan de meest recente veiligheidsrichtlijnen voldoet en hersteld moet worden.

De Raad van Toezicht heeft waardering voor de wijze waarop deze situatie is opgepakt. Door snel handelen en medewerking van velen is het gelukt om de weggevallen ruimten in gebouw X op te vangen en de roosters rond te krijgen.

De situatie rond gebouw X is aanleiding om het masterplan huisvesting eerder te herijken. Dit wordt in 2018 opgepakt. De ambities uit de strategische koers en de impact daarvan op de huisvesting vormen daarbij het vertrekpunt.

### **10.3 Commissies**

Om de onderwerpen financiën, onderwijskwaliteit, onderzoek en de werkgeversrol richting het College van Bestuur goed te beleggen, beschikt de Raad van Toezicht over drie commissies.

#### **Auditcommissie**

De auditcommissie is tweemaal bijeen geweest, in aanwezigheid van de portefeuillehouder Financiën in het College van Bestuur, de directeur van de dienst Bedrijfsvoering en de manager Planning en Control.

In aanwezigheid van de externe accountant zijn de jaarstukken en het bijbehorende accountantsverslag over 2016 besproken. De auditcommissie heeft de jaarrekening met een positief advies ter goedkeuring doorgeleid naar de Raad van Toezicht. Ook is met de externe accountant de managementletter doorgenomen die is opgesteld naar aanleiding van de interim-controle 2017.

Bij de bespreking van de begroting 2018 heeft de auditcommissie aangegeven zich te kunnen vinden in de gehanteerde uitgangspunten. Tijdens een eerdere bespreking met de voltallige Raad is uitgebreid gesproken over de te nemen maatregelen om in 2018 financiële ruimte te creëren. Door de effecten van deze maatregelen en de te verwachten extra middelen, onder meer als gevolg van een groeiende instroom, is voor 2018 een positief resultaat begroot. De auditcommissie heeft de begroting met een positief advies ter goedkeuring doorgeleid naar de Raad van Toezicht.

De auditcommissie heeft het aangepaste treasurystatuut, dat naar aanleiding van een aanpassing in de regeling 'Beleggen en Belenen' is herzien, goedgekeurd. Daarnaast heeft de commissie het auditjaarplan van de afdeling Interne Audits goedgekeurd. In de laatste vergadering zijn ook de financiële gevolgen van het sluiten van gebouw X besproken.

#### **Commissie onderwijs en onderzoek**

Vanwege het belang van de onderwerpen onderwijskwaliteit en onderzoek heeft de Raad van Toezicht besloten per 1 januari 2017 een commissie Onderwijs en Onderzoek in te stellen. Door het vertrek van één van de commissieleden heeft deze commissie in het verslagjaar slechts een keer vergaderd. In deze vergadering stond het nieuwe onderwijsconcept centraal. In aanwezigheid van de projectleiding en docenten is gesproken over de uitgangspunten, kaders, successen, leerpunten en de wijze van monitoring.

#### **Remuneratiecommissie**

De remuneratiecommissie heeft in 2017 drie keer vergaderd. Deze vergaderingen waren in aanwezigheid van de jurist van de afdeling Personeel en Organisatie van Windesheim. De besproken onderwerpen staan opgenomen in het hiernavolgende onderdeel 'Werkgever College van Bestuur'.

#### **Werkgever College van Bestuur**

Naast toezichthouder en sparringpartner is de Raad van Toezicht de werkgever van het College van Bestuur. In verband met de opvolging per 16 augustus 2017 van Jan Willem Meinsma, heeft de Raad van Toezicht in 2017 de werving en selectie van een nieuw College van Bestuur-lid in gang gezet en afgerond. Bij de totstandkoming van het profiel voor de

nieuwe bestuurder zijn de Centrale Medezeggenschapsraad, medewerkers en studenten betrokken geweest. Nadat de Centrale Medezeggenschapsraad positief heeft geadviseerd over de benoeming van de voorgedragen kandidaat, heeft de Raad van Toezicht Inge Grimm benoemd tot lid van het College van Bestuur.

De remuneratiecommissie ondersteunt de Raad van Toezicht bij de invulling van de rol van werkgever van het College van Bestuur. Ter voorbereiding op de besluitvorming in de Raad van Toezicht heeft de remuneratiecommissie gesproken over de bezoldiging van de College van Bestuur-leden en de auto-leaseregeling. Beide voorstellen vanuit de commissie zijn door de Raad van Toezicht goedgekeurd. Daarnaast is aan de hand van kwartaalrapportages en een samenvattende jaarrapportage gesproken over de periodieke goedkeuring van aan de leden van het College van Bestuur vergoede onkosten. Geconcludeerd is dat deze onkosten en de vergoeding ervan aan de Regeling vergoeding bestuurskosten voldoen. De jaarrapportage is, na een positief advies van de remuneratiecommissie, door de Raad van Toezicht goedgekeurd.

De remuneratiecommissie voert namens de Raad van Toezicht jaarlijks het gesprek met de leden van het College van Bestuur over planning en resultaten, voortgang en beoordeling. In het verslagjaar heeft de commissie hiervoor een procedure vastgesteld, waarbij zoveel mogelijk is aangesloten bij de voor medewerkers, op grond van de cao-hbo geldende cyclus van personeelsevaluatie. Belangrijk onderdeel binnen deze procedure is de professionalisering van de College van Bestuur-leden.

Het aanvaarden van nevenfuncties door leden van het College van Bestuur moet voorafgaande ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Raad van Toezicht. In het verslagjaar heeft de Raad van Toezicht zijn akkoord gegeven aan Henk Hagoort

om per 1 januari 2018, tot en met 31 augustus 2020, de rol van voorzitter te vervullen bij de Raad van Toezicht van het Groene Hart Ziekenhuis in Gouda. Ook heeft de Raad van Toezicht ermee ingestemd dat Inge Grimm haar nevenfunctie als lid van de Raad van Toezicht van het Ziekenhuis Gelderse Vallei te Ede, naast haar functie als College van Bestuur-lid van Windesheim, kan (blijven) vervullen.

#### **Woord van dank**

De gesprekken met het College van Bestuur hebben steeds op een open wijze en in goede sfeer plaatsgevonden. De Raad van Toezicht bedankt het College van Bestuur en de medewerkers van Windesheim voor hun inzet. Ook spreekt de Raad van Toezicht zijn dank uit aan Erica Schaper voor de enthousiaste en kundige wijze waarop zij haar rol in de Raad van Toezicht heeft vervuld.

Een bijzonder dankwoord gaat uit naar voormalig College van Bestuur-lid Jan Willem Meinsma. In zijn acht bestuursjaren heeft hij een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van Windesheim. Zo is Windesheim Flevoland mede onder zijn leiding uitgegroeid tot een volwaardige hogeschool. Jan Willem zorgde voor een goede verbinding van Windesheim met de regio en initieerde evenementen waarbij het denken over waarden centraal stond. Ook heeft hij veel betekend voor het studentenleven in Zwolle en Almere. De Raad van Toezicht heeft daarvoor grote waardering.

Raad van Toezicht, 7 juni 2018

Peter den Oudsten  
Margreeth Kasper de Kroon  
Bert Bruggink  
Gerrit van Munster  
Yvonne Burger

# Bijlage 1

Kerngegevens			
	<b>Aantal studenten</b>		
Studenten - instroom	7.964		
Studenten - populatie	22.695		
Studiesucces - aantal uitvallers	3.720		
Studiesucces - aantal afgestudeerden	3.246		
Populatie per 1 oktober 2017		Instroom per 1 oktober 2017	
<b>Domein</b>	<b>Aantal studenten</b>	<b>Domein</b>	<b>Aantal studenten</b>
Bewegen en Educatie	5.558	Bewegen en Educatie	1.934
Business, Media en Recht	5.513	Business, Media en Recht	1.934
Gezondheid en Welzijn	4.539	Gezondheid en Welzijn	1.392
Techniek	3.823	Techniek	1.382
Flevoland	3.262	Flevoland	1.322
<b>Totaal</b>	<b>22.695</b>	<b>Totaal</b>	<b>7.964</b>
Populatie per 1 oktober 2017 naar vooropleiding		Instroom per 1 oktober 2017 naar vooropleiding	
<b>Vooropleiding</b>	<b>Aantal studenten</b>	<b>Vooropleiding</b>	<b>Aantal studenten</b>
Anders	848	Anders	416
Buitenlands	197	Buitenlands	73
HAVO	12.000	HAVO	4.080
HBO	949	HBO	363
MBO	7.457	MBO	2.670
VWO	1.143	VWO	322
WO	101	WO	40
<b>Totaal</b>	<b>22.695</b>	<b>Totaal</b>	<b>7.964</b>
Uitval in studiejaar 2016-2017		Afgestudeerden in studiejaar 2016-2017	
<b>Domein</b>	<b>Aantal studenten</b>	<b>Domein</b>	<b>Aantal studenten</b>
Bewegen en Educatie	1.049	Bewegen en Educatie	1.046
Business, Media en Recht	867	Business, Media en Recht	743
Gezondheid en Welzijn	745	Gezondheid en Welzijn	705
Techniek	576	Techniek	476
Flevoland	483	Flevoland	276
<b>Totaal</b>	<b>3.720</b>	<b>Totaal</b>	<b>3.246</b>
Internationalisering (aantal uitgaande en inkomende studenten)			
<b>Uitgaande studenten</b>	<b>Aantal studenten</b>	<b>Inkomende studenten</b>	<b>Aantal studenten</b>
Voorjaar 2017	113	Voorjaar 2017	108
Najaar 2017	148	Najaar 2017	131
<b>Totaal</b>	<b>261</b>	<b>Totaal</b>	<b>239</b>

## Opleidingenaanbod per 1 oktober 2017

Domein	Opleiding	
Bewegen en Educatie	Ad Onderwijsondersteuner Technisch Beroepsonderwijs	
	Educational Needs	
	Expertdocent Beroepsonderwijs	
	Godsdienst - Pastoraal werk	
	Learning & Innovation	
	Leraar 1e graads in Lichamelijke Opvoeding	
	Leraar Basisonderwijs	
	Leraar Godsdienst	
	Lichamelijke Opvoeding en Sportpedagogiek	
	LVO 2e Gr. Aardrijkskunde	
	LVO 2e Gr. Algemene Economie	
	LVO 2e Gr. Bedrijfseconomie	
	LVO 2e Gr. Biologie	
	LVO 2e Gr. Duits	
	LVO 2e Gr. Engels	
	LVO 2e Gr. Frans	
	LVO 2e Gr. Geschiedenis	
	LVO 2e Gr. Gezondheidszorg en Welzijn	
	LVO 2e Gr. Godsdienst	
	LVO 2e Gr. Natuurkunde	
	LVO 2e Gr. Nederlands	
	LVO 2e Gr. Scheikunde	
	LVO 2e Gr. Technisch Beroepsonderwijs	
	LVO 2e Gr. Wiskunde	
	Psychomotorische Therapie	
	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	
	Sportkunde	
	Business, Media en Recht	Accountancy
		Bedrijfseconomie
		Bedrijfskunde MER
Commerciële Economie		
Communicatie		
Financial Services Management		
Global Project and Change Management		
HBO - Rechten		
Human Resource Management		
International Business and Languages		
Journalistiek		
Logistiek en Economie		
Master Leadership in Transition		
Small Business and Retail Management		



Gezondheid en Welzijn	Ad Sociaal Werk in de Zorg	
	Logopedie	
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	
	Pedagogiek	
	Pedagogisch Management Kinderopvang	
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	
	Social Work	
	Toegepaste Gerontologie	
	Verpleegkunde	
	Techniek	Ad ICT-Beheer
Ad Technische Bedrijfskunde		
Ad Werktuigbouwkunde		
Bouwkunde		
Civiele Techniek		
Elektrotechniek		
HBO-ICT		
Industrieel Product Ontwerpen		
Logistics Engineering		
Mobiliteit		
Polymer Engineering		
Ruimtelijke Ontwikkeling		
Technische Bedrijfskunde		
Werktuigbouwkunde		
Flevoland		Ad Commerciële Economie
		Ad Ondernemen
		Commerciële Economie
	Communicatie	
	Small Business and Retail Management	
	Leraar Basisonderwijs	
	Logopedie	
	Verpleegkunde	
	Ad Software Development	
	HBO-ICT	
	HBO - Rechten	
	Ad Officemanagement	
	Bedrijfseconomie	
	Bedrijfskunde MER	
	Human Resource Management	
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	
	Pedagogiek	
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	
	Social Work	
	Ad Bouwkunde	
	Bouwkunde	
	Engineering	
	Industrieel Product Ontwerpen	
Mobiliteit		
Ruimtelijke Ontwikkeling		
Werktuigbouwkunde		

**Aanmeldingen en instroom in propedeutische fase fixusopleidingen**

Domein	Opleiding	Opleidingsvorm	Aanmeldingen	Capaciteit	Instroom
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Voltijd	269	115	112
Totaal			269	115	112

**Aanmeldingen en instroom in propedeutische fase fixusopleidingen**

Domein	Opleiding	Opleidingsvorm	Aanmeldingen	Geslaagd voor toets	Instroom
Bewegen en Educatie	Leraar 1e graads in Lichamelijke Opvoeding	Deeltijd	40	nvt	24
Bewegen en Educatie	Leraar 1e graads in Lichamelijke Opvoeding	Voltijd	350	223	158
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Deeltijd	56	nvt	23
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Voltijd	269	178	112
Bewegen en Educatie	Sportkunde	Voltijd	209	136	99
Gezondheid en Welzijn	Logopedie	Voltijd	85	60	42
Flevoland	Logopedie	Voltijd	80	52	48
Totaal			1.089	649	506

## Bijlage 2

---

<b>Kenniscentrum Bewegen en Educatie</b>	Bewegen, School en Sport
	Bewegen, Gezondheid en Welzijn
	Leiderschap in Onderwijs en Opvoeding (Windesheim Flevoland)
	Onderwijsbehoeften in inclusieve Leeromgevingen
	Onderwijsinnovatie en ICT
	Sportpedagogiek
	Pedagogische Kwaliteit van het Onderwijs
	Theologie en Levensbeschouwing
<b>Kenniscentrum Gezondheid en Welzijn</b>	De Gezonde Stad
	Innoveren met Ouderen
	Klantenperspectief (Windesheim Flevoland)
	Jeugd
<b>Kenniscentrum Media</b>	Media & Civil Society
	Constructive Journalism
<b>Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap</b>	Familiebedrijven
	Sociale Innovatie
	Nieuwe Arbeidsverhoudingen (Windesheim Flevoland)
	Supply Chain Finance
	Netwerken in een circulaire economie
<b>Kenniscentrum Technologie</b>	ICT-innovaties in de Zorg
	Kunststoftechnologie
	Robotica (Windesheim Flevoland)

---

## Bijlage 3

	Henk Hagoort	Inge Grimm
<b>Toezichthoudende functies die vallen onder de werking van de per 1 januari 2013 van kracht geworden Wet Bestuur en Toezicht</b>	Geen	Lid van de Raad van Toezicht van ziekenhuis Gelderse Vallei
	Lid van de bestuurscommissie onderwijs van de Vereniging Hogescholen	Lid van de bestuurscommissie ICT van de Vereniging Hogescholen
	Lid van de Economic Board Regio Zwolle	Bestuurder van de Stichting Windesheim Sportaccommodaties
	Voorzitter van de Stichting Ten Clarenwater	Lid van het bestuur van Stichting HANS (Huis Algemeen Nut Studenten)
	Lid van het bestuur van de Stichting Windesheim Sportaccommodaties	Lid bestuur Stichting Nieuw Grasdorp
	Lid bestuur Stichting HANS (Huis Algemeen Nut Studenten)	
	Lid bestuur Stichting Nieuw Grasdorp	
<b>Overige toezichthoudende functies</b>	Lid van de Zwolse8	
	Voorzitter Raad van Toezicht Kennisnet	Lid van de Raad van Commissarissen Bio-Product
	Voorzitter Raad van Toezicht Rijksmuseum Muiderslot	Lid van de Raad van Commissarissen IW4 Beheer
	Voorzitter Raad van Toezicht CPS Onderwijsontwikkeling en advies	

## Bijlage 4

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
<b>Peter den Oudsten</b>	Burgemeester van Groningen	<p>Toezichhoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht: Geen</p> <p>Overige toezichhoudende functies: Geen</p> <p>Overige nevenactiviteiten: Geen</p>
<b>Bert Bruggink</b>	Zelfstandig adviseur en coach	<p>Toezichhoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht: Geen</p> <p>Overige toezichhoudende functies: Geen</p> <p>Overige nevenactiviteiten: Board advisor JP Morgan, Londen Board advisor ORIX, Tokyo Hoogleraar Universiteit Twente</p>
<b>Margreeth Kasper de Kroon</b>	Voorzitter Raad van Bestuur Zorggroep Noordwest-Veluwe	<p>Toezichhoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht: Geen</p> <p>Overige toezichhoudende functies: Geen</p> <p>Overige nevenactiviteiten: Geen</p>
<b>Gerrit van Munster</b>	<p>Directeur Bold Capital Management BV</p> <p>Directeur VMCI Group BV</p>	<p>Toezichhoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht: Geen</p> <p>Overige toezichhoudende functies: Geen</p> <p>Overige nevenactiviteiten: Lid van de adviesraad van EuroDev Voorzitter algemene kerkenraad Hervormde Gemeente (PKN) Rijssen</p>



# ***Deel 2 JAARREKENING EN OVERIGE GEGEVENS***

# Inhoudsopgave

## Deel 2 JAARREKENING EN OVERIGE GEGEVENS

Kerncijfers 2017	49
Jaarrekening 2017	50
1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2017	50
1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2017	51
1.3 Overzicht totaalresultaat en resultaatsbestemming	51
1.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017	52
1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten	53
1.5.1 Algemeen	53
1.5.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva	55
1.5.3 Grondslagen voor het bepalen van het resultaat	57
1.5.4 Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht	58
1.5.5 Toelichting op de posten van de geconsolideerde balans	58
1.5.6 Toelichting op de posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten	69
1.6 Enkelvoudige balans per 31 december 2017	75
1.7 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2017	76
1.8 Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten	77
1.8.1 Algemeen	77
1.8.2 Toelichting op de posten van de enkelvoudige balans	77
1.8.3 Toelichting op de posten van de enkelvoudige staat van baten en lasten	84
1.9 Bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht	87
Overige gegevens	89
2.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	89
2.2 Statutaire bepalingen jaarrekening	92
Bijlage, niet behorende bij de jaarrekening	93
Bijlage 1 Gegevens over de rechtspersoon	93



# Kerncijfers 2017

## Financieel

*geconsolideerde balans en staat van baten en lasten*

(x € 1.000)

	2017	2016	2015	2014
Baten	194.869	185.075	180.903	181.794
Resultaat	-1.272	-10.787	263	7.064
Groepsvermogen	53.999	55.271	66.058	65.795
Materiële vaste activa				
. Investerings	8.681	14.622	10.152	12.673
. Afschrijvingen	12.188	11.844	11.509	10.100

## Kengetallen

	2017	2016	2015	2014
Solvabiliteit	31,3%	32,3%	36,7%	36,5%
Liquiditeit	0,6	0,5	0,8	0,8
Loonkosten medewerkers/baten	70,7%	71,9%	68,7%	66,8%
Loonkosten medewerkers + derden/baten	75,7%	79,4%	74,3%	72,6%
Aantal ingeschreven studenten per 01.10	22.695	21.607	20.740	20.468
Marktaandeel instroom studenten *)	5,3%	5,2%	5,2%	4,7%
Marktaandeel ingeschreven studenten *)	4,9%	4,7%	4,5%	4,5%
Gemiddeld aantal medewerkers	2.265	2.264	2.177	2.151
Gemiddeld aantal fte's	1.642	1.641	1.589	1.594

Solvabiliteit: eigen vermogen/balanstotaal

Liquiditeit: vlottende activa/kortlopende schulden

\*) Bron: Vereniging Hogescholen

# Jaarrekening 2017

## 1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2017

Na verwerking bestemming resultaat (x € 1.000)		
	31.12.2017	31.12.2016
<b>1 Activa</b>		
<b>Vaste activa</b>		
1.2 Materiële vaste activa	131.214	134.806
1.3 Financiële vaste activa	7.317	7.317
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>138.531</b>	<b>142.123</b>
<b>Vlottende activa</b>		
1.5 Vorderingen	7.857	8.824
1.7 Liquide middelen	26.239	20.109
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>34.096</b>	<b>28.933</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>172.627</b>	<b>171.056</b>
	31.12.2017	31.12.2016
<b>2 Passiva</b>		
2.1 Groepsvermogen	53.999	55.271
2.2 Voorzieningen	13.381	8.950
2.3 Langlopende schulden	48.305	51.501
2.4 Kortlopende schulden	56.942	55.334
<b>Totaal passiva</b>	<b>172.627</b>	<b>171.056</b>

## 1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2017

(x € 1.000)		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
<b>3</b>	<b>Baten</b>			
3.1	Rijksbijdragen	127.711	122.498	118.321
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	40.549	38.855	38.130
3.4	Baten werk in opdracht van derden	8.574	7.023	7.505
3.5	Overige baten	18.035	18.899	21.119
	<i>Totaal baten</i>	194.869	187.275	185.075
<b>4</b>	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	147.480	146.530	146.942
4.2	Afschrijvingen	12.273	12.591	11.885
4.3	Huisvestingslasten	11.546	8.461	8.634
4.4	Overige lasten	21.709	22.067	25.134
	<i>Totaal lasten</i>	193.008	189.649	192.595
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>1.861</b>	<b>-2.374</b>	<b>-7.520</b>
<b>5</b>	<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-3.083</b>	<b>-3.182</b>	<b>-3.223</b>
	<b>Resultaat vóór belasting</b>	<b>-1.222</b>	<b>-5.556</b>	<b>-10.743</b>
<b>6</b>	<b>Belastingen over het resultaat</b>	<b>-50</b>	<b>0</b>	<b>-44</b>
	<b>Resultaat na belasting</b>	<b>-1.272</b>	<b>-5.556</b>	<b>-10.787</b>

## 1.3 Overzicht totaalresultaat en resultaatsbestemming

(x € 1.000)	Realisatie 2017	Realisatie 2016
<b>Overzicht totaalresultaat</b>		
Geconsolideerd resultaat na belasting	-1.272	-10.787
Rechtstreekse vermogensmutatie in het eigen vermogen	0	0
<b>Totaalresultaat</b>	<b>-1.272</b>	<b>-10.787</b>
<b>Resultaatsbestemming</b>		
Mutatie algemene reserve	-1.639	-9.292
Mutatie bestemmingsreserve (publiek)	367	-1.800
Mutatie bestemmingsreserve (privaat)	0	305
	<b>-1.272</b>	<b>-10.787</b>

## 1.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017

	2017	2016
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo baten en lasten	1.861	-7.520
Aanpassing voor:		
4.2 Afschrijvingen	12.188	11.844
2.3 Vrijval investeringssubsidies	-1.044	-1.199
2.2 Mutaties voorzieningen	4.431	32
4.4 Voorziening lening	88	0
	<u>15.663</u>	<u>10.677</u>
Verandering in vlottende middelen:	17.524	3.157
1.5 Vorderingen	962	-1.965
2.4 Kortlopende schulden	1.670	5.104
	<u>2.632</u>	<u>3.139</u>
<i>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	20.156	6.296
6 Betaalde winstbelasting	-132	-44
5 Ontvangen rente	374	397
5 Betaalde rente	-3.432	-3.540
	<u>-3.190</u>	<u>-3.187</u>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	16.966	3.109
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
1.2 Investerings in materiële vaste activa	-8.681	-14.622
1.2 Desinvesteringen in materiële vaste activa	85	55
1.3 Investerings in financiële vaste activa	-88	0
1.3 Ontvangen uit langlopende vorderingen	0	8
	<u>0</u>	<u>8</u>
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	-8.684	-14.559
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
2.3 Ontvangen (obligo) investeringssubsidies	375	331
2.3 Aflossing langlopende schulden	-2.527	-2.376
	<u>-2.152</u>	<u>-2.045</u>
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	-2.152	-2.045
<b>Overige balansmutaties</b>	0	0
<b>1.7 Mutatie geldmiddelen</b>	<u>6.130</u>	<u>-13.495</u>

## 1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten

### 1.5.1 Algemeen

#### Activiteiten

Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim is een brede hogeschool. De hogeschool is statutair gevestigd in Zwolle en is ingeschreven in het handelsregister onder nummer 53815033.

#### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening gaat over het boekjaar 2017, dat bestaat uit de periode januari 2017 tot en met december 2017.

#### Algemene grondslagen

De jaarrekening is opgesteld conform de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en daarmee eveneens conform de vereisten van boek 2, titel 9 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving. Van de Richtlijnen is met name RJ 660 van belang vanwege de daarin (gedeeltelijk) verplichte aanvullingen op de standaardrichtlijnen, specifieke bepalingen en modellen voor de jaarverslaggeving van onderwijsinstellingen en universiteiten.

Een actief wordt in de balans opgenomen, wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar Windesheim zullen toevloeien en de waarde van het actief betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen, wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. Verder wordt een actief of een verplichting niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip dat niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling geschiedt tegen historische verkrijgings- of vervaardigingsprijs, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Verder is de jaarrekening opgesteld conform de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Alle bedragen zijn in duizenden euro's tenzij anders vermeld. De grondslagen zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van voorgaand verslagjaar.

#### Continuïteit

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### Consolidatie

Voor de consolidatie is de integrale methode toegepast. Bij de integrale methode worden de activa en passiva, alsmede de baten en lasten voor honderd procent in de geconsolideerde jaarrekening van Windesheim opgenomen.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de financiële gegevens opgenomen van Windesheim en de groepsmaatschappijen, waarin Windesheim direct of indirect een beslissende invloed uitoefent op het bestuur en het financiële beleid. De activa, passiva en resultaten van deze groepsmaatschappijen worden volledig in de consolidatie opgenomen. De resultaten van de groepsmaatschappijen die in de loop van een boekjaar zijn verworven of afgestoten, worden in de geconsolideerde staat van baten en lasten opgenomen vanaf de datum van toetreding tot de groep respectievelijk tot de datum van afstoting. De onderlinge vorderingen en schulden tussen de in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd.

De volgende groepsmaatschappijen zijn in de consolidatie opgenomen:

- Stichting Windesheim Sportaccommodaties
- Stichting Nieuw Grasdorp
- Stichting Huis van Algemeen Nut voor Studenten (HANS)
- Stichting Windesheim Hoger Onderwijs
- Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation

#### Verbonden rechtspersonen

Alle groepsmaatschappijen, zoals opgenomen in de paragraaf Consolidatie en de deelnemingen toegelicht bij de financiële vaste activa, worden aangemerkt als verbonden partij.

Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd. Ook het groepshoofd, Windesheim, is aan te merken als verbonden partij.

#### Vergelijkende cijfers

De cijfers over 2016 zijn, indien en voor zover dat uit hoofde van transparantie wenselijk en noodzakelijk werd geacht, opnieuw gerubriceerd om vergelijkbaarheid met 2017 mogelijk te maken. Bij de liquide middelen heeft er een herrubricering plaatsgevonden tussen de tegoeden op bankrekeningen en deposito's. De vergelijkende cijfers over 2016 zijn eveneens aangepast. Bij de overige kortlopende schulden zijn de cijfers van 2016 van de posten consortium financiers Flevoland en diversen zodanig aangepast dat de verplichting jegens het consortium financiers overeenkomt met de verantwoording in het financieel overzicht Windesheim Flevoland.

#### Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van de grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en passiva en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderlig-

gende veronderstellingen worden regelmatig beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. Bij de voorzieningen is gebruik gemaakt van schattingen.

### Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: financiële activa en financiële verplichtingen, verstrekte leningen en overige vorderingen, overige financiële verplichtingen en derivaten.

Financiële instrumenten (en afzonderlijke componenten van financiële instrumenten) worden gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen. Presentatie vindt plaats op basis van afzonderlijke componenten van financiële instrumenten als financieel actief, financiële verplichting of als eigen vermogen.

Een financieel actief of een financiële verplichting wordt in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan. Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie er toe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen. Een aankoop of verkoop volgens standaard marktconventies wordt per categorie financiële activa en financiële verplichtingen stelselmatig in de balans opgenomen of niet langer opgenomen op de transactiedatum (datum van aangaan van bindende overeenkomst) / de leveringsdatum (datum van overdracht).

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

Financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij het (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. De reële waarde is de contante waarde van toekomstige kasstromen, gebaseerd op een rente die per balansdatum zou gelden voor gelijksoortige leningen, vermeerderd met een risicopremie. Indien instrumenten bij de vervolgwaardering niet worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering.

### Afgeleide financiële instrumenten

Windesheim maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van afgeleide financiële instrumenten. Windesheim is een renteswap aangegaan ter afdekking van renteschommelingen over de aangegane lening voor de nieuwbouw van gebouw X. Na eerste waardering worden afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge-accounting onder het kostprijs hedge-model wordt toegepast.

Omdat Windesheim kostprijs hedge-accounting toepast en het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van een toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, vindt geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de staat van baten en lasten, wordt de met het afgeleide instrument samenhangende bate of last in de staat van baten en lasten verwerkt.

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, wordt de cumulatieve bate of de cumulatieve last dat tot dat moment nog niet in de staat van baten en lasten was verwerkt, als overlopende post in de balans opgenomen, totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve bate of de cumulatieve last overgeboekt naar de staat van baten en lasten. Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor hedge accounting en het financiële instrument niet wordt verkocht, wordt ook de hedge-accounting beëindigd. Het financiële instrument wordt dan tegen kostprijs of lagere marktwaarde verwerkt. In 2017 zijn geen afgeleide financiële instrumenten gekocht of verkocht, noch is de kostprijs hedge-accounting beëindigd.

Windesheim documenteert de hedge-relaties en specifieke hedge-documentatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedge-relatie door vast te stellen dat er sprake is van een effectieve hedge, respectievelijk dat er geen sprake is van overhedges. De effectiviteitstest vindt plaats door vergelijking van de kritieke kenmerken van het afdekkingsinstrument met de afgedekte positie. Indien de kritische kenmerken binnen de hedgerelatie aan elkaar gelijk zijn, is geen sprake van ineffectiviteit. Indien de kritische kenmerken niet aan elkaar gelijk zijn, is er sprake van ineffectiviteit en wordt de hiermee samenhangende waarde op basis van kostprijs of lagere marktwaarde direct in de staat van baten en lasten verwerkt.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

## 1.5.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische gebruiksduur van het vast actief. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. De afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of desinvestering. Op terreinen, materiële vaste activa in uitvoering en op vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Alleen bij vervoermiddelen wordt rekening gehouden met een restwaarde. Kosten van groot onderhoud worden in de boekwaarde van het actief verwerkt, indien wordt voldaan aan de criteria voor verwerking in de balans. Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

### Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarbij invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld indien Windesheim direct of indirect beslissende invloed uitoefent op het bestuur en het financiële beleid. Daarbij wordt het geheel van feitelijke omstandigheden en contractuele relaties in aanmerking genomen. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor toepassing van 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. Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering, vindt waar-

dering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

Geldleningen en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, eventueel rekening houdend met een waardevermindering wegens oninbaarheid.

### Bijzondere waardeverminderingen vaste activa

#### Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige nettokasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

#### Financiële vaste activa

Ook voor financiële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen wordt de omvang van de last uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen geschat en verwerkt in de staat van baten en lasten.

### Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, vermindert met bijzondere waardevermindervingsverliezen. Waardevermindervingsverliezen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de inbaarheid van vorderingen.

### Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden en depo-

Voor het bepalen van de afschrijvingen worden de volgende afschrijvingspercentages toegepast:

	%		%
<i>Gebouwen en terreinen:</i>		<i>Inventaris en apparatuur:</i>	
Gebouwen	2,5 – 10,0	Machines en meubilair	6,7 – 7,1
Terreinen	0,0	Hardware en software	6,7 – 33,3
Terrein-, parkeer- en overige voorzieningen	3,3 – 20,0	Overige apparatuur	12,5
Verbouwingen	10,0	<i>Andere vaste bedrijfsmiddelen:</i>	
Technische installaties	6,7	Vervoermiddelen	20,0

sito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Rekeningcourant schulden bij banken zijn opgenomen bij de kortlopende schulden als schulden aan kredietinstellingen.

#### Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de algemene reserve en de publieke en private bestemmingsreserves. De algemene reserve staat ter vrije beschikking van het bestuur. De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperkte bestedingsmogelijkheid die door het bestuur is aangebracht.

#### Voorzieningen

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

#### Wachtgeldverplichtingen

De voorziening Wachtgeld is gewaardeerd tegen de nominale waarde. De voorziening is bedoeld om claims uit hoofde van uitkeringen na ontslag af te dekken. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op een inschatting van toekomstige verplichtingen. Hogescholen zijn eigenrisicodragers voor de totale werkloosheidsuitkeringen. De voorziening is bepaald op basis van beschikbare gegevens uit de eigen administratie en de opgaves van Loyalis en het UWV. Bij het bepalen van de voorziening wordt rekening gehouden met de kans dat betrokkenen een baan zullen krijgen.

#### Sociaal flankerend beleid

De voorziening Sociaal flankerend beleid is gewaardeerd tegen de nominale waarde van verplichtingen aan (ex-)medewerkers. De voorziening betreft de beste schatting van het bedrag waarvoor de verplichting kan worden afgewikkeld.

#### Eigenrisicodragerschap WIA

De voorziening wordt berekend op basis van contante waarde van de verwachte uitkeringen aan medewerkers die per einde boekjaar in de WIA zitten, of op korte termijn in de WIA terecht zullen komen. De disconteringsvoet is 2%.

#### Pensioenen

Windesheim kent een Pensioen- en Flexibele Uittredingsregeling voor huidige en voormalige werknemers. De pensioenen zijn ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds ABP (hierna te noemen: ABP) en de Flexibele Uittreding bij Stichting Flexibel Uittreden Onderwijs. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren. Windesheim heeft geen verplichting tot het voldoen

van aanvullende bijdragen in geval van tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Derhalve zijn alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het verslagjaar in de jaarrekening verantwoord.

#### Jubilea

De voorziening voor jubilea betreft de verplichtingen voor gratificaties bij ambtsjubilea. De voorziening is gebaseerd op de actuariële waarde van verplichtingen aan medewerkers. De uitgangspunten voor de actuariële berekening zijn:

- prognosetafel AG2016 Koninklijk Actuarieel Genootschap
- disconteringsrente 2%
- inflatiepercentage per jaar voor de prijsindex 1,0%
- inflatiepercentage per jaar voor de loonindex: 1,0%
- blijfkans

#### Duurzame inzetbaarheid

De voorziening Duurzame inzetbaarheid is gewaardeerd tegen de nominale waarde. De cao-afspraken over duurzame inzetbaarheid bieden medewerkers de mogelijkheid om duurzame inzetbaarheidsuren te sparen. Deze uren worden door medewerkers geregistreerd in Oracle HR en door de leidinggevende gefiatteerd. De voorziening voor duurzame inzetbaarheid is berekend op basis van het spaarsaldo per 31 december 2017 van de medewerkers die sparen voor een sabbatical. Daarnaast bestaat deze voorziening uit de verplichting jegens medewerkers waarvan bekend is dat zij gebruik maken van de regeling Werkijdvermindering Senioren. Bij de bepaling van de hoogte van de voorziening is rekening gehouden met de verwachte kans dat medewerkers daadwerkelijk gebruik zullen maken van de regeling.

#### Overige (kosten gebouw X)

Voor de verwachte kosten van herstelwerkzaamheden gebouw X is een voorziening gevormd vanuit de verplichting om te voldoen aan veiligheidsvoorschriften alsmede vanuit de wettelijke taak om onderwijs te leveren. De voorziening is gewaardeerd tegen de nominale waarde. De dotatie aan de voorziening wordt ten laste gebracht van het resultaat. De voorziening is bepaald op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting te voldoen.

#### Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar, worden opgenomen onder langlopende schulden. De aflossing voor het komende verslagjaar is opgenomen onder kortlopende schulden. Langlopende schulden worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

#### Kortlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van ten hoogste één jaar, worden opgenomen onder kortlopende schulden. Kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.



### 1.5.3 Grondslagen voor het bepalen van het resultaat

#### Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor vermelde waarderingsgrondslagen. De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Lasten worden verantwoord als deze bekend zijn en betrouwbaar ingeschat kunnen worden; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

#### Baten

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en subsidies  
Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten. Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel en er sprake is van bestedingsverplichtingen, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord. Indien toegekende gelden betrekking hebben op een specifiek doel, maar geen sprake is van bestedingsverplichtingen, worden de ontvangen gelden als bate verantwoord in het jaar waarop de gelden betrekking hebben, tenzij toerekening naar schooljaar plaats vindt (in plaats van kalenderjaar) of sprake is van een concreet bestedingsplan voor de periode na balansdatum.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies worden aanvaardbaar in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten, zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat er voldaan zal worden aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de staat van baten en lasten opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

#### *College-, cursus-, les- en examengelden*

De college-, cursus-, les- en examengelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het studiejaar zijn gespreid. De collegegelden kunnen bestaan uit wettelijke collegegelden en instellingscollegegelden. Instellingscollegegelden worden op dezelfde wijze verwerkt als wettelijke collegegelden.

#### *Baten werk in opdracht van derden*

Baten uit hoofde van werk in opdracht van derden (contractonderwijs, contractactiviteiten en overige) worden in de staat van baten en lasten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten, indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat wordt genomen na voltooiing van

de gehele opdracht. Voor een eventueel verwacht negatief resultaat wordt een voorziening getroffen.

#### *Huuropbrengsten*

Huuropbrengsten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen op basis van de duur van de huurovereenkomst. Vergoedingen ter stimulering van het sluiten van huurovereenkomsten worden als onderdeel van de totale huuropbrengsten verwerkt.

#### Lasten

##### *Personeelslasten*

De personeelslasten bestaan uit de loon- en salariskosten van eigen personeel en de daarop betrekking hebbende sociale lasten en pensioenlasten, inclusief betaalde en verschuldigde premies uit hoofde van pensioenregelingen. De loon- en salariskosten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid, wordt een voorziening opgenomen.

Windesheim heeft een pensioenregeling bij het ABP. Deze regeling betreft een pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds die in de jaarrekening is verwerkt volgens de verplichtingenbenadering in overeenstemming met de RJ 271 Personeelsbeloningen. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door Windesheim. Het ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. Het ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelslasten 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.

De dekkingsgraad van het ABP, de marktwaarde van de beleggingen uitgedrukt in een percentage van de voorziening pensioenverplichtingen volgens de grondslagen van DNB, was per balansdatum 104,4%. Het minimaal vereiste eigen vermogen (dekkingsgraad) volgens DNB is 104,2%. Het vereiste eigen vermogen, gegeven de huidige beleggingsmix, bedraagt 128%.

##### *Leasecontracten*

Windesheim kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de

leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

*Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten*

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

**Belastingen**

De belasting over de winst of het verlies over de verslagperiode omvat de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en uitgestelde winstbelastingen van Stichting Windesheim Sportaccommodaties. Alle belastingposten worden opgenomen tegen de nominale waarde. De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting

is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over de verslagperiode, berekend aan de hand van belastingtarieven die gelden op balansdatum en correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

**1.5.4 Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en betaalde winstbelasting zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

**1.5.5 Toelichting op de posten van de geconsolideerde balans**

**Materiële vaste activa**

Het verloop van de materiële vaste activa in het verslagjaar is als volgt:

(x € 1.000)	1.2.1	1.2.2	1.2.4	Totaal
	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	In uitvoering en vooruitbetaling	
Aanschafprijs 01.01	189.084	44.200	5.965	239.249
Afschrijving cumulatief 01.01	-77.579	-26.864	0	-104.443
Boekwaarde 01.01	111.505	17.336	5.965	134.806
Investeringen 2017	10.501	3.408	-5.228	8.681
Desinvesteringen 2017	-17	-68	0	-85
Afschrijvingen 2017	-7.836	-4.352	0	-12.188
Boekwaarde 31.12	114.153	16.324	737	131.214
Aanschafprijs 31.12	197.892	43.817	737	242.446
Afschrijving cumulatief 31.12	-83.739	-27.493	0	-111.232
Boekwaarde 31.12	114.153	16.324	737	131.214

### 1.2.1 Gebouwen en terreinen

Dit zijn de campus in Zwolle en in Almere en de studenten-  
sociëteit in Zwolle. De investeringen in gebouwen en terreinen  
in 2017 betreffen de renovatie van gebouw A, het vervangen  
van de verlichting in gebouw T, databekabeling, herhuisves-  
ting en kleine verbouwingen.

### 1.2.2 Inventaris en apparatuur

De investeringen in 2017 in inventaris en apparatuur betreffen  
vervanging en uitbreiding van meubilair, ICT- en audiovisuele  
middelen.

### 1.2.4 In uitvoering en vooruitbetaling

Het saldo per einde 2017 betreft lopende projecten voor aan-  
passingen van de gebouwen op de campus in Zwolle en inves-  
teringsprojecten voor ICT apparatuur.

## Financiële vaste activa

### 1.3.4 Vorderingen op andere deelnemingen

bijBrainz, B.V. is een samenwerking tussen Windesheim en de  
gemeente Zwolle ter bevordering van de gebiedsontwikkeling  
Hanzeland. In de ruimte Brainz in Hanzeland werken onder-  
nemers en professionals en talenten uit onderwijs en overheid  
samen aan de verdere ontwikkeling van Hanzeland.

Windesheim heeft aan bijBrainz, B.V. in 2017 een eenmalige  
investeringsbijdrage beschikbaar gesteld van K€ 88 in de  
vorm van een renteloze lening. Terugbetaling van deze lening  
is afhankelijk van de kasstroom van bijBrainz, BV. Omdat het  
onzeker is dat de lening wordt terugbetaald, is een voorzie-  
ning opgenomen voor het totale bedrag.

### 1.3.7 Overige vorderingen

Dit betreft een langlopende vordering op het consortium van  
financiers voor de ontwikkeling van een hogeschool in Almere,  
Flevoland. Voor de overname van de medewerkers en van de  
opleidingen van de Hogeschool van Amsterdam en Ipabo,  
heeft Windesheim K€ 7.300 ontvangen. Deze inkomsten heb-  
ben geleid tot de vorming van een bestemmingsreserve van  
K€ 7.300 voor de ontwikkeling van de hogeschool in Flevola-  
nd. Met deze middelen is een basis gelegd voor de continu-  
iteit van onderwijs, onderzoek en ondernemen in Flevoland  
wanneer de beschikbaar gestelde financiering van K€ 72.000  
door het consortium van financiers voor de dekking van het  
aanlooptekort voor de opbouw van een hogeschool in  
Flevoland volledig benut is. Hierdoor is bij Windesheim een  
langlopende vordering op het consortium ontstaan. De rente  
op de vordering is 2,988% op jaarbasis en is integraal onder-  
deel van de business case.

Het verloop van de financiële vaste activa in het verslagjaar is als volgt:

(x € 1.000)	Stand 01.01.2017	Investering en verstrekte lening	Desinvestering en afgeloste lening	Stand 31.12.2017
<b>1.3.4 Vorderingen op andere deelnemingen</b>				
bijBrainz, B.V.	0	88	0	88
Voorziening wegens oninbaarheid	0	-88	0	-88
	0	0	0	0
<b>1.3.7 Overige vorderingen</b>				
Subsidie Flevoland	7.317	0	0	7.317
	7.317	0	0	7.317

## Vorderingen

Dit betreft:

(x € 1.000)		31.12.2017	31.12.2016
1.5.1	Debiteuren	2.422	2.922
1.5.7	Overige vorderingen		
	1.5.7.1 Personeel	6	15
	1.5.7.2 Overige:		
	• Te factureren werk voor derden	1.349	1.476
	• Omzetbelasting	642	487
	• Diverse posten	550	691
1.5.8	Overlopende activa		
	1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten:		
	• Vooruitbetaalde OV jaarkaarten	1.143	1.161
	• Diverse posten	1.964	2.308
1.5.9	Af: voorziening wegens oninbaarheid	-219	-235
		<u>7.857</u>	<u>8.825</u>

De vorderingen bestaan uitsluitend uit posten met een looptijd tot maximaal één jaar.

### 1.5.1 Debiteuren

Het debiteurensaldo bestaat voor K€ 720 uit vorderingen op studentdebiteuren anders dan collegegelden en voor K€ 1.702 uit vorderingen op overige debiteuren.

### 1.5.7.2 Overige

Het te factureren werk voor derden bestaat voor K€ 1.210 uit subsidieprojecten en voor K€ 139 uit private activiteiten.

### Omzetbelasting.

De te vorderen omzetbelasting betreft voor K€ 598 pro rata 2015 en 2016.

### 1.5.8.1 Vooruitbetaalde diverse posten

De vooruitbetaalde bedragen zijn onder andere voor licenties K€ 973, huur K€ 448 en verzekeringen K€ 153.

### 1.5.9 Voorziening wegens oninbaarheid

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

(x € 1.000)		2017	2016
1.5.9.1	Stand per 01.01	-235	-230
1.5.9.2	Onttrekking	31	7
1.5.9.3	Dotatie	-15	-22
1.5.9.4	Vrijval	0	10
	Stand per 31.12	<u>-219</u>	<u>-235</u>

## Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit:

(x € 1.000)		31.12.2017	31.12.2016
1.7.1	Kasmiddelen	16	16
1.7.2	Tegoeden op bankrekeningen	12.067	16.681
1.7.3	Deposito's	14.156	3.412
		<u>26.239</u>	<u>20.109</u>

De tegoeden op de bankrekeningen en de deposito's staan ter vrije beschikking. De toename van het saldo met K€ 6.130 is het resultaat van:

- € 16,9 mln. inkomende kasstroom uit operationele activiteiten
- € 8,6 mln. uitgaande kasstroom door investeringen
- € 2,1 mln. uitgaande kasstroom door aflossing op leningen o/g

## Groepsvermogen

Het verloop van het groepsvermogen is als volgt:

(x € 1.000)	Stand 01.01.2017	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31.12.2017
2.1.1 Algemene reserve	33.618	-1.639	0	31.979
2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)				
. Huisvestingsbeleid	10.425	0	0	10.425
. Financiering Flevoland	7.317	0	0	7.317
2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)	3.911	367	0	4.278
	<u>55.271</u>	<u>-1.272</u>	<u>0</u>	<u>53.999</u>

### 2.1.1 Algemene reserve

De algemene reserve is de vrij te besteden reserve. Deze reserve is gevormd uit de resultaten behaald uit publieke onderwijsactiviteiten, verhuur van onroerend goed door Stichting Nieuw Grasdorp, de exploitatie van een studentensociëteit door Stichting HANS en andere publieke activiteiten.

### 2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)

De bestemmingsreserve Huisvestingsbeleid is gevormd ten behoeve van de uitvoering van het masterplan Campus. Door de ontwikkelingen in het hbo en de verwachtingen over de ontwikkeling van de studentenpopulatie, heeft het College van Bestuur besloten een nieuw masterplan Campus op te stellen.

In afwachting van het nieuwe masterplan Campus is de bestemmingsreserve Huisvestingsbeleid voorlopig bevroren.

De bestemmingsreserve Financiering Flevoland is gevormd ten behoeve van de ontwikkeling van de vestiging Flevoland.

### 2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)

Deze bestemmingsreserve is in 1986 ontstaan uit de inbreng door de fusiepartners. In de jaren daarna is het resultaat op private activiteiten toegevoegd dan wel, bij een verlies, onttrokken aan deze reserve. De private activiteiten van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim bestaan uit het aanbieden van niet-bekostigd onderwijs en adviestrajecten.

## Voorzieningen

Dit betreft:

(x € 1.000)		31.12.2017	31.12.2016
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	10.181	8.950
2.2.2	Overige voorzieningen	3.200	0
		<u>13.381</u>	<u>8.950</u>

### 2.2.1 Personeelsvoorzieningen

(x € 1.000)	Wachtgeld	Sociaal flankerend beleid	Wet WIA	Jubilea	Duurzaam inzetbaar	Totaal
Stand per 01.01.2017	3.240	2.091	1.000	1.531	1.088	8.950
Dotaties 2017	4.286	1.817	58	550	1.247	7.958
Onttrekkingen 2017	-2.175	-1.412	-67	-115	0	-3.769
Vrijval 2017	-1.918	-549	-491	0	0	-2.958
Stand per 31.12.2017	<u>3.433</u>	<u>1.947</u>	<u>500</u>	<u>1.966</u>	<u>2.335</u>	<u>10.181</u>
Kortlopend deel < 1 jaar	2.015	1.851	110	138	595	4.709
Langlopend deel > 1 jaar	1.418	96	390	1.828	1.740	5.472

#### Wachtgeld

De voorziening Wachtgeld is gebaseerd op rechten van ex-medewerkers uit hoofde van wachtgeld en bijkomende kosten. De rechten van deze ex-medewerkers zijn opgenomen in een voorziening zodat de lasten drukken op de periode waarin de verplichting is ontstaan.

#### Sociaal flankerend beleid

De voorziening Sociaal flankerend beleid heeft betrekking op afspraken met individuele personeels-leden die Windesheim vroegtijdig verlaten.

#### Wet WIA

De Wet werk en inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA) bestaat uit twee regelingen, de WGA (Werkhervattingregeling Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten) en de IVA (volledig en duurzaam arbeidsongeschikt). Indien een werknemer arbeidsongeschikt raakt, vormen de eerste twee jaar een last voor de werkgever en betaalt Windesheim het salaris door; honderd procent in het eerste jaar en zeventig procent in het tweede jaar. Na 104 weken arbeidsongeschiktheid keert de WIA uit middels een IVA of een WGA-uitkering. Indien de werknemer na twee jaar in de WGA komt, wordt het dienstverband beëindigd en ontvangt de werknemer een uitkering via het UWV. Het eigen risi-

co voor de werkgever is maximaal tien jaar of korter dan tien jaar in het geval de medewerker de pensioengerechtigde leeftijd bereikt.

Bij de bepaling van de hoogte van de voorziening in 2017 is rekening gehouden met verwachte uitkeringen aan medewerkers die per einde boekjaar in de WIA zitten. Tevens is per eind 2017 bepaald welke medewerkers in 2017 waarschijnlijk in de WIA terecht komen. Ook hiervoor is de verplichting opgenomen.

#### Jubilea

Dit is de voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen aan de huidige werknemers. De omvang van de verplichting is in hoge mate bepaald door de arbeidshistorie van werknemers bij andere overheidsinstellingen. De voorziening is gevormd op basis van de cao. De voorziening is actuair berekend.

#### Duurzaam inzetbaar

Dit is de voorziening voor toekomstige personeelslasten voor medewerkers die hun duurzame inzetbaarheidsuren sparen voor een sabbatical en voor de huidige deelnemers aan de regeling werktijdvermindering senioren.

### 2.2.2 Overige voorzieningen

Voor de verwachte kosten van herstelwerkzaamheden gebouw X is een voorziening gevormd vanuit de verplichting om te voldoen aan veiligheidsvoorschriften alsmede vanuit de wettelijk taak om onderwijs te leveren. De voorziening is gevalueerd tegen de nominale waarde. De dotatie aan de

voorziening is ten laste gebracht van het resultaat. De voorziening is bepaald op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting te voldoen. Naar verwachting vindt de afwikkeling van de voorziening binnen een jaar plaats.

## Langlopende schulden

*Dit betreft:*

(x € 1.000)	31.12.2017	31.12.2016
2.3.3 Kredietinstellingen:		
. ING Bank NV (Windesheim)	41.850	43.250
. ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)	245	1.069
. ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)	94	397
2.3.5 Overige: investeringssubsidie	6.116	6.785
	<u>48.305</u>	<u>51.501</u>

### 2.3.3 Kredietinstellingen

De genoemde geldleningen, hebben betrekking op de financiering van de gebouwen van Windesheim.

#### *ING Bank NV (Windesheim)*

Voor de financiering van gebouw X op de Campus in Zwolle, kadastraal bekend onder sectie K nummer 2227, is aan de ING Bank NV het recht van een hypotheek gegeven op het pand tot meerdere zekerheid voor de betaling van de hoofdsom van € 55 mln. plus € 22 mln. voor renten, boeten, kosten, premies of anderszins, in totaal € 77 mln. Naast de zekerheid op het pand is er mede zekerheid verstrekt inzake verpanding van alle rechten die Windesheim ter zake van het onderpand heeft. Tevens is de bank bevoegd het onderpand samen met de roerende zaken die in het pand staan te (doen) verkopen. De kredieten zijn verstrekt in de vorm van kasgeldleningen. Middels een renteswap is de variabele rente op de langlopende leningen van de ING Bank NV, omgezet naar een vaste rente van 4,88%. De hoofdsom van de renteswap daalt overeenkomstig de aflossing van de langlopende lening. Op grond van de financieringsovereenkomst betaalt Windesheim over het nominale bedrag het 3-maands EURIBOR tarief verhoogd met een debiteurenopslag van 1,60%. Windesheim ontvangt een 3-maands EURIBOR over de hoofdsom. De renteswap is in 2008 afgesloten in relatie tot de overeenkomst van geldlening met een vaste rente van 4,88% ter financiering van gebouw X. Het renteswap contract is medio 2008 ingegaan en heeft een looptijd van 35 jaar, tot 1 januari 2042.

#### *ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)*

Dit betreft lening I voor de financiering van de bouw van het T-gebouw op de Campus. De lening heeft een looptijd van dertig jaar en is in 1996 verstrekt. De rente bedraagt 2,35% per jaar. De jaarlijkse reguliere aflossing is € 0,3 mln. Ten behoeve van de bank heeft de stichting de volgende zekerheden verstrekt: eerste bankhypotheek van K€ 13.500 op het T-gebouw en hoofdelijke medeschuldenaar-stelling door Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim.

#### *ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)*

Dit betreft lening II voor de financiering van de bouw van het T-gebouw op de Campus. De looptijd van de lening, het rentepercentage en rentelooptijd zijn conform lening I. De jaarlijkse reguliere aflossing is € 0,1 mln. De gestelde zekerheden zijn conform lening I.

### 2.3.5 Overige

Dit betreft een ontvangen investeringssubsidie voor De Landdrost in Almere. Conform Richtlijn RJ 274 is de investeringssubsidie als vooruit ontvangen bedrag aan de passiefzijde van de balans opgenomen. Uit de op de balans gepassiveerde post valt jaarlijks een bedrag vrij ten gunste van het resultaat. De vrijval wordt bepaald op basis van de afschrijvingstermijn van het betreffende actief.

Ten gunste van het resultaat 2017 is K€ 1.044 verantwoord waarbij rekening is gehouden met data van ingebruikname.

Het verloop van de langlopende schulden is als volgt:

(x € 1.000)	2.3.3 Kredietinstellingen			2.3.5 Overige	Totaal
	ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)	ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)	ING Bank NV (Windesheim)	Investerings- subsidie Flevoland	
Stand per 01.01.2017	1.069	397	43.250	6.785	51.501
Obligo investeringen 2017	0	0	0	375	375
Vrijval ten gunste van de exploitatie	0	0	0	-1.044	-1.044
Aflossingen (inclusief vervroegd)	-824	-303	-1.400	0	-2.527
Stand per 31.12.2017	245	94	41.850	6.116	48.305
Looptijd > 1 jaar	245	94	41.850	5.016	47.205
Looptijd > 5 jaar	0	0	36.250	1.128	37.378
Rentevoet (exclusief opslag)	2,35%	2,35%	4,88%	n.v.t.	

#### Kortlopende schulden

Dit betreft:

(x € 1.000)		31.12.2017	31.12.2016
2.4.1	Kredietinstellingen	1.851	1.851
2.4.2	Vooruitgefactureerde en - ontvangen termijnen	8.705	6.798
2.4.3	Crediteuren	5.724	7.816
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	2.4.7.1 Loonheffing	6.487	6.495
	2.4.7.2 Omzetbelasting	86	72
	2.4.7.3 Vennootschapsbelasting	16	99
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	1.674	1.463
2.4.9	Overige kortlopende schulden		
	2.4.9.1 Personeel	21	51
	2.4.9.2 Diverse posten		
	· Consortium financiers Flevoland	1.542	1.641
	· Diversen	5.675	4.695
2.4.10	Overlopende passiva		
	2.4.10.1 Vooruitontvangen college- en les gelden	17.677	16.415
	2.4.10.2 Vooruitontvangen subsidies OCW	256	482
	2.4.10.4 Vooruitontvangen overige subsidies	1.297	1.577
	2.4.10.5 Vakantiegeld en vakantiedagen	5.675	5.710
	2.4.10.8 Diverse posten	256	169
		56.942	55.334



De verantwoording van het subsidieproject Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen is opgenomen in onderstaand model.

G2 Subsidies met verrekeningsclausule								
G2B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar								
(x € 1.000)								
Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing	Saldo 1-jan-17	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale kosten 31-dec-17	Saldo nog te besteden 31-dec-17
Subsidie flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	875886 verplichting 705B0-3225	3-feb-16	1.910	1.419	486	1.017	2.084	953
TOTAAL			1.910	1.419	486	1.017	2.084	953

Onder de kortlopende schulden zijn geen posten opgenomen met een looptijd langer dan één jaar.

#### 2.4.1 Kredietinstellingen

Dit betreft de aflossingsverplichting voor 2018 op de langlopende schulden.

#### 2.4.2 Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen

Dit betreft (subsidie-)projecten. Het saldo is ten opzichte van 2016 K€ 1.907 hoger. De hogere stand is te verklaren doordat het aantal (subsidie) projecten dat onder handen is, met 10% is toegenomen.

#### 2.4.7.3 Vennootschapsbelasting

Dit betreft het resterende deel van de verschuldigde vennootschapsbelasting over het resultaat 2017 van Stichting Windesheim Sportaccommodaties.

#### 2.4.9.2 Consortium financiers

De schuld aan het consortium financiers bestaat uit het deel van het voorschot uit het fonds, dat niet besteed is.

#### 2.4.9.2 Diverse overige kortlopende schulden

Dit saldo bestaat uit nog te betalen bedragen voor onder decentrale arbeidsvoorwaarden (K€ 1.383), rentes (K€ 759), loonkosten derden (K€ 595), samenwerkingsverbanden (K€ 537), WOZ aanslag (K€ 438), onderhoud (K€ 226), indirecte personeelskosten (K€ 172), onderwijsmaterialen (K€ 118), energie (K€ 102), claims (K€ 102), kies op maat (K€ 89), advies (K€ 79), catering (K€ 75) en huur (K€ 47).

#### 2.4.10.2 Vooruitontvangen subsidies OCW

De vooruitontvangen subsidies bestaan uit toegekende lerarenbeurzen (K€ 223) en de subsidie voor Vraagsturing Hoger Onderwijs (K€ 33).

De verantwoording van de lerarenbeurzen is opgenomen in onderstaand model.

Model G 1 verantwoording subsidies (x € 1.000)	Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m 2017	Besteding in 2017	Nog te besteden per 31.12.2017	Prestatie geheel / nog niet geheel uitgevoerd
Lerarenbeurs 2016-2017	471	471	308	0	geheel
Lerarenbeurs 2017-2018	334	334	111	223	nog niet geheel

## Financiële instrumenten

### Algemeen

Windesheim maakt in de bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten waarvoor Windesheim een potentieel marktrisico, inclusief rente-, krediet en/of liquiditeitsrisico loopt. Om deze risico's te beheersen heeft Windesheim een treasurybeleid inclusief een stelsel van procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee op de financiële prestaties van Windesheim te beperken. Windesheim zet een afgeleid financieel instrument in, te weten een renteswap, om het renterisico te beheersen. Afgeleide financiële instrumenten worden niet ingezet voor handelsdoeleinden.

### Kredietrisico

Windesheim loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen en liquide middelen. Het kredietrisico bestaat uit het verlies dat zou ontstaan indien op verslagdatum afnemers of tegenpartijen in gebreke zouden blijven en hun contractuele verplichtingen niet na zouden komen. Windesheim heeft richtlijnen opgesteld waaraan afnemers of tegenpartijen moeten voldoen. Deze richtlijnen beperken het risico verbonden aan mogelijke kredietconcentraties en marktrisico's. Windesheim loopt hierdoor geen materieel kredietrisico ten aanzien van een enkele individuele afnemer of tegenpartij.

### Renterisico

In het treasurybeleid van Windesheim zijn de doelstellingen ten aanzien van de beperking van renterisico's opgenomen. Er is een rentevisie opgesteld die periodiek wordt gevolgd en geactualiseerd. Windesheim loopt renterisico over de rentedragende langlopende schulden en herfinanciering van bestaande financieringen. De boekwaarde van de variabel rentende lening is ultimo 2017 € 41,8 mln. Voor schulden met een variabele rente loopt Windesheim risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Om de variabiliteit van de variabel rentende leningen te beperken, heeft Windesheim een renteswap afgesloten. Daarmee is het variabel renterisico afgedekt. De renteswap bestaat uit de vaste rente die Windesheim betaalt en de variabele rente, gebaseerd op Euribor, die Windesheim ontvangt. De hoofdsom van de renteswap varieert

gedurende de looptijd van het contract, maar volgt hierbij exact de hoofdsom van de afgedekte positie, zodat gedurende de looptijd geen overhedge ontstaat. De mogelijke gevolgen van de negatieve marktwaarde van de renteswap zijn toegelicht in de paragraaf liquiditeitsrisico.

### Liquiditeitsrisico en kasstroomrisico

Windesheim bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende meerjarenliquiditeits-begrotingen en op basis van de procedures zoals vastgelegd in het treasurystatuut. Het College van Bestuur ziet erop toe dat voor Windesheim steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

De liquide middelen staan ultimo 2017 ter vrije beschikking van Windesheim. Met de externe financier is een Raamovereenkomst inzake Niet-Beursverhandelde Derivaten (RNBD) aangegaan. Windesheim heeft geen wettelijke marginverplichting ten aanzien van de door haar aangegane OTC-derivatentransacties. Op basis van de RNBD is de externe financier bevoegd, mocht daartoe aanleiding zijn, extra zekerheden te vragen. Ultimo 2017 heeft de externe financier geen gebruik gemaakt van de bevoegdheid om extra zekerheid te vragen vanwege de negatieve marktwaarde van de renteswap.

In de overeenkomst met de externe financier zijn diverse beëindigingsclausules opgenomen. Deze niet ongebruikelijke beëindigingsclausules geven partijen het recht en soms de plicht op bepaalde momenten tijdens de contractduur de overeenkomst op te zeggen. Bij de beëindiging van de overeenkomst op basis van deze beëindigingsclausules wordt de marktwaarde van de renteswap afgerekend. Wanneer de beëindigingsclausules in werking treden, leidt dit tot een mogelijk liquiditeitsrisico voor Windesheim, voor zover de negatieve marktwaarde van de renteswap hoger is dan de op dat moment beschikbare liquiditeit.

De belangrijkste beëindigingsclausules hebben betrekking op de onderstaande omstandigheden:

- de financierings- en kredietovereenkomst wordt niet (tijdig) nagekomen;
- wijziging of beëindiging van de voornaamste activiteiten; wijziging in het College van Bestuur van Windesheim of in de statuten of reglementen en indien een dergelijke wijziging naar het oordeel van de externe financier van

*Ultimo boekjaar bestaat onderstaande renteswap uit:*

	Oorspronkelijke hoofdsom	Te betalen rente	Te ontvangen rente	Start datum	Eind datum	Marktwaarde 31.12.2017	
						Hoogste	Laagste
(x € 1.000)	53.000	4,88%	3mnd EURIBOR	1-7-2008	1-1-2042	-20.140	-20.609

zodanige aard is dat zij de overeenkomst niet of niet onder dezelfde voorwaarden zou hebben gesloten;

- indien er naar het oordeel van de externe financier gegronde twijfel bestaat over de verhaalbaarheid van de te vorderen bedragen;
- indien er sprake is van schuldsanering, surseance van betaling of faillissement.

Bovenstaande omstandigheden hebben zich gedurende het boekjaar niet voorgedaan en zullen zich naar verwachting de komende jaren ook niet voordoen.

#### Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten, verantwoord onder liquide middelen, kortlopende vorderingen en schulden benadert de boekwaarde daarvan. De renteswap is gewaardeerd op basis van de geschatte marktwaarde.

Door toepassing van kostprijs-hedge-accounting, zoals uiteengezet in de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling, bedraagt de in bovenstaande tabel opgenomen boekwaarde van afgeleide financiële instrumenten nihil. Met de renteswap is bereikt dat het rentepercentage op de desbetreffende lening stabiel is gedurende de looptijd van de lening voor gebouw X op de Campus in Zwolle.

### Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

#### Activa

##### Vordering OCW: sociale lasten 1986

Dit betreft een vordering op OCW inzake sociale lasten 1986 van circa € 1,2 mln. Aangezien deze post opeisbaar is nadat Windesheim zijn activiteiten beëindigt en de jaarrekening bovendien is opgesteld op basis van het continuïteitsbeginsel, is deze post niet verwerkt in de balans.

##### Bijdrage aanloopkosten Flevoland

In de financieringsafspraken met de ministeries van Infrastructuur en Milieu en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de provincie Flevoland, de gemeenten Almere en Lelystad over de periode 2010 tot en met 2022, is vastgelegd dat partijen gezamenlijk een bedrag van € 72 mln. beschikbaar stellen aan Windesheim. Deze bijdrage is bedoeld ter dekking van de aanloopkosten van de stichting van een hogeschool in Flevoland.

In de stand per 31 december 2017 is de langlopende vordering ad K€ 7.300 inbegrepen. De onttrekkingen uit het fonds zijn inclusief de jaarlijkse rentevergoeding over deze langlopende vordering.

#### Waarborgfonds

In 2011 is door de Vereniging Hogescholen besloten om de verplichte aansluiting bij het Waarborgfonds per 1 januari 2013 te beëindigen. In 2014 is deze verplichte aansluiting feitelijk komen te vervallen. De opheffing van het Waarborgfonds is nog niet geëffectueerd omdat het Waarborgfonds een garantiebedrag van € 3,5 mln. bij OCW heeft moeten storten om de laatste borgstelling af te kunnen wikkelen. Dit bedrag blijft bestemd voor uitkering aan de hogescholen zodra het voor deze garantie niet langer behoeft te worden aangehouden.

#### Claim

Na het instorten van de in aanbouw zijnde parkeergarage bij Eindhoven Airport heeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken onderzoek laten instellen naar alle gebouwen in Nederland met vergelijkbare vloerconstructies. Dit resulteerde op 5 oktober 2017 in een informatiedocument, opgesteld in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, met daarin opgenomen een te volgen stappenplan indien een gebouw de bewuste vloerconstructie had. Dit stappenplan is door Windesheim direct opgepakt en heeft in oktober geleid tot de constatering dat bouwkundige aanpassingen in gebouw X noodzakelijk zijn op basis van de nieuwe inzichten zoals blijkt uit het hiervoor genoemde informatiedocument. Daarom is besloten om gebouw X per 21 oktober 2017 te sluiten voor normaal gebruik, te weten gemiddeld 4.000 studenten en 300 medewerkers. Naar verwachting starten de herstelwerkzaamheden in april 2018. We verwachten gebouw X vanaf de herfstvakantie weer volledig in gebruik te nemen. Windesheim heeft de aannemer aansprakelijk gesteld voor de ontstane en nog voortvloeiende schade.

*De geschatte marktwaarde en de totale boekwaarde van de afgeleide financiële instrumenten kan als volgt worden weergegeven:*

(x € 1.000)	Marktwaarde 31.12.2017		Boekwaarde 31.12.2017
	Hoogste	Laagste	
Renteswap	-20.140	-20.609	0

Het verloop van het fonds Windesheim in 2017 respectievelijk 2016 is als volgt:

(x € 1.000)	2017	2016
Fondswaarde per 1 januari	17.826	23.059
Onttrekking uit fonds	-4.037	-5.777
Bijgeschreven rente	440	544
Fondswaarde per 31 december	14.229	17.826

## Verplichtingen

### Liquiditeitsbijdrage 1988

Windesheim is verplicht tot terugbetaling van de liquiditeitsbijdrage 1988 van circa € 1,3 mln. aan OCW. Deze verplichting is opeisbaar zodra Windesheim zijn activiteiten beëindigt. Omdat de jaarrekening is opgesteld op basis van het continuïteitsbeginsel, is deze post niet verwerkt in de balans.

### Bankgaranties

Ten behoeve van de verhuurder van het pand Windesheim Flevoland is een bankgarantie afgegeven van K€ 469. Aan de verhuurder van het pand aan de Koggelaan in Zwolle, dat wegens de sluiting van gebouw X tijdelijk wordt gehuurd, is een bankgarantie afgegeven van K€ 27.

### Hoofdelijke medeschuldenaarstelling

Windesheim is hoofdelijk aansprakelijk voor de aan Stichting Nieuw Grasdorp (SNG) verstrekte kredieten. Aan SNG is door kredietverschaffers een langlopende lening verstrekt met een oorspronkelijke hoofdsom van K€ 13.523. Ultimo 2017 resteert een schuld van K€ 789.

### Werkijdvermindering senioren

Op basis van de in de cao-hbo opgenomen regeling voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers heeft Windesheim een verplichting uit hoofde van de nieuwe regeling werkdijdvermindering senioren. Voor de werknemers die aan de criteria voldoen én hebben aangegeven hiervan gebruik te maken, is een voorziening gevormd. Omdat het een relatief nieuwe regeling betreft, is er onvoldoende informatie beschikbaar om een betrouwbare schatting te kunnen maken van het aantal medewerkers dat in de toekomst gebruik zal gaan maken van deze regeling. Derhalve is per 31 december 2017 geen voorziening gevormd voor de volgende categorieën:

- werknemers die aan de criteria voldoen, maar niet hebben aangegeven hier gebruik van te maken
  - werknemers die binnen 5 jaar aan de criteria zullen voldoen
  - werknemers die over 5 jaar aan de criteria zullen voldoen.
- Windesheim zal de komende jaren ervaringsgegevens verzamelen om in de toekomst hiervoor een betrouwbare schatting te kunnen maken.

## Huur-en leasecontracten

	last	verplichtingen			
	2017	<1 jaar	>1 jaar	<5 jaar	>5 jaar
Huurcontracten onbepaalde tijd	439	408	1.350	PM	
Huurcontract pand Windesheim Flevoland (tot 01.09.2025)	2.013	1.980	7.920	5.280	
Huurcontract Bibliotheek Almere (tot 01.09.2020)	156	156	260	0	
Leasecontracten (2 personenauto's)	32	32	64	0	

## 1.5.6 Toelichting op de posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten

### Rijksbijdrage

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.1.1	Rijksbijdragen OCW			
	3.1.1.1 Rijksbijdrage sector HBO	126.335	122.126	117.277
3.1.2	Overige subsidies OCW			
	3.1.2.2 Geormerkte subsidies	1.376	372	1.044
		<u>127.711</u>	<u>122.498</u>	<u>118.321</u>

#### 3.1.1 Rijksbijdragen OCW

De rijksbijdrage is ten opzichte van de begroting € 4,2 mln. hoger. De verhoging bestaat uit € 2,4 mln. compensatie voor hogere personeelslasten en € 1,8 mln. bijstelling macrobudget.

aantal docenten met een master en het aantal promovendi te verhogen en de regeling flexibel hoger onderwijs voor volwassenen waarmee wordt beoogd de flexibiliteit van het deeltijdse en duale onderwijs te versterken met behoud van kwaliteit én het aantal deelnemers aan het deeltijdse en duale hoger onderwijs en het aantal gediplomeerden te verhogen.

#### 3.1.2.2 Geormerkte subsidies

Dit betreft de regeling lerarenbeurs die is bedoeld om het

De specificatie is als volgt:

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.1.2.2	Geormerkte subsidies OCW			
	. Lerarenbeurs	419	372	553
	. Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	957	0	491
		<u>1.376</u>	<u>372</u>	<u>1.044</u>

### College-, cursus-, les- en examengelden

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.3.3	Collegegeld sector hbo	40.549	38.855	38.130

De baten uit collegegelden bestaan uit wettelijke collegegelden en instellingscollegegelden. De toerekening van de baten aan het boekjaar is 8/12 t-1 en 4/12 t. Over 2017 zijn de baten hoger dan in 2016 door zowel een hoger wettelijk collegegeld en instellingscollegegeld als gevolg van tarief indexering, een lagere uitval van studenten en een hoger aantal studenten. De baten uit instellingscollegegeld bedragen K€ 1.054 (2016: K€ 1.142). De opbrengsten uit contractonderwijs zijn voor K€ 4.295 afkomstig uit open aanbod cursussen en voor K€ 3.368 uit bedrijfs cursussen. De overige baten betreffen advieswerkzaamheden.

De opbrengsten uit werk voor derden zijn K€ 1.551 hoger uitgekomen dan begroot. Hiervan is K€ 1.389 gerealiseerd bij het domein Bewegen en Educatie. De omzetgroei heeft zich met name voorgedaan bij de thema's Pedagogisch Didactisch Getuigschrift, Internationalisering en Ontwikkeling. Bij Ontwikkeling zijn nieuwe trajecten gestart voor scholing van docenten in het VMBO, bij Pedagogisch Didactisch getuigschrift worden zij-instromers opgeleid voor docentfuncties in het MBO.

### Baten in opdracht van derden

*Dit betreft:*

(x € 1.000)	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.4.1 Contractonderwijs	7.663	5.922	6.562
3.4.3 Overige baten werk in opdracht van derden			
3.4.3.3 Overige baten in opdracht van derden	911	1.101	943
	<u>8.574</u>	<u>7.023</u>	<u>7.505</u>

### Overige baten

*De overige baten bestaan uit:*

(x € 1.000)	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.5.1 Verhuur	532	535	611
3.5.2 Detachering personeel	1.371	713	1.199
3.5.4 Sponsoring	22	55	57
3.5.6 Diverse posten			
. Subsidie internationalisering	11	0	7
. Overige subsidies	5.919	7.177	6.961
. Studenten en personeel	1.541	1.670	1.475
. Overige dienstverlening	1.954	1.813	2.105
. Consortium financiers	4.537	5.634	5.695
. Overige	2.148	1.302	3.009
	<u>18.035</u>	<u>18.899</u>	<u>21.119</u>

### 3.5.1 Verhuur

Dit betreft de verhuur van ruimte op de Campus in Zwolle, de verhuur van de sportaccommodatie en de huurbate uit exploitatie van de studentensociëteit bij Stichting HANS.

### 3.5.2 Detachering personeel

Personeelsleden worden vooral gedetacheerd naar andere onderwijsinstellingen.

### 3.5.6 Diverse posten

*Overige subsidies.* Onder de overige subsidies zijn onder andere de promotiebeurzen en de subsidies voor de lectoraten verantwoord.

*Studenten en personeel.* De baten voor studenten en personeel bestaan met name uit de bijdragen voor excursies en studiereizen.

*Overige dienstverlening.* De overige dienstverlening betreft onder andere de parkeerbaten uit betaald parkeren van € 0,4 mln. (2016: € 0,5 mln.) en het ter beschikking stellen van faciliteiten aan derden.

*Consortium financiers.* Dit is de financiële bijdrage van de ministeries van Infrastructuur en Milieu en van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, de provincie Flevoland, de gemeenten Almere en Lelystad voor de vestiging Flevoland.

*Overige.* De overige diverse posten bestaan onder andere uit de opbrengsten van het schakeljaar ad K€ 495 (2016: K€ 782) en van Kies Op Maat ad K€ 845 (2016: K€ 788). Het schakeljaar is bedoeld voor hoogopgeleiden voor wie Nederlands niet de moedertaal is. Na het succesvol afronden van het schakel-

jaar kunnen de deelnemers starten aan een studie bij Windesheim. Kies Op Maat biedt studenten de mogelijkheid om bij een andere hogeschool, of bij een universiteit een minor (keuzemodule) te volgen.

### 4.1.1 Lonen en salarissen

De salarislasten voor eigen medewerker zijn per saldo € 1,4 mln. lager uitgekomen ten opzichte van de begroting. Hoewel enerzijds de lasten zijn gestegen door de eenmalige uitkering conform de cao, de verhoging van de pensioenpremies en de inzet van meer personeel voor werk voor derden, is dit anderzijds gecompenseerd door het realiseren van bezuinigingsopdrachten bij de domeinen Beweging en Educatie en Gezondheid en Welzijn, door niet-ingevulde vacatures bij Techniek en door te anticiperen op bezuinigingen op de bedrijfsvoering in 2018. Ook de gunstiger schaal- en functiemix heeft gezorgd voor lagere lasten.

### 4.1.2 Overige personele lasten

De toelichting op de dotaties personeelsvoorzieningen is opgenomen in paragraaf 2.2.1. De lasten voor personeel niet in loondienst zijn K€ 685 hoger uitgekomen dan begroot. Deze toename is veroorzaakt door de inzet van extern personeel op investeringen in de kwaliteit van onderwijs, zoals Bachelor Nursing 2020, Social Work en IT projecten en voor tijdelijke vervanging wegens langdurig verzuim en moeilijk in te vullen vacatures. De diverse overige personeelslasten bestaan uit scholingskosten, kosten voor werving en mobiliteit van personeel en kosten voor medische begeleiding.

## Personeelslasten

*Dit betreft:*

(x € 1.000)		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2017	2017	2016
4.1.1	Lonen en salarissen			
	4.1.1.1 Brutoloon en salarissen	102.099		101.096
	4.1.1.2 Sociale lasten	12.039		11.931
	4.1.1.3 Pensioenpremies	14.688		12.285
		128.826	130.248	125.312
4.1.2	Overige personele lasten			
	4.1.2.1 Dotaties personeelsvoorzieningen	5.575	2.575	3.963
	4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	9.803	9.118	13.902
	4.1.2.3 Diverse posten	4.006	4.589	4.442
4.1.3	Af: uitkeringen	-730	0	-677
		147.480	146.530	146.942

Het gemiddeld aantal fte's per boekjaar is:

	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Realisatie 2015
	fte	fte	Fte
Onderwijzend Personeel	1.032	981	953
Onderwijs Ondersteunend Personeel	610	660	636
	<u>1.642</u>	<u>1.641</u>	<u>1.589</u>

## Afschrijvingen

Dit betreft:

(x € 1.000)	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.2.2 Materiële vaste activa			
. Gebouwen en terreinen	7.836	7.992	7.439
. Inventaris en apparatuur	4.352	4.599	4.404
. Boekresultaat desinvesteringen	85	0	42
	<u>12.273</u>	<u>12.591</u>	<u>11.885</u>

Het resultaat desinvesteringen is ontstaan doordat activa die niet meer in gebruik zijn, of niet meer aanwezig zijn, gedesinvesteerd zijn, terwijl ze nog een boekwaarde hebben.

## Huisvestingslasten

Dit betreft:

(x € 1.000)	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.3.1 Huur	2.831	2.772	2.842
4.3.2 Verzekeringen	411	468	388
4.3.3 Onderhoud	1.637	1.394	1.791
4.3.4 Energie en water	1.106	1.322	1.107
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.857	1.976	1.952
4.3.6 Heffingen	504	529	554
4.3.7 Herstelwerkzaamheden gebouw X	3.200	0	0
	<u>11.546</u>	<u>8.461</u>	<u>8.634</u>

### Huisvestingslasten

Als gevolg van onvoorziene gebeurtenissen zoals lekkages, spanningsuitval en asbestsanering zijn de onderhoudskosten K€ 288 hoger uitgekomen dan begroot. De energielasten zijn daarentegen K€ 216 lager uitgekomen ten opzichte van de begroting. Dit komt zowel doordat gebouw X sinds eind

oktober 2017 niet meer in gebruik is en doordat er in de winterperiode minder energie is verbruikt. Door de kosten van de herstelwerkzaamheden in gebouw X ad K€ 3.200, zijn de totale huisvestingslasten per saldo K€ 3.085 hoger uitgekomen dan was begroot.



## Overige lasten

Dit betreft:

(x € 1.000)	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.4.1 Administratie- en beheerslasten			
. Samenwerkingsverbanden	2.911	2.505	2.752
. Adviseurskosten	1.688	1.745	2.972
. Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	1.662	1.601	2.244
. Contributies	694	644	781
. Cateringkosten	1.185	1.093	1.299
. Directe materiaalkosten	3.601	3.398	3.578
. Diversen	2.388	3.590	2.749
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	3.824	3.679	3.982
4.4.4 Overige lasten	3.756	3.812	4.777
	<u>21.709</u>	<u>22.067</u>	<u>25.134</u>

### 4.4.1 Administratie- en beheerslasten

**Samenwerkingsverbanden.** De kosten van samenwerkingsverbanden zijn K€ 406 hoger uitgekomen dan begroot. Dit zijn kosten voor de samenwerking Master EN, de bijdrage voor de Centers of Expertise en de bijdrage aan subsidieprojecten die Windesheim met andere partners uitvoert. Naarmate de baten uit subsidieprojecten toenemen, neemt de eigen bijdrage hierin eveneens toe.

**Directe materiaalkosten.** De directe materiaalkosten bestaan naast kosten voor onderwijsmaterialen ad K€ 2.505 uit de kosten voor de Kies op Maat keuzemodules ad K€ 1.086 die studenten bij andere hoger onderwijs instellingen volgen. Aan directe materiaalkosten is per saldo K€ 203 meer besteed dan was begroot.

**Diversen.** Dit zijn onder andere de kosten voor informatie-dragers (K€ 678), donaties (K€ 348), het profileringsfonds (K€ 338) en de voorziening voor de lening (K€ 88) die aan bij-Brainz, B.V. is verstrekt.

De administratie- en beheerslasten zijn ten opzichte van de begroting per saldo K€ 447 lager uitgekomen.

### 4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen

De kosten voor inventaris, apparatuur en leermiddelen bestaat voor het grootste deel (K€ 3.428) uit de kosten van gebruikersrechten.

### 4.4.4 Overige lasten

De overige lasten bestaan uit reis- en verblijfkosten voor personeel en studenten. Dit betreft buitenlandse reizen en kosten voor externe vergaderlocaties.

### Honoraria externe accountant

Het honorarium van de externe accountant voor de diverse werkzaamheden is als volgt:

(x € 1.000)	KPMG	Overig	Totaal
	Accountants N.V.	KPMG netwerk	KPMG
	2017	2017	2017
Onderzoek jaarrekening	110	0	110
Andere controleopdrachten	31	0	31
Fiscale adviezen	0	11	11
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	<u>141</u>	<u>11</u>	<u>152</u>
	2016	2016	2016
Onderzoek jaarrekening	105	0	105
Andere controleopdrachten	33	0	33
Fiscale adviezen	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	<u>138</u>	<u>0</u>	<u>138</u>

Het honorarium is ten laste gebracht van het boekjaar waarin de werkzaamheden zijn verricht.

### Financiële baten en lasten

Dit betreft:

(x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2017	2017	2016
5.1 Rentebaten	368	394	329
5.5 Rentelasten	-3.451	-3.576	-3.552
	<u>-3.083</u>	<u>-3.182</u>	<u>-3.223</u>

De rentebaten zijn lager uitgekomen dan was begroot, wat het gevolg is van de verlaging van de rentetarieven.

De rentelasten zijn afgenomen, door de aflossingen op de lening.

### Belastingen over het resultaat

Dit betreft de over het boekjaar verschuldigde vennootschapsbelasting van Stichting Windesheim Sportaccommodaties

## 1.6 Enkelvoudige balans per 31 december 2017

		31.12.2017		31.12.2016	
<i>Na verwerking bestemming resultaat</i>					
<i>(x € 1.000)</i>					
<b>1</b>	<b>Activa</b>				
	<b>Vaste activa</b>				
1.2	Materiële vaste activa	122.204		125.396	
1.3	Financiële vaste activa	<u>14.412</u>		<u>13.642</u>	
	<i>Totaal vaste activa</i>		136.616		139.038
	<b>Vlottende activa</b>				
1.5	Vorderingen	7.700		8.768	
1.7	Liquide middelen	<u>25.418</u>		<u>19.568</u>	
	<i>Totaal vlottende activa</i>		33.118		28.336
	<b>Totaal activa</b>		<u>169.734</u>		<u>167.374</u>
			31.12.2017		31.12.2016
<b>2</b>	<b>Passiva</b>				
2.1	Eigen vermogen		52.179		53.643
2.2	Voorzieningen		13.381		8.950
2.3	Langlopende schulden		47.966		50.035
2.4	Kortlopende schulden		56.208		54.746
	<b>Totaal passiva</b>		<u>169.734</u>		<u>167.374</u>

## 1.7 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2017

(x € 1.000)		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
<b>3</b>	<b>Baten</b>			
3.1	Rijksbijdragen	127.711	122.498	118.321
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	40.549	38.855	38.130
3.4	Baten werk in opdracht van derden	8.573	7.023	7.505
3.5	Overige baten	17.941	18.333	21.030
	<i>Totaal baten</i>	<u>194.774</u>	<u>186.709</u>	<u>184.986</u>
<b>4</b>	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	147.115	145.839	146.617
4.2	Afschrijvingen	11.805	12.114	11.428
4.3	Huisvestingslasten	13.187	9.759	10.259
4.4	Overige lasten	21.417	21.785	24.786
	<i>Totaal lasten</i>	<u>193.524</u>	<u>189.497</u>	<u>193.090</u>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>1.250</b>	<b>-2.788</b>	<b>-8.104</b>
<b>5</b>	<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-2.714</b>	<b>-2.812</b>	<b>-2.829</b>
	<b>Totaal resultaat</b>	<u><b>-1.464</b></u>	<u><b>-5.600</b></u>	<u><b>-10.933</b></u>

## 1.8 Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten

### 1.8.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de statutaire jaarrekening 2017 van de stichting. De financiële gegevens van de stichting zijn in de geconsolideerde jaarrekening van de stichting verwerkt. De grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zoals beschreven bij de geconsolideerde jaarrekening zijn eveneens van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening.

Voor de toelichting op de enkelvoudige balans en staat van

baten en lasten wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten in het geval de enkelvoudige cijfers gelijk of nagenoeg gelijk zijn aan de geconsolideerde cijfers.

### 1.8.2 Toelichting op de posten van de enkelvoudige balans

#### Materiële vaste activa

##### 1.2.1 Gebouwen en terreinen

Dit zijn de campus in Zwolle en in Almere. De investeringen in 2017 in gebouwen en terreinen betreffen verbouwingen op en inrichting van de Campus in Zwolle en in Almere.

*Het verloop van de materiële vaste activa in het verslagjaar is als volgt:*

(x € 1.000)	1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.2.4 In uitvoering en vooruitbetaling	Totaal
Aanschafprijs 01.01	174.414	43.432	5.965	223.811
Afschrijving cumulatief 01.01	-71.920	-26.495	0	-98.415
Boekwaarde 01.01	102.494	16.937	5.965	125.396
Investeringen 2017	10.501	3.340	-5.228	8.613
Desinvesteringen 2017	-18	-67	0	-85
Afschrijvingen 2017	-7.447	-4.273	0	-11.720
Boekwaarde 31.12	105.530	15.937	737	122.204
Aanschafprijs 31.12	183.221	42.982	737	226.940
Afschrijving cumulatief 31.12	-77.691	-27.045	0	-104.736
Boekwaarde 31.12	105.530	15.937	737	122.204

## Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa in het verslagjaar is als volgt:

(x € 1.000)	Stand 01.01.2017	Investering en verstrekte lening	Desinvestering en afgeloste lening	Resultaat	Stand 31.12.2017
<i>1.3.3 Vorderingen op groeps- maatschappijen</i>					
a. Stichting HANS	9	0	-9	0	0
b. Stichting Nieuw Grasdorp	6.316	779	0	0	7.095
	6.325	779	-9	0	7.095
<i>1.3.4 Vorderingen op andere deelnemingen</i>					
a. bijBrainz, B.V.	0	88	0	0	88
Voorziening	0	-88	0	0	-88
	0	0	0	0	0
<i>1.3.7 Overige vorderingen</i>					
a. Subsidie Flevoland	7.317	0	0	0	7.317
	13.642	779	-9	0	14.412

### 1.3.3 Vorderingen op groepsmaatschappijen

#### a. Stichting HANS

Stichting Huis van Algemeen Nut voor Studenten (HANS) is opgericht per 4 augustus 1993. De stichting exploiteert een studentensociëteit aan de Voorstraat in Zwolle. Het exploiteren van de studentensociëteit heeft tot doel om studenten te binden aan Windesheim. In de studentensociëteit wordt aan studenten een platform geboden om allerlei met het onderwijs en onderzoek gerelateerde activiteiten te organiseren. De rekening courant verhouding tussen Stichting HANS en Windesheim is in 2017 zodanig gewijzigd dat Stichting Hans een

vordering op Windesheim heeft. Over de rekening-courant wordt geen rente berekend.

#### b. Stichting Nieuw Grasdorp

Stichting Nieuw Grasdorp (SNG) is opgericht per 29 november 1994. De stichting exploiteert het T-gebouw op de Campus in Zwolle, waarin door het domein Techniek het onderwijs en onderzoek wordt verzorgd. Het gebouw wordt verhuurd aan Windesheim; de huurovereenkomst loopt tot 1 januari 2022. Deze vordering betreft een rekening courant tussen SNG en Windesheim. Hierover wordt geen rente berekend.

## Verbonden partijen

De verbonden partijen zijn:

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31.12.2017	Resultaat 2017	Verklaring art.2:403 ja/nee	Deelname in %	Consolidatie ja/nee
<i>(x € 1.000)</i>								
Stichting Huis van Algemeen Nut voor Studenten (HANS)	Stichting	Zwolle	3	396	27	nee	NVT	ja
Stichting Windesheim Sport-accommodaties	Stichting	Zwolle	4	624	204	nee	NVT	ja
Stichting Nieuw Grasdorp	Stichting	Zwolle	3	590	-38	nee	NVT	ja
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	Stichting	Zwolle	1	0	0	nee	NVT	ja
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	Stichting	Zwolle	4	210	-1	nee	NVT	ja
Stichting RESPO International	Stichting	Zwolle	4	*	*	nee	NVT	nee
Stichting Polymer Science Park	Stichting	Zwolle	4	*	*	nee	NVT	nee
Stichting GRIETJE	Stichting	Zwolle	4	132	14	nee	NVT	nee
Stichting Ten Clarenwater	Stichting	Zwolle	4	46	43	nee	NVT	nee

Code activiteiten: 1 contractonderwijs 2 contractonderzoek 3 onroerende zaken 4 overige  
\* Jaarstukken 2017 nog niet gereed

Naam	Doelstelling	Samenstelling bestuur verslagperiode
Stichting Huis van Algemeen Nut voor Studenten (HANS)	Het in stand houden en exploiteren van onroerende zaken die zijn aangemerkt als monument door: verschaffen van huisvesting voor sociaal-culturele en wetenschappelijke activiteiten voor en door studenten in Zwolle	Het bestuur bestaat uit het College van Bestuur van Windesheim
Stichting Windesheim Sport-accommodaties	Het beheren en exploiteren van één of meer sportaccommodaties op de Campus van de te Zwolle gevestigde Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim en voorts al hetgeen met één en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt.	Het bestuur bestaat uit drie leden waarvan twee lid zijn van het College van Bestuur van Windesheim.
Stichting Nieuw Grasdorp	Het bouwen en exploiteren van één of meer gebouwen en/of andere registergoederen, één en ander in de meest ruime zin. Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim is hoofdelijk aansprakelijk voor de aan Stichting Nieuw Grasdorp verstrekte kredieten.	Het bestuur bestaat uit tenminste drie leden. Het College van Bestuur van Windesheim benoemt de leden.

Naam	Doelstelling	Samenstelling bestuur verslagperiode
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	Het verlenen van diensten voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het geven van onderwijs, die niet voor subsidie van rijkswege in aanmerking komen.</li> <li>• Geven van advies.</li> <li>• Verrichten van toepassingsgericht onderzoek.</li> <li>• Ontwikkelen en beschikbaar stellen van producten, verband houdend met onderwijs, advieswerk en/of onderzoekswerk.</li> </ul>	Het bestuur bestaat uit het College van Bestuur van Windesheim
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	De verrijking van het hoger onderwijs door het financieel ondersteunen van ambitieuze studenten in binnen- en buitenland en innovatieve projecten.	Het dagelijks bestuur bestaat uit één lid van het College van Bestuur van Windesheim en twee leden uit het middenmanagement van Windesheim.
Stichting RESPO International	Het bevorderen van de sportbeoefening door mensen met een handicap of chronische aandoening – mede in ontwikkelingslanden	Het bestuur bestaat uit vier personen, waarvan twee door het College van Bestuur van Windesheim bindend worden benoemd
Stichting Polymer Science Park	De realisatie, het beheer en de exploitatie van een open innovatiecentrum op het gebied van toegepaste kunststoftechnologie door middel van samenwerking tussen ondernemingen en kennisinstellingen.	Het bestuur bestaat uit vier personen. Windesheim heeft het recht één bestuurslid te benoemen.
Stichting Grietje (Gezamenlijk Recreëren, Integreren En Tevens Jaarlijks Exploiteren)	Het beheren en exploiteren van een studentensociëteit te Zwolle voor aan Windesheim gelieerde studenten en voor overige studenten van het hbo	Het bestuur bestaat uit vier personen, welke door het College van Bestuur van Windesheim worden benoemd
Stichting Ten Clarenwater	Het bevorderen van het familiebedrijf in Nederland door het financieel ondersteunen van kennisontwikkeling, onderwijs en onderzoek ter zake van het familiebedrijf in Nederland.	Het bestuur bestaat uit vijf personen, waaronder een lid van het college van bestuur van Windesheim en een directeur van Windesheim.

#### Transacties met verbonden partijen

De transacties met verbonden partijen bestaan uit de verhuur van het T-gebouw door Stichting Nieuw Grasdorp aan Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim, de verhuur van sportaccommodaties door Stichting Christelijke Hogeschool

Windesheim aan Stichting Windesheim Sportaccommodaties, de detachering van medewerkers door Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim aan Stichting Windesheim Sportaccommodaties.



## Vorderingen

De vorderingen bestaan uit:

(x € 1.000)		31.12.2017	31.12.2016
1.5.1	Debiteuren	2.362	2.828
1.5.3	Groepsmaatschappijen	6	113
1.5.7	Overige vorderingen		
	1.5.7.1 Personeel	6	15
	1.5.7.2 Overige:		
	. Te factureren werk voor derden	1.349	1.476
	. Omzetbelasting	598	448
	. Diverse posten	471	634
1.5.8	Overlopende activa		
	1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten:		
	. Vooruitbetaalde OV jaarkaarten	1.143	1.161
	. Diverse posten	1.964	2.307
1.5.9	Af: voorziening wegens oninbaarheid	-199	-214
		<u>7.700</u>	<u>8.768</u>

Onder de vorderingen zijn uitsluitend posten opgenomen met een looptijd van maximaal één jaar.

## Liquide middelen

Dit betreft:

(x € 1.000)		31.12.2017	31.12.2016
1.7.1	Kasmiddelen	8	5
1.7.2	Tegoeden op bankrekeningen	11.254	16.151
1.7.3	Deposito's	14.156	3.412
		<u>25.418</u>	<u>19.568</u>

De tegoeden op de bankrekeningen staan ter vrije beschikking.

## Eigen vermogen

Het verloop in het verslagjaar is als volgt:

(x € 1.000)	Stand 01.01.2017	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31.12.2017
2.1.1 Algemene reserve	31.990	-1.831	0	30.159
2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)				
• Huisvestingsbeleid	10.425	0	0	10.425
• Financiering Flevoland	7.317	0	0	7.317
2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)	3.911	367	0	4.278
	<u>53.643</u>	<u>-1.464</u>	<u>0</u>	<u>52.179</u>

Vooruitlopend op goedkeuring van de jaarrekening 2017 door de Raad van Toezicht, is het voorstel van het College van Bestuur voor de resultaatbestemming 2017 verwerkt in het verloopoverzicht.

#### 2.1.1 Algemene reserve

Dit betreft de vrij besteedbare reserve. Deze reserve is gevormd uit de resultaten behaald uit (publieke) onderwijsactiviteiten.

#### Aansluiting tussen groepsvermogen geconsolideerde balans en eigen vermogen enkelvoudige balans per 31 december 2017:

(x € 1.000)	Stand 31.12.2017
Eigen vermogen (enkelvoudige balans)	52.179
Eigen vermogen:	
Stichting HANS	396
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	624
Stichting Nieuw Grasdorp	590
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	0
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	210
	<u>1.820</u>
Groepsvermogen (geconsolideerde balans)	<u>53.999</u>

#### Aansluiting tussen geconsolideerd resultaat en enkelvoudig resultaat 2017:

(x € 1.000)	2017
Resultaat (enkelvoudig)	-1.464
Resultaat:	
Stichting HANS	27
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	204
Stichting Nieuw Grasdorp	-38
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	0
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	-1
	<u>192</u>
Resultaat (geconsolideerd)	<u>-1.272</u>

#### Voorzieningen

De voorzieningen worden toegelicht in paragraaf 1.4.5.

## Langlopende schulden

Dit betreft:

(x € 1.000)		31.12.2017	31.12.2016
2.3.3	Kredietinstellingen: • ING Bank NV	41.850	43.250
2.3.5	Overige: investeringssubsidie	6.116	6.785
		<u>47.966</u>	<u>50.035</u>

De toelichting op de verstrekte zekerheden is opgenomen in paragraaf 1.4.5.

Het verloop van de langlopende schulden is als volgt:

(x € 1.000)	ING Bank NV	Investeringsubsidie Flevoland
Stand per 01.01.2017	43.250	6.785
Obligo investeringen 2017	0	375
Vrijval ten gunste van de exploitatie	0	-1.044
Aflossingen	-1.400	0
Stand per 31.12.2017	<u>41.850</u>	<u>6.116</u>
Looptijd > 1 jaar	41.850	5.016
Looptijd > 5 jaar	36.250	1.128
Rentevoet (exclusief opslag)	4,88%	n.v.t.

## Kortlopende schulden

Dit betreft:

(x € 1.000)		31.12.2017	31.12.2016
2.4.1	Kredietinstellingen	1.400	1.400
2.4.2	Vooruitgefactureerde en - ontvangen termijnen	8.705	6.798
2.4.3	Crediteuren	5.588	7.694
2.4.5	Schulden aan groepsmaatschappijen	77	244
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	2.4.7.1 Loonheffing	6.477	6.487
	2.4.7.2 Omzetbelasting	83	70
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	1.665	1.456
2.4.9	Overige kortlopende schulden		
	2.4.9.1 Personeel	11	39
	2.4.9.2 Diverse posten		
	. Consortium financiers Flevoland	1.542	1.641
	. Diverse posten	5.615	4.667
2.4.10	Overlopende passiva		
	2.4.10.1 Vooruitontvangen college- en lesgeld	17.677	16.415
	2.4.10.2 Vooruitontvangen subsidies OCW	256	482
	2.4.10.4 Vooruitontvangen overige subsidies	1.298	1.577
	2.4.10.5 Vakantiegeld en vakantiedagen	5.663	5.698
	2.4.10.8 Diverse posten	151	78
		<u>56.208</u>	<u>54.746</u>

Onder de kortlopende schulden zijn uitsluitend posten opgenomen met een looptijd van maximaal één jaar.

## Financiële instrumenten

De financiële instrumenten worden toegelicht in paragraaf 1.4.5.

### 1.8.3 Toelichting op de posten van de enkelvoudige staat van baten en lasten

#### Overige baten

*Dit betreft:*

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.5.1	Verhuur	632	715	733
3.5.2	Detachering personeel	1.691	713	1.559
3.5.4	Sponsoring	22	55	57
3.5.6	Diverse posten			
	• Subsidie internationalisering	11	0	7
	• Overige subsidies	5.848	7.106	6.890
	• Studenten en personeel	1.541	1.670	1.475
	• Overige dienstverlening	1.585	1.213	1.676
	• Consortium financiers	4.537	5.634	5.695
	• Overige	2.074	1.227	2.938
		<u>17.941</u>	<u>18.333</u>	<u>21.030</u>

#### Personeelslasten

*De personeelslasten bestaan uit:*

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.1.1	Lonen en salarissen			
	4.1.1.1 Brutoloon en salarissen	101.929		100.969
	4.1.1.2 Sociale lasten	11.989		11.885
	4.1.1.3 Pensioenpremies	14.671		12.270
		<u>128.589</u>	130.047	<u>125.124</u>
4.1.2	Overige personele lasten			
	4.1.2.1 Dotaties personeelsvoorzieningen	5.575	2.575	3.963
	4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	9.710	8.653	13.790
	4.1.2.3 Diverse posten	3.971	4.564	4.417
4.1.3	Af: uitkeringen	-730		-677
		<u>147.115</u>	<u>145.839</u>	<u>146.617</u>

Het gemiddeld aantal fte's per boekjaar is:

	2017	2016	2015
	fte	fte	Fte
Onderwijzend Personeel	1.032	981	953
Onderwijs Ondersteunend Personeel	605	656	633
	<u>1.637</u>	<u>1.637</u>	<u>1.586</u>

## Afschrijvingen

Dit betreft:

(x € 1.000)	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.2.2 Materiële vaste activa			
. Gebouwen en terreinen	7.447	7.590	7.050
. Inventaris en apparatuur	4.273	4.524	4.336
. Boekresultaat desinvesteringen	85	0	42
	<u>11.805</u>	<u>12.114</u>	<u>11.428</u>

## Huisvestingslasten

De huisvestingslasten bestaan uit:

(x € 1.000)	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.3.1 Huur	4.973	4.697	4.979
4.3.2 Verzekeringen	389	447	367
4.3.3 Onderhoud	1.602	1.263	1.750
4.3.4 Energie en water	824	1.037	825
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.695	1.786	1.784
4.3.6 Heffingen	504	529	554
4.3.7 Herstel gebouw X	3.200	0	0
	<u>13.187</u>	<u>9.759</u>	<u>10.259</u>

## Overige lasten

*Dit betreft:*

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2017	2017	2016
4.4.1 Administratie- en beheerslasten			
. Samenwerkingsverbanden	2.911	2.505	2.752
. Adviseurskosten	1.634	1.745	2.927
. Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	1.603	1.601	2.204
. Contributies	672	644	763
. Cateringkosten	1.185	1.093	1.299
. Directe materiaalkosten	3.601	3.398	3.578
. Diversen	2.386	3.590	2.719
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	3.725	3.679	3.895
4.4.4 Overige lasten	3.700	3.812	4.649
	<u>21.417</u>	<u>22.067</u>	<u>24.786</u>

## Financiële baten en lasten

*Dit betreft:*

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2017	2017	2016
5.1 Rentebaten	368	394	329
5.5 Rentelasten	-3.082	-3.206	-3.158
	<u>-2.714</u>	<u>-2.812</u>	<u>-2.829</u>

## 1.9 Bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht

### Bezoldiging College van Bestuur

Bezoldiging College van Bestuur <i>Bedragen in €</i>	H.N. Hagoort	I.T.J. Grimm-Ruiterkamp	J.W. Meinsma	
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	Lid	Lid	NVT
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01.01-31.12	16.08-31.12	01.01-14.08	15.08-31.12
Deeltijdfactor in fte	1,0	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	Nee	Nee	Nee	Ja
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	162.460	51.333	105.769	52.346
Beloningen betaalbaar op termijn *	18.036	6.548	10.958	4.686
<b>Subtotaal</b>	<b>180.496</b>	<b>57.881</b>	<b>116.727</b>	<b>57.032</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	181.000	68.433	112.071	68.929
Onverschuldigd betaald bedrag	NVT	NVT	NVT	NVT
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>180.496</b>	<b>57.881</b>	<b>116.727</b>	<b>57.032</b>
Reden waarom de overschrijding is toegestaan	NVT	NVT	Toepassing artikel 3 lid 2 Uitvoeringsregeling WNT	
<b>Gegevens 2016</b>				
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01.09-31.12	NVT	01.01-31.12	
Deeltijdfactor 2016 in fte	1,0	NVT	1,0	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	50.998	NVT	160.875	
Beloningen betaalbaar op termijn *	5.309	NVT	15.428	
<b>Totale bezoldiging 2016</b>	<b>56.307</b>	<b>NVT</b>	<b>176.303</b>	

\* Beloningen betaalbaar op termijn: dit betreft het werkgeversdeel van premies voor of bijdrage aan pensioenregelingen.

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim. Vanaf 1 januari 2015 is de Wet verlaging bezoldigingsmaximum van kracht. Voor aanstellingen van topfunctionarissen bij het Rijk, zelfstandige bestuursorganen, andere overheden en semipublieke instellingen, geldt, behoudens bepalingen van overgangsrecht, als maximumbezoldiging voor 2017 de norm van € 181.000 op basis van klasse G.

#### *Toelichting op overschrijding*

Door de uitbetaling van vakantiegeld opgebouwd over de periode juni 2016 tot en met 14.08.2017 (de datum van aftreden), komt de bezoldiging van de heer J.W. Meinsma als lid van het College van Bestuur uit boven de WNT normering 2017. Volgens artikel 3 lid 2 van de Uitvoeringsregeling WNT kan het vakantiegeld toegerekend worden aan de periode van opbouw, in plaats van aan de periode van uitbetaling. Toepassing van dit artikel betekent dat er geen sprake is van overschrijding van de WNT normering, noch in 2017, noch in de voorafgaande jaren waarin de WNT normering van kracht was.

*Bezoldiging Raad van Toezicht*

	P.E.J. den Oudsten	A. Bruggink	M.A.C. Kasper- de Kroon	G.J. van Munster	E. Schaper
Bezoldiging Raad van Toezicht <i>Bedragen in €</i>					
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-07.07
Bezoldiging	16.013	10.263	10.263	10.263	5.131
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	27.150	18.100	18.100	18.100	9.323
Onverschuldigd betaald bedrag	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Totale bezoldiging	<b>16.013</b>	<b>10.263</b>	<b>10.263</b>	<b>10.263</b>	<b>5.131</b>
Reden waarom de overschrijding is toegestaan	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
<b>Gegevens 2016</b>					
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	16.013	10.263	10.263	10.263	10.263
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
Totale bezoldiging 2016	<b>16.013</b>	<b>10.263</b>	<b>10.263</b>	<b>10.263</b>	<b>10.263</b>

Zwolle, 7 juni 2018

Drs. Henk Hagoort  
Drs. Inge Grimm MBA  
College van Bestuur



# Overige gegevens

## 2.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim (hierna 'de stichting') te Zwolle (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

#### Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim per 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties over 2017 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2017; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 vallen.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim zoals vereist in, de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA). Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

### Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

#### Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

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

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

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als 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 afwe-

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

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

#### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

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

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

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

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Zwolle, 7 juni 2018  
KPMG Accountants N.V.

A. van Aalsum-Jongen 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 2017, 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, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, 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 stichting;
- 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 gere-

twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen 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 balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het onderdeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groeps-onderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de met governance belaste personen 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.

## 2.2 Statutaire bepalingen jaarrekening

Voor de jaarrekening zijn de volgende statutaire bepalingen relevant:

*Artikel 15.1:*

Het boekjaar van de stichting is gelijk aan het kalenderjaar.

*Artikel 15.3:*

Het College van Bestuur brengt jaarlijks binnen zes maanden na afloop van het boekjaar een jaarverslag uit over de gang

van zaken in de stichting en over het gevoerde beleid. Voorts legt het College van Bestuur een vastgestelde jaarrekening, omfattende de balans en de staat van baten en lasten met een toelichting op deze stukken ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voor, vergezeld van het rapport van de controlerend accountant.

*Artikel 15.4:*

Omtrent de getrouwheid van de stukken als bedoeld in de tweede volzin van artikel 15.3 legt de accountant een verklaring af aan de Raad van Toezicht.

## Bijlage, niet behorende bij de jaarrekening

### Bijlage 1 Gegevens over de rechtspersoon

Naam	Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim
Adres	Campus 2-6
Postadres	Postbus 10090
Postcode	8000 GB
Vestigingsplaats	Zwolle
Telefoon	088 - 469 94 18
Faxnummer	088 - 469 90 02
Administratienummer	01VU

Contactpersoon voor de jaarrekening:  
Christine Hoogenboom MSc, tel. 088 - 469 91 07