

Dichter bij jou op 1,5 meter afstand

Jaarverantwoording 2020

Deel 1 BESTUURSVERSLAG

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Voorwoord	3
1 Kernegegevens	4
2 Ons Profiel	5
3 Onderwijs	8
4 Onderzoek	14
5 Doorstroom in de keten	17
6 De student aan zet	20
7 Kwaliteitsafspraken	29
8 Personeel	34
9 Bedrijfsvoering	42
10 Governance	55
11 Verslag Raad van Toezicht.....	62
Bijlage 1 Studentgegevens	68
Bijlage 2 Kenniscentra en lectoraten	72
Bijlage 3 Nevenfuncties College van Bestuur d.d. 31-12-2020	73
Bijlage 4 Overzicht hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht d.d. 31-12-2020.....	74
Bijlage 5 Scholingskosten	75

Voorwoord

“Leren doen we samen” is één van de pijlers van onze visie op onderwijs. Toen we dat ooit opschreven was samenkomen en samen leren op de campus of tijdens je stage een vanzelfsprekendheid. Hoe anders is dat geworden in 2020? Wie had begin 2020 kunnen voorspellen dat we elkaar vanaf april dat jaar nog maar zelden zouden zien? En toch is dat wat er door de coronacrisis gebeurde. Niet voor niets dat 2020 in het teken stond van de coronacrisis. Het is te lezen op vele bladzijden in dit bestuursverslag en af te lezen uit getallen in onze jaarrekening. Nog nooit was op de campus ons verbruik van water en stroom zo laag. Simpelweg omdat we nauwelijks op de campus waren.

De coronacrisis had een enorme impact op het dagelijks leven en de studie van onze studenten. Zij moesten het grootste deel van hun lessen online volgen, stages vielen uit of werden verschoven, afstudeeropdrachten vervielen of verliepen anders dan verwacht. En het dagelijks nabije contact met medestudenten en docenten, zo belangrijk voor de motivatie en het studieplezier, ontbrak lange periodes geheel. We hebben respect voor het feit dat desondanks zoveel studenten het volhielden en de vaart erin hielden. En we hebben waardering voor al die docenten en medewerkers van Windesheim die hun studenten zo goed mogelijk door deze periode heen begeleidden. Hopelijk breekt er snel een tijd aan waarin we elkaar weer op de campus zien en waarin er tijd en gelegenheid is om vertragingen in te halen daar waar die wel zijn ontstaan.

Het langdurig thuiswerken kostte onze docenten, onderzoekers en medewerkers veel: er was hoge werkdruk om bijvoorbeeld je lessen online vorm te geven en minder werkplezier omdat we elkaar niet zagen. Dat we er desondanks in slaagden de hogeschool draaiend te houden, is iets om trots op te zijn.

Sterker nog: te midden van corona hebben we belangrijke volgende stappen gezet richting de toekomst die we samen uitstippelden in onze Strategische Koers. Per december 2020 hebben alle onderwijsteams hun opleiding beschreven in leeruitkomsten. Daarmee is een belangrijke basis gelegd voor het verder vormgeven van flexibel onderwijs en bieden we studenten in de toekomst nog meer gelegenheid om te variëren in tempo, in toetsing of onderwijsvorm. En soms ook in combinaties van vakken. Hoe belangrijk dit inspelen op verschil in talent en omstandigheid kan zijn, hebben we ook geleerd in de coronatijd.

Het praktijkgerichte onderzoek ontwikkelde zich in 2020 sterk door, met nieuwe lectoraten en de start van nieuwe projecten en samenwerkingen in de regio's, waaronder Perron 038 in Zwolle en de opstart van het kenniscentrum Urban Innovation in Almere. De lectoraten voorzagen bovendien veel studenten die door corona hun afstuderen zagen vervallen, van alternatieve onderzoeksopdrachten.

De flexibiliteit die nodig was om in coronatijd het onderwijs te organiseren, vroeg veel energie en creativiteit van al die medewerkers die dagelijks hard werken om de roosters te maken, de ICT-voorzieningen veilig en beschikbaar te houden, de coronaregels te handhaven of de fysieke toetsing binnen de anderhalvemeter-regels in goede banen te leiden. Zij hebben een geweldige klus geklaard.

Dat we samen ondanks alle beperkingen het onderwijs en onderzoek konden laten doorgaan en volgende stappen hebben gezet in de doorontwikkeling van onze hogeschool maakt ons trots en brengt ons – hoe vreemd het in deze tijd ook klinkt – dichter bij elkaar.

Inge Grimm en Henk Hagoort

1 Kerngegevens

Tabel 1: Kerncijfers Windesheim

Geconsolideerd		2020	2019	2018	2017	2016
Studenten	. Instroom	9.290	8.994	8.370	7.964	7.811
	. Populatie	26.987	24.773	23.427	22.695	21.600
	. Aantal afgestudeerden	3.707	3.645	3.742	3.247	3.243
	. Aantal uitvallers	3.807	4.131	3.965	3.728	3.823
	. Uitval 1e jaars	25%	31%	32%	30%	31%
Marktaandeel	. Instroom <i>(bron: Vereniging Hogescholen)</i>	5,8%	5,6%	5,3%	5,3%	5,2%
	. Inschrijvingen <i>(bron: Vereniging Hogescholen)</i>	5,4%	5,3%	5,0%	4,9%	4,7%
Medewerkers	. Gemiddeld aantal medewerkers	2.299	2.158	2.062	2.265	2.264
	. Gemiddeld aantal fte's	1.834	1.704	1.630	1.642	1.641
	. Ratio OP/OOP	1,74	1,77	1,74	1,76	1,71
	. Aantal docenten met master	1.195	1.108	1.044	1.021	1.033
	. Aantal gepromoveerde docenten	87	83	78	72	69
Onderzoek	. Verzuim	3,3%	4,1%	4,5%	4,3%	3,6%
	. Aantal leeropdrachten-lectoraten	25	20	19	22	23
	. Baten uit Onderzoek <i>(x € 1.000)</i>	16.629	15.947	15.853	15.870	15.798
	. Baten totaal <i>(x € 1.000)</i>	226.901	218.632	208.183	194.869	185.075
	. Baten uit Ondernemen <i>(x € 1.000)</i>	7.810	9.566	8.722	7.511	7.308
Financiën	. Kwaliteitsafspraken <i>(€ 1.000)</i>	7.342	6.691	-	-	-
	. Resultaat <i>(x € 1.000)</i>	7.757	7.960	9.344	-1.272	-10.787
	. Eigen vermogen <i>(x € 1.000)</i>	79.060	71.303	63.343	53.999	55.271
	. Solvabiliteit	38,8%	37,0%	35,4%	31,3%	32,3%
	. Gemiddelde cashpositie <i>(x € 1.000)</i>	68.374	50.662	35.618	22.999	31.762
Solvabiliteit: eigen vermogen/balanstotaal						
Gemiddelde cashpositie: gemiddeld saldo liquide middelen						

2 Ons Profiel

"In de komende jaren werken wij op onze hogeschool stapsgewijs aan het toekomstperspectief om voor elke student een persoonlijke leerroute mogelijk te maken. Ons ideaal is dat geen enkele student onnodig uitvalt. Elke student krijgt de mogelijkheid om onder deskundige begeleiding te ontdekken welk curriculum het beste bij hem of haar past, als onderdeel van een leven lang leren."

Bron: Strategische koers Hogeschool Windesheim 2017-2022

Windesheim is een hogeschool in de regio's Almere en Zwolle met 27.000 studenten, honderden cursisten en 2.300 medewerkers. De hogeschool verzorgt 11 Associate degrees, 63 bacheloropleidingen en 6 masteropleidingen. De Associate degrees en de bacheloropleidingen worden in deeltijd en in voltijd aangeboden. Er zijn 26 lectoraten gevormd. In zes kenniscentra wordt volop gewerkt aan het onderzoek en kennisinnovatie in nauwe samenwerking met onderwijs en partners in de regio's. Daarnaast biedt Windesheim honours- en schakeltrajecten voor studenten en een gevarieerd aanbod cursussen en trainingen voor werkende professionals.

In 2017 koos Windesheim een koers waarbij de student gaandeweg meer eigen regie krijgt over zijn of haar eigen leerroute, in lijn met de ontwikkelingen in het werkveld. Dit is uitgewerkt in de Strategische koers (zie figuur 1) met een missie, een maatschappelijke opdracht en ambities. De missie wordt toegelicht in paragraaf 2.1, de ambities in 2.2 en de waarden en cultuur van de hogeschool in paragraaf 2.3. Paragraaf 2.4 geeft aan welke stappen er in 2020 ondanks de coronacrisis zijn gezet en sluit af met een blik op de toekomst.

2.1 De missie en maatschappelijke opdracht

De missie van Windesheim is om een actieve bijdrage te leveren aan een inclusieve en duurzame samenleving. Dat doet Windesheim door het opleiden van waardevolle professionals en door het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. De hogeschool ziet het als zijn maatschappelijke opdracht hoger onderwijs te bieden aan iedereen die daar talent voor heeft, ongeacht afkomst, vooropleiding, achtergrond of leeftijd.

Elke student met talent verdient de kans zich ten volste te ontwikkelen. Dat betekent dat geen enkele student onnodig hoeft uit te vallen (inclusief) en dat elke student weet hoe hij/zij zich een leven lang kan blijven ontwikkelen (duurzaam).



Figuur 1: Strategische koers Windesheim

2.2 De ambities van Windesheim

De missie en maatschappelijke opdracht vertalen zich in drie ambities:

- Elke student heeft een eigen persoonlijke, uitdagende en flexibele leerroute
- Het onderzoek op de hogeschool richt zich op een inclusieve en duurzame samenleving
- Windesheim verbetert de doorstroom van studenten in de onderwijsketen

Ondertussen werkt Windesheim dagelijks aan onderwijskwaliteit, onderzoek en dienstverlening. De hogeschool realiseert zijn ambities stapsgewijs en in samenwerking met studenten, medewerkers, werkveld en andere externe betrokkenen.

2.3 De waarden en cultuur

We care, we dare, we share: deze kernwaarden stelt Hogeschool Windesheim centraal bij het realiseren van zijn ambities. De onderwijsvisie van Windesheim is dat elke student uniek is, dat complexe praktijkvragen leidend zijn en mensen samen leren.

- 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 naar hoe het beter kan
- We share: medewerkers en studenten delen hun kennis en zijn gericht op samenwerking

Iedere student is uniek. Windesheim houdt rekening met verschillen tussen studenten. Niet iedereen studeert in hetzelfde tempo en er zijn verschillen in wat, hoe, wanneer en met wie studenten leren.

Complexe praktijkvragen zijn leidend. Aan de hand van maatschappelijke vragen uit de praktijk leidt Windesheim studenten op tot professionals die vanuit persoonlijk leiderschap actief bijdragen aan een inclusieve en duurzame samenleving.

Leren doen we samen. Studeren doe je met elkaar. In een (stam)groep, met docenten, samen met de praktijk of in nauwe samenwerking met praktijkgericht onderzoek.

2.4 Concrete stappen in 2020

De coronacrisis vroeg in 2020 veel tijd en energie en allerlei ad-hoc aanpassingen in het onderwijs. Desondanks werkte Windesheim ook in 2020 aan het nastreven van de missie, maatschappelijke opdracht en ambities. In 2019 kreeg ambitie 1, de eigen leerroute, inhoud vanuit een ontwikkelagenda (zie figuur 2). Er ontstond behoefte om de eigen leerroute concreet te maken. Dit werd een overgang van een meer verkennende expeditie-aanpak naar een gerichte, programmatische aanpak.



Figuur 2: De ontwikkelagenda van Windesheim

In 2020 is voor elk thema van de ontwikkelagenda een verantwoordelijke aangesteld en is aan de uitwerking begonnen, voor zover dat niet al in 2019 gestart was. Over thema's heen werd samengewerkt en met en van elkaar geleerd. Voor

sommige thema's, zoals digitaal toetsen, werkte de coronacrisis als versneller. Met enige noodzakelijke uitstel vanwege corona, hebben alle opleidingen eind 2020 leeruitkomsten geformuleerd en het domein Business, Media en Recht (BMR) werkte als geheel met de doorstroomnorm als mogelijk alternatief voor het bindend studieadvies (BSA). De andere domeinen schortten in 2020 het BSA op vanwege de coronacrisis. Er is volop verder gewerkt aan het digitale applicatielandschap dat de eigen leerroute mogelijk moet maken en de intekenomgeving voor de doorstroomnorm is ingevoerd bij BMR.

Windesheim gaf in 2020 verder inhoud aan de begrippen duurzaamheid en inclusie en stelde portfolioboards samen waarin onderwijs, onderzoek en organisatie op deze thema's samenwerken. De visie op duurzaamheid is concreet gemaakt aan de hand van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de Verenigde Naties. Er is in 2020 ook besloten Leven Lang Ontwikkelen (LLO) als een strategisch programma in te richten vanwege het toenemend belang van LLO. Er is een versnelling nodig die door de coronacrisis nog noodzakelijker is geworden.

3 Onderwijs

"Wij dagen elke student, jongvolwassene en professional uit om een persoonlijke leerroute uit te zetten. Deze leerroute is de uitkomst van de best mogelijke match tussen enerzijds het persoonlijke talent van de student en anderzijds de behoeften en eisen van het (toekomstig) werkveld, het beroep of de mix van beroepen waar de student zich aan wil verbinden."

Bron: Strategische koers Hogeschool Windesheim 2017-2022

Hogeschool Windesheim wil dat elke student een eigen leerroute kan volgen die persoonlijk, uitdagend en flexibel is. Die ambitie vraagt een actieve rol van de school én van de student. Met een persoonlijke leerroute kiezen studenten op basis van hun talenten, interesses, toekomstperspectieven en persoonlijke situatie hoe ze hun leerroute inrichten. Dat kan variëren van een standaardroute uitgezet door de opleiding tot een eigen leerroute met andere leeractiviteiten of toetsvormen of zelfs over meerdere opleidingen heen. De persoonlijke leerroute biedt perspectief voor studenten die langzamer studeren en ook voor studenten die bovengemiddeld presteren. Door een persoonlijke leerroute kunnen deze studenten versnellen, extra onderwijs volgen met het honoursprogramma en/of in de minorruimte een premaster volgen. Het bieden van keuzevrijheid alleen is niet genoeg: de kwaliteit van de diploma's moet gewaarborgd blijven en de leerroute moet blijven aansluiten bij ontwikkelingen op en eisen van de arbeidsmarkt. De rol van docenten is daarbij onmisbaar maar die verandert wel. In het lerend netwerk docentrollen, één van de thema's van de ontwikkelagenda, leren docenten samen wat die nieuwe rol inhoudt.

Paragraaf 3.1 schetst de ontwikkelingen van het onderwijs en de actualiteit in de coronacrisis. Paragraaf 3.2 beschrijft de stand van zaken van het toekomstbeeld en de ontwikkelagenda. Paragraaf 3.3 gaat dieper in op de persoonlijke leerroutes. Paragraaf 3.4 gaat over het voorkomen van onnodige uitval, de maatschappelijke opdracht van Windesheim. De voortgang van flexibel studeren wordt beschreven in paragraaf 3.5 en in paragraaf 3.6 is aandacht voor de aanpassingen van de digitale omgeving om het onderwijs te kunnen blijven innoveren. Paragraaf 3.7 besluit met de kwaliteit van het onderwijs.

3.1 Ontwikkelingen onderwijs en actualiteit coronacrisis

De coronacrisis zorgde voor uitdagingen bij het vormgeven van het onderwijs. Daar lag de prioriteit: organiseren van online onderwijs, toetsing op locatie met anderhalve meter afstand, ontmoeting op de campus om sociale cohesie te bewerkstelligen en vormgeven van hybride onderwijs. De impact voor docenten en studenten was groot. Sommige studenten worstelden met motivatie en het gebrek aan sociale contacten. Ook werd het voor veel studenten ingewikkelder om stage te lopen. Windesheim werkt mee door zelf te voorzien in stageplekken, bijvoorbeeld bij lectoraten. Ondanks reisrestricties wist een aantal docenten mooie virtuele initiatieven te ontplooiën die studenten in staat stelden om online samen te werken met studenten van buitenlandse instellingen.



Bekijk op Youtube:

[Een teststraat voor de Zwolse8](#)

Alternatieve stagemogelijkheden op Windesheim in de coronacrisis

De ervaringen van het online en hybride onderwijs zijn gemonitord met een onderzoek door het lectoraat Onderwijsinnovatie & ICT in samenwerking met de afdeling Beleid & Kwaliteit. Er is driemaal een enquête uitgezet onder studenten en docenten. Een positieve ontwikkeling was dat studenten steeds beter in staat bleken om hun studie door te laten gaan, zij het met beperkingen. De tevredenheid van de studenten over het online en/of hybride onderwijs nam in de loop van de maanden toe. Bijna alle docenten konden online onderwijs verzorgen. Ondersteuning hierbij is vlug op gang gekomen met praktische informatie op het intranet over lesgeven en toetsen op afstand en met online trainingen. Het fysieke onderwijs gaf beperkingen wanneer een grotere groep over meerdere lokalen was verdeeld vanwege de anderhalve meter afstand. Sommige docenten zagen ook kansen voor meer gepersonaliseerd leren door de interactie met kleinere groepen. Door tal van online-initiatieven hielden teams de verbinding met elkaar en hun

studenten. Al die aanpassingen kostten erg veel tijd en energie van studenten en docenten, en het kostte studieplezier en werkplezier.

3.2 Stand van zaken ambitie 1

De ambitie van de eigen leerroute is in 2019 vertaald naar een toekomstbeeld en uitgewerkt in de ontwikkelagenda (zie figuur 2). Deze bestaat uit twaalf thema's die in samenhang bijdragen aan de realisatie van de eigen leerroute. De thema's doen een beroep op het collectieve leer- en ontwikkelvermogen van de hogeschool en alle medewerkers. De ontwikkelagenda ondersteunt de onderwijsontwikkeling en is een belangrijk instrument voor de ontwikkeling van de hogeschool als lerende organisatie. Door de actualiteit van de coronacrisis zorgde de dagelijkse praktijk voor nieuwe input voor thema's als studentbegeleiding, toetsing, docentrollen en BSA. Deze input is direct ook relevant voor de langere termijn bij de ontwikkelingen richting het toekomstbeeld.



Lees verder bij WIN:

[Zo kunnen studenten HBO-ICT hun studiemogelijkheden verkennen](#)

Leren doen we samen

In de aanpak van de ontwikkelagenda staan vier fases die voor elk thema gelden: onderzoeken, ontwerpen, implementeren en evalueren. In de eerste fase wordt onderzocht op welke manier het thema van de ontwikkelagenda invulling moet krijgen om de ambitie van de persoonlijke leerroute te realiseren. In deze onderzoeksfase wordt geïnventariseerd welke praktijken er al in de hogeschool voorkomen en komen voorlopers uit de hogeschool bijeen om te leren van elkaars vernieuwende praktijken en om te verkennen hoe de hogeschool werk kan maken van het thema. Zo kregen in 2020 de thema's docentrollen en didactiek, groepeeringsvormen, multidisciplinair samenwerken en persoonsvorming meer vorm door actieve netwerken van collega's die aan deze thema's werkten. De

aanpak van het thema studentbegeleiding (SB) zoals die is gestart in 2019 is een mooi voorbeeld van hoe een lerende organisatie kan functioneren. De kerngroep op dit thema bestaat uit vijf SB-ambassadeurs van de domeinen. Daaromheen ontwikkelde zich een netwerk van ongeveer zestig docenten met een SB-rol. In de bijeenkomsten van het netwerk, de SB-café's, staat samen leren centraal: deelnemers brengen en halen kennis en ervaring en ze geven stap voor stap vorm aan het SB-perspectief dat de hogeschool in 2018 schetste. Ze werkten in 2020 aan een versie 2.0. Een van de andere onderwerpen op de ontwikkelagenda is het studieadvies. Ook dit thema bestaat uit een netwerk van medewerkers die samen aan dit onderwerp werken en ervaringen uitwisselen hoe om te gaan met de opgeschorte BSA. Het principe 'Leren doen we samen' uit de onderwijsvisie is op deze manier leidend voor de vormgeving van het onderwijs op Windesheim en voor de ontwikkeling van de hogeschool als lerende organisatie.

3.3 Persoonlijke leerroutes

Centraal bij de onderwijsontwikkelingen staat de ambitie van de eigen leerroute voor elke student (ambitie 1). Om die flexibilisering en bijbehorende keuzemogelijkheid van de studenten mogelijk te maken, is een knip nodig tussen wat er geleerd moet worden en hoe dat geleerd en getoetst wordt. Daarom koos Windesheim vanuit de goede ervaringen in de pilot Flexibel Deeltijd in 2020 voor het hogeschoolbreed formuleren van leeruitkomsten. Leeruitkomsten beschrijven wat een student moet kunnen, weten en begrijpen aan het eind van een leerperiode. De leeruitkomsten van Windesheim zijn conform het Europese referentiekader van het Tuning-model geformuleerd. Dit model schrijft een standaardformulering voor met een vaste volgorde van zinsdelen. Op 15 december 2020 had elk croho de leeruitkomsten geformuleerd. Dat vroeg samenwerking binnen de croho's tussen de verschillende opleidingen van dat croho (deeltijd/volgtijd; Zwolle/Almere). Daarbij was er ook aandacht voor opleidingsoverstijgende leeruitkomsten zoals Interculturele vaardigheden, Ondernemen & onderzoekend vermogen en Stage & afstuderen.

In 2019 startte het innovatieteam dat de ontwikkelagenda ondersteunt. Dat ondersteunde ook het proces tot het formuleren van leeruitkomsten. Daarnaast werd leerwegaafhankelijke toetsing voorbereid om ruimte voor eigen keuzes en

flexibiliteit mogelijk te maken. In een lerend netwerk werd samen ontdekt hoe leeruitkomsten en toetsen verbonden kunnen worden.

Ook voor de professionals in de regio Zwolle is de eigen leerroute van belang. Windesheim werkt aan het doorontwikkelen van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) met een strategisch programma. Hierbij legt juist de coronacrisis de noodzaak tot versnelling bloot. Windesheim helpt de versnelling in de regio Zwolle door samen met ondernemers, onderwijs, overheid en maatschappelijke organisaties te werken aan economische groei. Als onderdeel van de Zwolse8 neemt Windesheim deel aan de Human Capital Agenda (HCA) en diverse sectortafels in deze regio. Deze HCA en de sectortafels zijn gericht op het om- en bijscholen van professionals in deze regio en sluiten dus aan op de vragen van de verschillende sectoren. De opgave in de regio Zwolle is gericht op weerbaarheid, wendbaarheid en inclusie.

3.4 Onnodige uitval voorkomen

Het ideaal van Windesheim is dat geen enkele student onnodig uitvalt. Windesheim besteedt daarom extra aandacht aan studenten die na inschrijving niet op hun plek zitten om hen zonder nodeloze vertraging te begeleiden naar een opleiding die goed bij hen past. Switch, BSA of doorstroomnorm, profileringsruimte en intekenen zijn projecten en thema's die hieraan bijdragen.

Switch: soepel overstappen

In september 2018 startte het Switchprogramma als onderdeel van de Strategische koers. Een team van vijf switchcoördinatoren en een programmamanager werkten aan het beperken van onnodige studie-uitval door het mogelijk te maken om tijdens het studiejaar van opleiding te 'switchen'. Dit was vooral gericht op eerstejaarsstudenten. Intussen is Switch een bekend fenomeen geworden: in studiejaar 2018/19 zijn 34 switches gerealiseerd, in studiejaar 2019/20 waren dat er 221. De Startthermometer, een online vragenlijst van Switch voor eerstejaarsstudenten om te weten te komen hoe zij in de studie zitten, is intussen door een derde van de studenten ingevuld. De vragenlijst kan ook gebruikt worden voor gesprekken met de studentbegeleider. Daarnaast is het Switch- en oriëntatieprogramma verder ingevuld om studenten te ondersteunen bij het maken van de juiste studiekeuze.

Bindend studieadvies of doorstroomnorm

Hogeschool Windesheim vraagt zich af of een bindend studieadvies (BSA) de juiste manier is om aan te tonen dat studenten geschikt zijn voor een opleiding en of het BSA niet leidt tot onnodige uitval. Daarom is een experiment gestart met een alternatief bij het domein Business, Media & Recht (BMR): de doorstroomnorm. Dat experiment geeft studenten meer tijd om te wennen aan het studeren aan een hogeschool en in een goede studiefLOW te komen. Hier geldt de norm van 54 punten als een doorstroomnorm: halen studenten deze norm niet, dan hoeven ze de opleiding niet te verlaten maar mogen ze nog niet doorstromen naar de hoofdfase. Ze halen dan eerst hun vertraging in en kunnen in die periode ook hun profileringsruimte vormgeven.



Lees verder in [ScienceGuide \(11 december 2020\)](#)

"Een onderwijsinstelling hoeft geen snelkookpan te zijn"

Opiniestuk Harry van der Molen:

"Bij Hogeschool Windesheim wordt er nu al gewerkt met tweedejaarsstudenten die hun propedeuse nog niet hebben gehaald. In groepen, waarin ze met elkaar optrekken, krijgen ze opfriscolleges en tentamentraining. Als hun achterstand is ingehaald, stromen ze alsnog door naar de hoofdfase, vaak al per 1 februari. Het experiment in Zwolle laat dan ook zien dat de uitval lager is. De studenten zijn blij, en de onderwijsinstelling is blij. Een redelijker manier van selectie kan dus. Politiek gezien is dat misschien een stuk saaiër dan een simpel 'voor' of 'tegen', maar het gaat politici uiteindelijk om echt verschil te maken in de praktijk. Toch?"

Windesheim verwacht dat de studenten zich voor de doorstroomnorm net zo zullen inspannen als voor het BSA, omdat ze het programma in de hoofdfase (nog) niet kunnen volgen als ze de norm niet halen. De doorstroomnorm in combinatie met een onderbouwd studieadvies geeft meer ruimte voor een inhoudelijke afweging of de student wel of niet geschikt is voor de gekozen opleiding dan het BSA.

De doorstroomnorm is een experiment dat loopt bij het domein BMR. Door het opschorten van de BSA vanwege de coronacrisis, kregen de overige vier domeinen ook de uitdaging om oplossingen te bedenken voor studenten die geen 54 punten hadden behaald. Elk domein ging er anders mee om en tegelijkertijd werd geleerd van het experiment doorstroomnorm bij BMR. Daarom zette Windesheim in het najaar van 2020 een lerend netwerk op rond het thema studieadvies.

3.5 OCW pilots en experimenten

Leren van experimenten is ook een thema van de ontwikkelagenda. Hogeschool Windesheim deed in 2020 voor het vierde studiejaar mee aan het experiment flexstuderen van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW). Studenten die meedoen aan het experiment kunnen hun studietempo aanpassen en betalen het wettelijk collegegeld per studiepoint. Ze kunnen twee keer per jaar aangeven welke vakken ze willen volgen en betalen alleen collegegeld voor die vakken. Flexstuderen als geheel is een mooi voorbeeld van inclusief hoger onderwijs. Op deze wijze maken we hoger onderwijs immers nog toegankelijker, wat een doel is van de Europese agenda 'European Education Area'. Windesheim onderzoekt de effecten van het experiment op het studiesucces van de deelnemende studenten.

Experiment flexstuderen groeit

Flexstuderen is binnen Windesheim steeds bekender. Op dit moment doen er bijna 500 studenten mee, verspreid over 58 opleidingen. In totaal hebben er al meer dan 1.000 aan het experiment meegedaan. Windesheim is de eerste instelling die deeltijdstudenten laat deelnemen. Dat kan sinds 1 februari 2021. De beschikbare plaatsen hiervoor waren snel ingevuld. In september 2021 volgen er meer.

Er zijn er mooie verhalen bekend van studenten waarbij onnodige uitval kon worden voorkomen. Met behulp van het decanaat worden de studenten beter geselecteerd zodat de beschikbare plekken effectiever ingezet kunnen worden. Zo helpt Windesheim de studenten die er meeste bij gebaat zijn. Er zijn minder tussentijdse uitschrijvingen doordat begeleiders met studenten kunnen kijken wat nog wel een studeerbaar programma is wanneer een student te maken krijgt met bijzondere omstandigheden, bijvoorbeeld in de privésfeer. Hierdoor blijft het

contact van de student met de instelling en opleiding gewaarborgd en is de kans op terugkeer in een hoger studietempo naar verwachting groter.

Tot de landelijke tussenevaluatie van het ministerie OCW waren er slechts 5 instellingen die deelnamen aan het experiment flexstuderen. Na een positieve evaluatie en de ambitie om het betalen per studiepoint wettelijk te verankeren hebben nog eens 12 instellingen interesse aangegeven om mee te doen.

Experiment leeruitkomsten

In 2016 startte het project experiment leeruitkomsten, met als doel het formuleren van leeruitkomsten om opleidingen flexibeler te maken. Het was specifiek gericht op deeltijdopleidingen. In juni 2021 wordt het project afgerond. De bevindingen tot nu toe zijn dat opleidingen op een passende manier de mogelijkheden van het experiment benutten en dat het werken met leeruitkomsten mogelijkheden biedt tot flexibele en gepersonaliseerde studieroutes. Ook concludeert Windesheim dat de kwaliteit van de opleiding en de borging van het eindniveau hierbij gegarandeerd kan blijven. Alle opleidingen die meedoen, namen in de periode november 2020 – maart 2021 deel aan een visitatietraject voor de accreditatie van de opleidingen in de experimenteervariant. Alle 15 opleidingen hebben dit traject met positief resultaat doorlopen.

Ook in studiejaar 2020 nam het aantal deelnemende studenten toe. In juni 2019 volgden 1500 studenten een van de opleidingen van het experiment. Per februari 2021 zijn dit er 2370. Vanuit OCW is de mogelijkheid geboden om per 1 februari 2021 met nieuwe opleidingen deel te nemen aan het experiment leeruitkomsten. Windesheim heeft hiervoor vier nieuwe Ad-opleidingen aangemeld. De flexibele gepersonaliseerde studieroutes voor werkende volwassenen worden doorontwikkeld binnen de Windesheimbrede activiteiten van de Strategische koers en het programma Leven Lang Ontwikkelen.

3.6 Digitale Campus: omgeving voor de eigen leerroute

De Strategische koers - en dan met name ambitie 1, het creëren van een eigen leerroute - vergt aanpassing van de hele onderwijslogistiek, van inschrijven tot en met uitschrijven. De huidige onderwijslogistiek bestaat deels uit handwerk en is arbeidsintensief. Het proces en de applicaties zijn ontoereikend voor de toekomst. Om de eigen leerroute mogelijk te maken en om de werkdruk te verlagen zijn

aanpassingen nodig aan het applicatielandschap voor studenten, docenten, studiebegeleiders en medewerkers bedrijfsvoering. In 2020 zette Windesheim het intekenen op onderwijs in bij het experiment flexstuderen en de doorstroomnorm en werd het intekenen gezamenlijk met het onderwijs doorontwikkeld. Daarnaast zijn de behoeften voor een elektronische leeromgeving geïnventariseerd vanuit onderwijskundig perspectief. De huidige hulpmiddelen bleken niet aan de behoeften te voldoen en daarom startte Windesheim een nieuwe aanbesteding. Deze moet leiden tot een nieuw applicatielandschap, de Digitale Campus, met ook een herziene, online opleidingscatalogus die voor iedereen opengesteld kan worden.

3.7 Kwaliteit in het onderwijs

In 2020 werkte de hogeschool aan het vergroten van de transparantie van de kwaliteitszorg door de intranetsite 'Alles over kwaliteit' op te zetten en informatie makkelijk toegankelijk te maken. Hiermee bouwt Windesheim verder aan kwaliteit en kwaliteitszorg.

Borging kwaliteitszorg met instellingstoets

In november 2019 legde Windesheim met positief resultaat de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) af. In 2020 werkte Windesheim aan drie aanbevelingen van het ITK-panel:

1. Aandacht blijven besteden aan kernprocessen in samenhang met de realisatie van de Strategische koers
2. Het studentenvolgsysteem zodanig aanpassen dat de voortgang op de individuele leerroutes van studenten gevolgd kan worden
3. De methodiek Rijkere Verantwoordelijke evalueren voor deze eventueel wordt opgenomen in de planning- en controlcyclus

De hogeschool koos ervoor deze aanbevelingen op te volgen, de voortgang te monitoren en hier tijdens een volgende ITK op terug te komen. De opvolging van de eerste twee aanbevelingen is opgenomen in reguliere werkzaamheden. Voor de derde aanbeveling voert de hogeschool een meerjarige evaluatie uit.

Accreditaties opleidingen in 2020

Tien opleidingen behielden in 2020 hun accreditatie, op basis van een eerder positief doorlopen visitatie. Dat zijn:

- Verpleegkunde (bachelor, Zwolle en Almere)
- HBO-Rechten (bachelor, Zwolle en Almere)
- Accountancy (bachelor, Zwolle)
- Finance & Control (bachelor, Zwolle en Almere)
- Commerciële Economie (bachelor, Zwolle en Almere)
- Finance, Tax & Advice (bachelor, Zwolle)
- Logopedie (bachelor, Zwolle en Almere)
- Psychomotorische Therapie (master, Zwolle)
- Lichamelijke Opvoeding en Sportpedagogiek (master, Zwolle)
- Global Project and Change Management (GPCM, bachelor, Zwolle)
- De NVAO kende aan de laatste opleiding nog twee bijzondere kenmerken toe, namelijk Duurzaam hoger onderwijs en Kleinschalig en intensief onderwijs (BKKI). Ook gaf het een positief advies af voor de praktijktoets die bij het BKKI hoort. Op basis van deze positieve praktijktoets besloot OCW het besluit te verlengen waarmee Windesheim voor GPCM studenten mag selecteren en hoger collegegeld mag vragen.

Vier opleidingen kregen in 2020 een positief advies van het visitatiepanel. Voor deze opleidingen wordt in 2021 behoud van accreditatie aangevraagd. Dit zijn:

- Lichamelijke Opvoeding (bachelor, Zwolle)
- Learning & Innovation (master, Zwolle)
- Pabo (bachelor, Zwolle en Almere)
- Toegepaste Gerontologie (bachelor, Zwolle)

Toets macrodoelmatigheid

Windesheim diende in 2020 geen nieuwe aanvragen in voor de toets macrodoelmatigheid. Naast de verschillende ontwikkeltrajecten voor Ad-opleidingen (zie hoofdstuk 5) startte Windesheim een ontwikkeltraject voor de bacheloropleiding Docent en Kennismanager Dienstverlening en Producten (D&P), een lerarenopleiding ter voorbereiding op het lesgeven in het nieuwe vmbo-profiel D&P. Begin 2020 doorliep deze opleiding met positief resultaat de visitatie. De opleiding startte in september 2020.

Studenttevredenheid

Een meting van de studenttevredenheid via de Nationale Studenten Enquête (NSE) is een van de onderdelen in de kwaliteitsborging. In 2019 en 2020 werd de NSE om uiteenlopende redenen niet gehouden. In 2021 wordt de NSE opnieuw afgenomen onder hbo- en wo-studenten. Ditmaal met een vernieuwde vragenlijst die in 2020 gemaakt is in samenwerking met onderwijsinstellingen en studentenbonden.

In een publicatie in oktober 2020 plaatste Elsevier Windesheim wederom op een tweede plek in de categorie 'Brede hogescholen'. Windesheim haalde in de Keuzegids hbo editie 2021 in de categorie Grote hogescholen ook opnieuw een tweede positie. 14 Windesheim-bacheloropleidingen en twee Ad-opleidingen kregen het kwaliteitszegel 'Topopleiding'. Zij worden duidelijk hoger beoordeeld dan het landelijke hbo-gemiddelde. Kwaliteitszegels zijn er voor de Zwolse opleidingen Bouwkunde, Civiele Techniek, Elektrotechniek, HBO-ICT, GPCM, Finance & Control, Bedrijfskunde, Lerarenopleiding Lichamelijke Opvoeding, LVO Biologie en Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie. In Almere kregen de opleidingen Bedrijfskunde, Commerciële Economie, HBO-ICT, Ruimtelijke Ontwikkeling en de Ad-opleidingen Software Development en Bouwkunde een kwaliteitszegel.

Flankerend onderzoek

Een aantal onderdelen van de Strategische koers wordt langjarig gemonitord op basis van flankerend onderzoek. Zo blijkt uit het onderzoek naar het experiment flexstuderen dat een grote groep studenten verwacht met studeren te zijn gestopt als ze niet hadden kunnen flexstuderen (24% respectievelijk 16% van de respondenten van cohort 2018 respectievelijk 2019). Daaruit mag worden geconcludeerd dat het experiment een belangrijke bijdrage levert aan de doelstelling van de Strategische koers om onnodige uitval te voorkomen. De ontwikkelingen van Switch worden drie maal per jaar in beeld gebracht in de managementrapportages Switch, waaruit hogeschoolbreed onder meer een sterke stijging naar voren komt van het aantal studenten dat in de afgelopen twee jaar is geswitcht naar een andere opleiding. Tot slot blijkt uit het recentelijk verschenen onderzoek naar het experiment doorstroomnorm in het domein BMR dat ruim 500 studenten (in de categorie ≤ 30 t/m 53 studiepunten) uit instroomcohort 2019 door de doorstroomnorm de gelegenheid krijgen de studie te vervolgen. In voorgaande jaren, met een BSA-norm van 54 studiepunten, hadden deze studenten de opleiding moeten verlaten.

4 Onderzoek

“Onderzoek op Windesheim draagt 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’s. Interdisciplinaire samenwerking in groepen van onderzoekers, studenten, docenten en het werkveld vormt daarbij het uitgangspunt.”

Bron: Strategische koers Hogeschool Windesheim 2017-2022

De huidige grote maatschappelijke vraagstukken vragen om een interdisciplinaire benadering en projectmatig samenwerken. Hogeschool Windesheim wil hierin uitblinken en wil ervoor zorgen dat deze werkwijze aantoonbaar impact heeft op regionaal, landelijk en/of internationaal niveau.

Daarom werkt Windesheim aan deze kernuitdagingen:

- Het verder verbinden van onderwijs en onderzoek
- Onderzoek richten op een duurzame en inclusieve samenleving

In het jaar 2020 kwam hier door de pandemie nog een grote uitdaging bij: onderwijs en onderzoek op afstand. Vanaf het begin van de virusuitbraak werkten de lectoraten volop samen met de onderwijsteams om vervangende opdrachten voor studenten te organiseren. Er was in bepaalde bedrijfstakken in Nederland en voor studenten die met spoed terugkwamen uit het buitenland een aanzienlijk aantal opdrachten dat stopte vanwege de pandemie.



Lees meer op windesheim.nl:
["Ze prikkelen je om zo goed mogelijk onderzoek te doen"](#)
Sietse studeerde af bij een lectoraat

De coronacrisis had logischerwijze ook grote invloed op het onderzoek van Windesheim, juist omdat Windesheim onderzoek doet midden in de samenleving. Direct contact en interactie met mensen was niet zonder meer mogelijk. Daar moesten alternatieven voor gevonden worden. Sommige onderzoeken konden worden aangepast, andere konden niet doorgaan. Er is veel geïmproviseerd en er zijn ook nieuwe onderzoeken ontstaan. Eén van de initiatieven was het starten van een corona-minor, waarin corona van alle kanten werd belicht. Veertig studenten uit alle domeinen werkten hierin samen.



Lees meer bij WIN:

[Leren van corona](#)

Alie Weerman en Sui Lin Goei van Windesheim vertellen over de impact van corona op hun onderzoek.

Paragraaf 4.1 van dit verslag gaat in op de organisatie van het onderwijs, onderzoek en samenwerking met het werkveld. Paragraaf 4.2 beschrijft de ontwikkeling van de lectoraten en de samenwerkingsverbanden in 2020 en paragraaf 4.3 gaat in op de kwaliteitsborging van het onderzoek.

4.1 Organisatie onderzoek, onderwijs en samenwerking

Het onderzoek van Windesheim is georganiseerd in 26 lectoraten die alle zijn ondergebracht bij één van de zes kenniscentra. Elk kenniscentrum heeft een inhoudelijk overkoepelend onderzoeksthema en draagt vanuit de eigen expertise bij aan een duurzame en inclusieve samenleving. Windesheim stimuleert ook kruisbestuiving tussen de verschillende kenniscentra. Deze manier van organiseren zorgt voor veel samenwerking tussen opleidingen en lectoraten, in de hele hogeschool.

Windesheim draagt met zijn onderzoek al jaren bij aan de ontwikkeling, verbetering en vernieuwing van de professionele praktijk. De hogeschool ondersteunt ondernemers in de regio’s, met name mkb’ers. Het is een wisselwerking: bedrijven vergroten hun innovatiekracht dankzij de kennis en het

onderzoek van Windesheim en de onderzoekers en studenten van Windesheim doen nieuwe kennis op. Docenten en docentonderzoekers vertalen dat weer naar het onderwijs. Zo leidt Windesheim studenten op die bekend zijn met de modernste ontwikkelingen en is de hogeschool aanjager van de toepassing van innovaties.

De verbinding tussen de hogeschool en de spelers in de regio's wordt gelegd via de lectoraten, combinaties van verschillende lectoraten en opleidingen en middels diverse expertisecentra, waaronder Centers of Expertise (CoE's) en andere samenwerkingsverbanden. Dankzij dit soort samenwerking komen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk bij elkaar.



*Kijk verder op Youtube:
'[Virtual Reality for Rehabilitation](#)'
De revalidatiegame waarin onderwijs en
werkveld samenkomen.*

Hogeschool Windesheim participeerde in 2020 onder andere in deze samenwerkingsverbanden:

- CoE TechForFuture
- CoE TechYourFuture
- CoE Green PAC: Smart Polymeric Materials
- CoE Ondernemende Familiebedrijven
- Kenniscentrum Urban Innovation
- Samenwerkingsverband Perron038

4.2 Ontwikkelingen lectoraten en samenwerkingsverbanden in 2020

Op 1 januari 2020 veranderde het lectoraat 'De Gezonde Stad' in 'Gezonde Samenleving' waarmee de focus op de gehele samenleving komt.

Binnen het kenniscentrum Gezondheid en Welzijn startte het lectoraat Goed leven met dementie. Met dit lectoraat geeft Windesheim invulling aan zijn missie om bij

te dragen aan een inclusieve samenleving. Zo zal de lector onderzoek doen naar thema's als een dementievriendelijke en inclusieve samenleving, kwaliteit van leven en slimme en innovatieve inzet van technologie in de leefomgeving van mensen met dementie.

Een andere ontwikkeling in het kader van het werken aan een duurzame en inclusieve samenleving was de doorontwikkeling van het kenniscentrum Urban Innovation dat in 2019 in Almere is opgericht. In 2020 zijn nieuwe stappen gezet rond de positionering en de samenwerking met vele bedrijven en maatschappelijke organisaties in de regio Almere. Een groot vraagstuk voor Almere is de grote woonopgave (met een flinke toename van de woningbouw) en de invloed daarvan op de sociale leefbaarheid en dynamiek van de stad. De studenten doen met zogeheten fieldlabs meerjarig onderzoek in de wijk en slaan een brug tussen de samenleving en onderwijs. Het kenniscentrum draagt zo direct bij aan de maatschappelijke innovaties in Almere en andere steden.



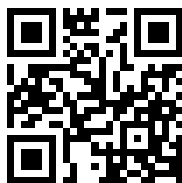
*Luister verder bij Omroep Flevoland:
[Hogeschool Windesheim krijgt er een
nieuw kenniscentrum bij](#)
Interview met Josefina Lappia, Urban Innovation*

In november 2020 startte de Regionale Kenniswerkplaats Jeugd IJsselland (RKJ), een van de 14 door ZonMw gesubsidieerde Kenniswerkplaatsen Jeugd in Nederland. Het Windesheimlectoraat Jeugd werkt in deze kenniswerkplaats samen met jongeren, ouders en professionals uit het onderwijs, de jeugdhulp en de jeugdgezondheidszorg aan het bevorderen van gezond, veilig en kansrijk opgroeien van kinderen in de regio IJsselland.

Ook het lectoraat Leven Lang Ontwikkelen startte in 2020. Dit lectoraat zoekt samen met het bedrijfsleven, de overheid en andere partners naar antwoorden op vragen zoals hoe om te gaan met kennis en vaardigheden van medewerkers in een veranderende wereld; hoe leidinggevenden kunnen helpen kennis en

vaardigheden verder te ontwikkelen en hoe organisaties daarbij kunnen ondersteunen; hoe je een leercultuur kunt bevorderen en hoe werkveld, onderwijs en andere relevante stakeholders beter met elkaar kunnen samenwerken.

Binnen het domein Techniek is in 2020 het lectoraat Industriële Automatisering en Robotisering (IAR) gestart. Met dit lectoraat wil Windesheim de regionale industrie een impuls geven door het automatiseren en robotiseren van processen met behulp van machines en software zodat zij de productie kunnen optimaliseren. Het lectoraat werkt in Perron038 intensief samen met onder andere twee grote bedrijven uit de regio Zwolle en de Universiteit van Twente.



Lees meer op perron038.nl:

[Samenwerkingsverband Perron038](#)

Dé plek voor de innovatieve maakindustrie in de regio

In het Open Innovatiecentrum in Zwolle werken twee bedrijven en Hogeschool Windesheim samen aan de toekomst van de hightech maakindustrie. Technici en bevoegen studenten werken samen, onderzoeken en experimenteren om technologische innovatie mogelijk te maken. Door continu te innoveren, te leren en te inspireren. Om samen de toekomst te maken.

4.3 Kwaliteitstoets onderzoek

In de kwaliteitszorgcyclus van Windesheim wordt elk kenniscentrum éénmaal in de zes jaar gevisiteerd door een onafhankelijke visitatiecommissie. Het Brancheprotocol Kwaliteitszorg onderzoek (BKO) 2016-2022 is hiervoor het beoordelingskader. Alle kenniscentra zijn in 2018 met goed gevolg gevisiteerd, en gingen in 2019 voortvarend van start met het opvolgen van de aanbevelingen van de visitatiecommissies.

Ook Windesheimbreed is er gewerkt aan de aanbevelingen en aandachtspunten. Alle kenniscentra krijgen in 2021 een midterm-review, waarbij extra aandacht zal zijn voor het werken aan de tweede ambitie, een duurzame en inclusieve samenleving.

Gedragscode integriteit

Windesheim ontwikkelde een gedragscode met daarin eisen waaraan onderzoek moet voldoen. In 2020 trad deze code in werking.

Ethische commissie

In 2020 is ook de ethische commissie van Windesheim gestart. De ethische commissie adviseert over en toetst ten aanzien van ethische vraagstukken bij voorgenomen onderzoek vanuit de lectoraten vanuit Windesheim. Daarnaast bevordert de commissie de bewustwording bij onderzoekers van Windesheim over ethische vraagstukken. Er zijn nog geen toetsingsaanvragen behandeld, wel 7 adviesaanvragen en 1 verzoek om een verklaring.

Commissie integriteit onderzoek en vertrouwenspersoon

De commissie integriteit onderzoek behandelt ingediende klachten over schending van de integriteit van uitgevoerd onderzoek en brengt op basis daarvan advies uit aan het College van Bestuur. Daarnaast adviseert ze de commissie de ethische commissie en het College van Bestuur over het preventiebeleid van Windesheim op het gebied van integriteit van onderzoek. Windesheim heeft ook een vertrouwenspersoon integriteit onderzoek aangesteld. De commissie integriteit onderzoek en de vertrouwenspersoon hebben in 2020 geen zaken behandeld.

5 Doorstroom in de keten

"Voor een optimale persoonlijke leerroute van elke student op onze hogeschool willen we belemmeringen in de onderwijsketen (vo-hbo, mbo-hbo, hbo-wo) wegnemen en in samenwerking met andere onderwijsinstellingen nieuwe wegen zoeken om de doorstroom van studenten te verbeteren."

Bron: Strategische koers Hogeschool Windesheim 2017-2022

Ambitie 3 van de Strategische koers gaat over doorstroom in de onderwijsketen. In dat kader wil Windesheim onnodige drempels weghalen tussen toeleverend onderwijs en Windesheim, tussen Windesheim en vervolgonderwijs en binnen Windesheim zelf. Ook vult de hogeschool inclusie (gelijke kansen) en duurzaamheid (geen onnodige uitval) in. Windesheim heeft doorstroom in de keten verdeeld in drie gebieden: instroom en aansluiting, doorstroom van de Associate degrees naar de bachelor en doorstroom van de bachelor naar een master. Windesheim zoekt nadrukkelijk de samenwerking met alle betrokkenen in de keten, VO, MBO en universiteiten.

Paragraaf 5.1 licht de activiteiten toe op het gebied van instroom en aansluiting. Paragraaf 5.2 gaat over doorstroom van de Associate degrees naar bacheloropleidingen en 5.3 over de doorstroom van de bachelors naar de masteropleidingen.

5.1. Instroom en Aansluiting

De werkgroep Instroom & Aansluiting (I&A) werkt nauw samen met de afdeling Marketing & Communicatie (M&C) en Beleid & Kwaliteit (B&K), het studie-succescentrum en de lerende netwerken van de hogeschool. De activiteiten van de werkgroep volgen de klantreis van de student in de verschillende fasen van het oriëntatie- en studiekeuzeproces. Vanwege corona zijn de activiteiten die digitaal aangeboden moesten worden, opnieuw ontworpen. Het proces en de inhoud is bekeken en aangepast om te voorkomen dat alle online activiteiten in de verschillende fasen van het oriëntatie- en studiekeuzeproces van de studiekeuzer op elkaar zouden lijken. Daarnaast is er een nieuwe jaarplanning met alle online activiteiten samengesteld.



Lees meer op [windesheim.nl](https://www.windesheim.nl):

[Informatie voor ouders en verzorgers](#)

Een belangrijke schakel in de keten zijn de ouders en verzorgers van de aankomende studenten. Ook zij worden bij de studiekeuze betrokken.

Voorwaardelijk ingeschreven studenten

Door de maatregelen rond het coronavirus werd de hogeschool voor het eerst geconfronteerd met voorwaardelijk ingeschreven studenten. Deze studenten waren ingeschreven voor een opleiding aan Windesheim maar hadden hun vooropleiding nog niet af kunnen maken. Voor deze studenten zijn afspraken en procedures gemaakt over de begeleiding door studentbegeleiders en studenten. In de regio's Almere en Zwolle zijn afspraken gemaakt met de mbo-colleges en met andere hogescholen over de afrondingsadviezen en procedures rondom begeleiding.

Het ging om:

- Nog ongediplomeerde mbo'ers
- Studenten die nog niet hadden voldaan aan de taal-eis
- Pabostudenten die nog 1 tot 3 toelatingstoetsen moesten behalen
- Studenten die nog een staatsexamen moesten afleggen anders dan Nederlands

Windesheim startte in studiejaar 2020-2021 met 222 afrondingsadviezen van mbo'ers. Veel van deze studenten bleken al voor 1 oktober gediplomeerd en er restten 108 studenten afkomstig van het mbo die voorwaardelijk zijn ingeschreven. Op 27 december 2020 waren er nog 32 voorwaardelijke inschrijvingen. Deze studenten kregen uitstel tot 1 april 2021 om hun diploma te behalen.

20 voorwaardelijk ingeschreven studenten moesten nog voldoen aan de taal-eis. Op 27 december 2020 waren nog 4 van hen voorwaardelijk ingeschreven. 3 van hen kregen uitstel tot 1 april 2021 om aan de taal-eis te voldoen.

Er waren 138 pabostudenten die nog 1 tot 3 toelatingstoetsen moesten behalen. Van hen hebben 58 één of meerdere toelatingstoetsen definitief niet behaald. Van deze groep hebben 4 een hardheidsclausule aangevraagd. Toch staan er nog steeds 23% meer studenten dan vorig studiejaar ingeschreven.

Tenslotte was er 1 student die nog een onderdeel van het Staatsexamen af moest ronden en deze is geslaagd.

Studentcoaching

Hogeschoolbreed werkt Windesheim met peermentoring. Dit is opgezet vanuit de kwaliteitsafspraken (zie hoofdstuk 7). Een studentcoach is een laagdrempelig aanspreekpunt voor mbo'ers die een opleiding willen volgen aan het hbo. Het is een ouderejaarsstudent bij wie de mbo'er terecht kan met vragen over het hbo nog voor de mbo'er zelf aan Windesheim studeert. Ook in het eerste studiejaar kan de coachee nog bij de studentcoach terecht, voor advies van een ervaren maatje en voor complexe vragen over bijvoorbeeld planningsvaardigheden. Windesheim vindt dat iedere student zelf coach moet kunnen worden en dat iedere student een studentcoach aan moet kunnen vragen. Daarom schaaft Windesheim het project op door onder andere met een praatplaat in alle opleidingen het coachingsprogramma onder de aandacht te krijgen. Ook is er een artikel in hogeschoolkrant WIN gepubliceerd.



Lees meer bij WIN:
[Project studentcoaching](#)
[flink uitgebreid](#)

Project persoonlijk coachingsprogramma en keuzedeel Voorbereiding hbo

StudentLabs is een initiatief van het ministerie van OCW om de doorstroom van mbo-studenten naar het hbo te bevorderen en het studiesucces van de mbo-doorstromers te verhogen. Hogeschool Windesheim kreeg binnen StudentLabs eerder al subsidie voor Dream Projects, de Skillscoaches, de Study Together App en het Education Festival, allemaal ideeën bedacht en uitgevoerd door studenten

zelf. In 2020 vroeg Windesheim subsidie aan voor het persoonlijk coachingsprogramma op locatie Zwolle, specifiek gericht op de doorstroom van mbo-gediplomeerden uit de economische sector. De persoonlijke coaching startte al op het mbo. Ook een aantal studenten met een voorwaardelijke inschrijving vanwege corona deden mee.

Hogeschool Windesheim startte ook met het doorontwikkelen van het keuzedeel Voorbereiding hbo naar een meer programmatische aanpak, samen met de mbo-colleges. Het programma Dream Projects, waarvoor de hogeschool inmiddels geen subsidie meer ontvangt, wordt in dit keuzedeel opgenomen, evenals het persoonlijk coachingsprogramma. Binnen het keuzedeel is verder aandacht voor de Ad-opleidingen en peermentoring (studentcoaching).

Instreamonderzoek Flevoland

De locatie Flevoland hield ook in 2020 het jaarlijkse instroomonderzoek. Het instroomonderzoek is een waardevol instrument van Windesheim. Het helpt havisten in het examenjaar en derdejaars mbo-studenten niveau 4 bij het kiezen van een vervolgstudie. Het bestaat uit een enquête onder leerlingen, een samenvattende rapportage voor de mentor en een individuele rapportage per leerling voor de mentor en leerling die als input kan dienen voor een studieloopbaanbegeleider van Windesheim. Decanen en mentoren van aanleverende scholen stellen dit onderzoek zeer op prijs.

Enkele cijfers uit studiejaar 2020-2021:

- Er zijn 300 enquêtes afgenomen onder mbo-studenten verdeeld over vijf onderwijsinstellingen voor mbo (ROC Lelystad, ROC Almere Poort, ROC Almere Buiten, ROC Hilversum en mbo Landstede in Lelystad)
- Er zijn 950 enquêtes afgenomen onder havisten op elf vo-instellingen in de regio van Windesheim Flevoland waarbij de decanen een terugkoppeling van de resultaten kregen

Als vervolg op de enquêtes werd in Almere een bijeenkomst gehouden met deelnemers uit het mbo. In deze bijeenkomst spraken de 75 deelnemers over de uitkomsten van de enquêtes en werd het ad-onderwijs toegelicht. Vanwege de

coronamaatregelen lag het deelnemersaantal van deze bijeenkomst een stuk lager dan het aantal van 200 voor een vergelijkbare bijeenkomst vorig jaar.

5.2. Doorstroom van ad naar bachelor

Om doorstroom in de keten te verbeteren, is er per mei 2020 een verantwoordelijke aangesteld op dit speerpunt. Deze onderzoekt wat helpt en wat belemmert in de doorstroom van de Ad naar de bachelor en zet de Ad-opleidingen vanuit een breed perspectief nog meer op de kaart binnen en buiten Windesheim. Dat draagt bij aan een sterkere positionering van de Associate degree. In de regio Almere is de Ad al geprofileerd, in de regio Zwolle minder. Een van de emancipatorische doelstellingen van Windesheim is het toegankelijk maken van het hoger onderwijs voor alle doelgroepen, ook zij die dit vanuit hun achtergrond voor onmogelijk achtten. Met o.a. het aanbieden, doorontwikkelen en aanscherpen van de Associate degrees draagt het lerend netwerk inclusie bij aan een meer inclusieve hogeschool.

Uitbreiding Associate degree-opleidingen

Windesheim zet ook in op uitbreiding van het aantal Ad-opleidingen. Hiervoor schreef Windesheim in juni 2018 een groeiscenario. In 2020 zijn drie Ad-opleidingen gestart:

- Ad E-commerce (voltijd en deeltijd, Zwolle)
- Ad Logistiek (deeltijd en duaal, Zwolle)
- Ad Sociaal Financiële Dienstverlening (deeltijd, Zwolle)

Op dit moment ronden de laatste twee opleidingen uit het groeiscenario hun aanvraagtraject af.

- De Ad-opleiding Sport (Zwolle en Almere, voltijd) ontving in maart 2020 nog geen positief advies voor de toets nieuwe opleiding (TNO). De opleiding ontwikkelde een nieuwe aanvraag, diende deze in het najaar van 2020 in bij de NVAO en ontving 15 januari 2021 wel een positief advies. De opleiding start naar verwachting op 1 september 2021
- De Ad-opleiding Educatief Professioneel Beroepsonderwijs (deeltijd, Zwolle) doorliep op 7 oktober 2020 met positief resultaat de visitatie. Ook deze opleiding start op 1 september 2021

5.3. Doorstroom bachelor naar master

In mei 2020 stelde Windesheim een verantwoordelijke aan voor het thema uit de Strategische koers ter verbetering van de doorstroom van bachelor naar master. De verantwoordelijke voerde verkennende gesprekken met domeindirecteuren, opleidingshoofden, universiteiten, studenten, verschillende beleidsmedewerkers en andere partijen binnen Windesheim. Ook is er per domein een contactpersoon aangesteld die samen met deze verantwoordelijke optrekt en contacten legt tussen opleidingen in de domeinen en universiteiten.

In 2020 zijn er verschillende acties ondernomen om de situatie te verbeteren:

- Er zijn netwerkbijeenkomsten georganiseerd voor het verspreiden van good practices
- Er zijn aanvullende contacten gelegd met universiteiten
- Er is een website ingericht om studenten te wijzen op de mogelijkheden van voorwaardelijke instroom in een master
- Er is samenwerking ontstaan met DUO (Dienst Uitvoering Onderwijs) voor het aanleveren van doorstroomgegevens

Doorstroom naar universiteiten

Windesheim heeft op beleidsniveau vooral met de Universiteit Twente contacten uitgebouwd. De instellingen versterken hun samenwerking. Windesheim is daarnaast in gesprek om samen met een masteropleiding bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen als pilot een pre-masterprogramma van 30 studiepunten op maat te ontwikkelen.

6 De student aan zet

"Tijdens hun studie worden studenten uitgedaagd om het maximale uit zichzelf te halen en hun leef- en denkwereld te vergroten. Meer en meer worden ze vormgever van hun eigen leerroute en leerproces."

Bron: Strategische koers Hogeschool Windesheim 2017-2022

Hogeschool Windesheim heeft een ambitieuze visie op het onderwijs van morgen (zie hoofdstuk 2). Windesheim vindt dat onderwijs dat aansluit bij de behoefte en leerstijl van de moderne student alleen vormgegeven kan worden als de studenten actief betrokken zijn. In 2020 moest dat vanwege de maatregelen rond het coronavirus op een bijzondere manier. Met minder fysieke aanwezigheid en meer online contactmomenten moesten zowel studenten als docenten en begeleiders schakelen van offline naar online leren en begeleiding. Alle opleidingsteams van Windesheim hebben zich snel aangepast aan de nieuwe situatie. Ook de studenten pasten hun manier van studeren aan. Er lijkt een goede weg gevonden in het deels online en deels offline begeleiden van studenten maar natuurlijk heeft dit alles bij veel studenten enorme impact. Zowel op hun welbevinden als op hun studieresultaten. De directe en indirecte effecten op de studenten en keuzemogelijkheden voor hun leerroute zijn deels bekend en deels nog niet. De hogeschool en de studenten spelen hier zo goed mogelijk op in.

In paragraaf 6.1 komt een aantal initiatieven aan bod van en voor studenten om meer invloed uit te oefenen op hun leeromgeving. In paragraaf 6.2 komt studentcoaching en begeleiding op maat aan bod. Paragraaf 6.3 gaat over ondernemende studenten en paragraaf 6.4 over het profileringsfonds met speciale steun voor studenten die daar behoefte aan hebben.

6.1 Studentbetrokkenheid

Het onderwijs van Windesheim en de veranderingen die Windesheim doorvoert op weg naar het onderwijs van de toekomst vragen om een actieve houding van alle studenten. Daarom is er op Windesheim extra aandacht voor studentbetrokkenheid.

Zo startte vanuit de Centrale Medezeggenschapsraad het project Get Involved. Dit is een participatieproject voor en door studenten, waarin gewerkt wordt aan casussen waarin studenten merken dat ze iets tekortkomen of waarin ze merken dat iets voor hen niet werkt. Get Involved geeft studenten de kans iets te doen aan wat hen niet bevalt. Het project ging van start met een focus op het coronavirus. Het team Get Involved: What Now werkte aan het realiseren van de behoeftes van de studenten op het gebied van onderwijs tijdens de coronamaatregelen en het team Get Involved: What's Next keek vooruit naar hoe het onderwijs er na corona uit kan zien. Studenten die meewerken in Get Involved krijgen tien weken de tijd om aan de hand van concrete vraagstukken actief met ideeën en oplossingen aan de gang te gaan, samen met andere studenten en met medewerkers van Windesheim.

Ook het project Student Voice heeft aandacht voor hoe studenten het onderwijs beleven. Bij zestien opleidingen werd studentparticipatie gestimuleerd volgens Student Voice.

Studentmedezeggenschap

De Centrale Medezeggenschapsraad van Windesheim bestaat uit medewerkers en studenten. Ook zijn er studenten lid van de deelraden van de vijf domeinen van Windesheim en nemen ze zitting in de opleidingscommissies. Die zijn onderdeel van de medezeggenschap en beschikken over dezelfde soort facilitering voor de werkzaamheden als de deelraden en de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR). Zo kregen de opleidingscommissies bijvoorbeeld juridische en ambtelijke ondersteuning. Voor de leden van deelraden en de leden van de opleidingscommissies is de facilitering in uren dit jaar iets toegenomen.

Studenten en medewerkers zijn evenwichtig verdeeld in de drie lagen van medezeggenschap binnen Windesheim, de CMR, de deelraden en de opleidingscommissies. Windesheim organiseerde de verkiezingen voor de centrale medezeggenschap wederom centraal, zodat studenten en medewerkers met één keer inloggen voor alle lagen van medezeggenschap konden stemmen. Het organiseren van verkiezingen en het persoonlijk benaderen van studenten leidde tot een hogere studentparticipatie bij de CMR.

6.2 Studentbegeleiding op maat

Iedere student die studeert op Windesheim krijgt passende begeleiding. In 2019 is al ingezet op verdere versterking voor de samenwerking tussen de eerstelijns- en de tweedelijnsbegeleiding door onder andere het Studiesuccescentrum, zodat de student de juiste hulp krijgt wanneer dit nodig is. Deze ontwikkeling is in 2020 doorgegaan, met speciale aandacht voor begeleiding tijdens de coronacrisis en het online onderwijs. Ook de SB-café's die in 2019 startten voor het uitwisselen van kennis en ervaring onder studentbegeleiders (de SB'ers) zijn in 2020 doorgegaan. Daarnaast is uitvoerig onderzocht welke vaardigheden de SB'ers nodig hebben om de studenten te kunnen blijven begeleiden nu de leerroutes steeds persoonlijker worden.

Online contact houden met studenten

Studenten wilden aan het begin van de coronacrisis graag nog in levende lijve met hun begeleiders afspreken. Dit was niet tot nauwelijks mogelijk. Het lukte toch goed veel studenten online te helpen. De SB'ers hadden veel aandacht voor het onderhouden van contact en het voorkomen van uitval. Het Studiesuccescentrum dacht mee met SB'ers en zorgde voor nieuwsbrieven, tips, adviezen en online spreekuren. Er is een groot aanbod van online middelen ontwikkeld. Zo boden de studentenpsychologen een aantal nieuwe, laagdrempelige online cursussen aan, waaronder Vijf manieren om jezelf een boost te geven en Bewust in balans, met praktische tips om goed te blijven functioneren. Ook de meer praktische cursussen Timemanagement en Stop met soggen tegen studieontwijkend gedrag vonden aftrek onder de studenten. Naast het intensiveren van het aanbod en het afstemmen van de trainingen op online leren zette het Studiesuccescentrum een flinke stap in de toegankelijkheid van het aanbod: alles moest online, en ook daar moest het voor alle studenten toegankelijk en drempelvrij zijn. Dat leverde waardevolle aanpassingen op voor het hele online aanbod van de hogeschool.

Onderzoek studentbehoefte flexibilisering: "Next Step"

De studentbegeleiding op Windesheim verandert nu de studenten steeds meer leren via persoonlijke leerroutes. Die leerroutes lopen soms dwars door de organisatie heen en vragen om een meer consistente aanpak in de studentbegeleiding. Met Next Step werd in 2020 onderzoek gedaan naar die begeleiding. Concrete vragen waren wat er precies nodig is in studentbegeleiding

en wat er anders kan in de huidige begeleiding. In alle domeinen werden gesprekken gevoerd en zijn randvoorwaarden voor goede studentbegeleiding opgehaald. Op basis daarvan werkt Windesheim aan een studentbegeleidersprofiel, met daarin een aantal kenmerken en vaardigheden.

Gewenste kennis voor een studentbegeleider:

- Een goed overzicht van alle curricula en daarbij passende mogelijke leerroutes
- Kennis van de mogelijkheden van Switch, flexstuderen en de profileringsruimte
- Kennis van studentgedreven leren, zoals identiteitsontwikkeling en bevordering van intrinsieke motivatie en metacognitieve vaardigheden

Gewenste vaardigheden voor een studentbegeleider:

- Flexibel toepassen van begeleidingsstijlen
- Coachen bij het maken van duurzame keuzes, passend bij de leerwensen en talenten van de student
- Signaleren van problemen bij het maken van keuzes of bij gemaakte keuzes
- Meedenken over de route naar het behalen van leeruitkomsten
- Voorbeeldgedrag tonen en voorleven op het gebied van leren en ontwikkelen
- Denken en handelen vanuit hogeschoolperspectief

Op basis van deze gewenste kennis en vaardigheden werkt de hogeschool verder aan het profiel van de studentbegeleider van de toekomst.

Het Ambulatorium

Het Ambulatorium is een leer-werkplaats waar studenten, docenten en ervaren therapeuten werken aan en leren van vraagstukken van organisaties, opdrachtgevers en medestudenten. In het Ambulatorium ontwikkelt Windesheim nieuwe interventies en nieuwe methodes binnen het complete spectrum van de opleiding Psychomotorische Therapie. Dit spectrum betreft de zorg, het onderwijs en het sociaal domein (welzijn) bij mensen waar bewegen en aandacht voor de lichaamsbeleving een middel zijn voor begeleiden, trainen en behandelen van psychosociale problemen. Het Ambulatorium draagt bij aan het opleiden van studenten tot startbekwame collega's die vanuit een ondernemende en

onderzoekende houding vorm kunnen geven aan begeleiding, training en behandeling van mensen met een hulpvraag. Daarnaast levert het een maatschappelijke bijdrage aan een inclusieve samenleving om te zorgen dat iedereen zo goed mogelijk mee kan (blijven) doen.

Het aandachtsgebied van het Ambulatorium is in vijf programmalijnen verdeeld:

- Onderwijsgerelateerde hulpvragen, waaronder aanbod binnen Windesheim
- Vluchtelingen en mensen met een migratieachtergrond
- Ouderen en mensen met een verstandelijke beperking
- Volwassenen met (dreigende) psychische problematiek
- Kinderen en jongeren met (dreigende) problematiek

Elke programmalijn kent een aanpak met diverse projecten, met het ontwikkelen en onderbouwen van interventies, het doen van onderzoek, het ontwikkelen en geven van scholing en met samenwerking met diverse lokale, landelijke en internationale organisaties. Als onderdeel van de eerste programmalijn kunnen studenten die om wat voor reden dan ook uitvallen, aankloppen voor hulp. Daarbij is ook aandacht voor studenten met een functiebeperking. Het Ambulatorium is onderdeel van een complete begeleidingslijn: aankomend studenten kunnen al vóór de start op Windesheim terecht voor hulp bij het maken van de overstap. Tijdens de opleiding is er veel begeleiding mogelijk, waarvan het grootste deel persoonlijk en op maat. Voor afstudeerders biedt het Ambulatorium ook hulp bij het overstappen naar de beroepspraktijk. De samenwerking groeit met andere opleidingen en minoren binnen en buiten Hogeschool Windesheim, op nationaal en internationaal niveau.

Door de coronacrisis zijn diverse initiatieven omgevormd tot een aanpak waarbij online begeleiding en ondersteuning is geboden. De opleiding Psychomotorische therapie (PMT) nam bijvoorbeeld het initiatief tot een online platform voor uitwisseling van kennis en ervaring voor professionals (vooral psychomotorische therapeuten) en nieuwe organisaties, PMT-online. Ook de ondersteuning voor studenten binnen Windesheim is online gedaan. Lopende trainingen gingen online door maar het aantal aanmeldingen van nieuwe studenten liep terug. Ook op dit gebied zijn alternatieven gevonden. In het najaar van 2020 konden de trainingen met fysieke aanwezigheid weer doorgaan op de hogeschool en wisten veel

studenten het Ambulatorium te vinden. Door samen te werken en te netwerken met het Studiesuccescentrum en andere partijen gericht op studentwelzijn, steeg het aantal aanmeldingen. Ook is er een training ontwikkeld voor studeren in coronatijd.



Lees meer in Het Onderwijsblad:

[*Minder studieovertraging door alternatieve stages*](#)

Studenten aan het Ambulatorium van Windesheim zorgen voor stageplaatsen voor medestudenten

De programmalijn Onderwijsgerelateerde hulpvragen is uitgebreid tot een samenwerking met meerdere onderwijsinstellingen in (regio) Zwolle, waaronder meerdere locaties van Landstede, Deltion, ROC Flevoland, VSO Borculo, Playing for Succes en Mijnschool Harderwijk en in de aanloopfase ook bij Artex Hogeschool.

Diversiteitsproject Forerunner

Hogeschool Windesheim kreeg geld van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen voor de uitvoering van het project Forerunner. In dit project vertellen verschillende (aankomend) studenten van Windesheim hun levensverhaal. Hiermee wil Windesheim de hogeschool een meer inclusieve leeromgeving maken.

In 2020 is Forerunner geborgd binnen de minor diversiteit, waar 17 studenten mee zijn gestart. Net als in 2019 is een bloemlezing van de verhalen als feuilleton gepubliceerd in de hogeschoolkrant WIN en is het flankerend onderzoek Verhalen in een diverse wereld (Verslag van een onderzoek naar diversiteitsbeleving onder studenten van hogeschool Windesheim) vanuit de lectoraten Onderwijsinnovatie & ICT en Sociale Innovatie afgerond. De onderzoekers ontwikkelden ook een methode voor docenten om storytelling in hun curriculum te gebruiken. Op de onderwijsdag op 30 januari 2020 konden docenten hierover een workshop volgen.



Lees de verhalen in Win Nieuws:
[Verhalenvertellers brengen diversiteit ter sprake](#)



Lees meer via de HBO Kennisbank:
[Onderzoek 'Verhalen in een diverse wereld'](#)

Internationalisering en de invloed van de pandemie

Het coronavirus had een tweeledige impact op de mobiliteit van studenten en medewerkers. In het voorjaar van 2020 volgden 136 studenten van Windesheim onderwijs bij een partnerinstelling in het buitenland en volgden 103 studenten van buitenlandse partnerinstellingen onderwijs op Windesheim. De studenten van Windesheim zijn in maart 2020 vrijwel allemaal teruggekeerd naar Nederland en hebben hun semester in het buitenland niet afgemaakt. Medewerkers van Windesheim hebben hard gewerkt de studenten met spoed terug naar Nederland te halen en hebben direct samen met de studenten gezocht naar vervangende passende opdrachten om studievertraging zo veel mogelijk te voorkomen en te minimaliseren. De groep buitenlandse studenten bleef over het algemeen wel in Zwolle tot het eind van het semester. De omschakeling naar online onderwijs opende ook deuren voor een andere vorm van internationaal studeren. De domeinen van de hogeschool hebben samen met buitenlandse partnerinstellingen online initiatieven ontwikkeld waarbij ze internationale en/of interculturele dimensies aan het onderwijs toevoegden, en ze zetten samen nieuwe modules op.



Lees meer in WIN:
["Buitenlandse stages blijven buiten bereik"](#)

Terwijl steeds meer landen hun grenzen weer openen, blijven buitenlandse stages voor de rest van 2020 heel waarschijnlijk onmogelijk, verwachtte de manager van het International Office Rob Maat.

"Windesheim was aan het begin van de coronacrisis een van de eerste hogescholen die zijn studenten het advies gaf om terug te keren. Na de uitbraak in Noord-Italië ontstond een internationaal domino-effect. Toen hebben we elkaar eens heel goed aangekeken en hebben we besloten om alle studenten in het buitenland te waarschuwen, met een bulkmail. Maar het International Office en de Internationale Coördinatoren uit de domeinen waarschuwden het College van Bestuur óók dat veel studenten al bezig waren hun buitenlandse stages te regelen voor na de zomer terwijl het volkomen onzeker was of die door konden gaan. Gelukkig zag het College in dat dat onverstandig was. Besloten werd dat er in het herfst-semester helemaal geen buitenlandse mobiliteit zou plaatsvinden. Er kwam een loket waar studenten de kosten voor hun ticket konden declareren.

Als het ministerie van Buitenlandse Zaken zegt dat het weer kan, dan denk ik dat er ruimte komt voor korte excursies en dergelijke. Stages organiseren zal heel lastig worden, aangezien er te veel onzekerheden aan hangen. Je moet bedenken dat veel van onze partners in het buitenland, waarmee we studenten uitwisselen, nog steeds gesloten zijn. Daar kunnen we nu geen afspraken mee maken. Het is natuurlijk heel jammer voor veel studenten. Een buitenlandervaring is een uitzonderlijke mogelijkheid om je kennis en vaardigheden te verbreden. Maar ik ben blij dat we in een vroeg stadium een heldere keuze hebben gemaakt."

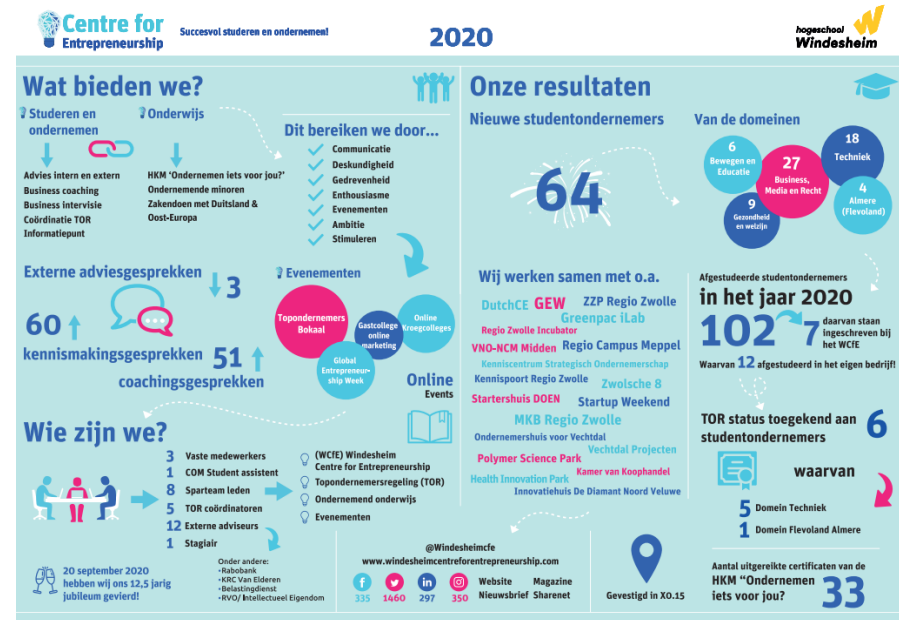
NT2 schakeljaar en begeleiding migranten

Team NT2 organiseert basiscursussen en een voorbereidend jaar voor mensen met Nederlands als tweede taal, om hen voor te bereiden op een studie op het hbo, de universiteit of een deelname aan de top-havo van het Sprint Lyceum. In 2020 leidde team NT2 in samenwerking met afdeling Educatie ook een lerengroep exacte vakken op met als doel de deelnemers zo snel mogelijk weer voor de klas te krijgen. De deelnemers hadden in hun land van herkomst minimaal een bachelordiploma gehaald in één van de exacte vakken en een aantal jaren werkervaring als docent. Afdeling NT2 verzorgde taalcursussen tot niveau C1. Ook het UAF en de provincie zijn partners in dit project Statushouders voor de klas.

Ook startte in 2020 de voorbereidingen op de nieuwe Inburgeringswet. Windesheim wil voor de diverse gemeentes het beoogde taalschakeljaar aanbieden waarin naast NT2 ook wiskunde/rekenen, Engels, studievaardigheden en beroepenoriëntatie moeten worden gegeven. In de nieuwe Inburgeringswet is participatie in de Nederlandse samenleving een belangrijk doel. Daarom continueerde en professionaliseerde Windesheim het werkervaringsproject. Ook het aanbieden van meeloopmodules bij de diverse opleidingen van Windesheim draagt bij aan een realistisch beeld van de te kiezen studie en daarmee aan de beroepspraktijk en inburgering van mensen afkomstig uit een ander land.

6.3 Ondernemende studenten

Hogeschool Windesheim vraagt een actieve en toekomstgerichte houding van studenten. Dan is het logisch dat er extra aandacht is voor ondernemende studenten. Voor hen is er op Windesheim het Centre of Entrepreneurship (WCfE). Dit heeft als missie het ondersteunen en bevorderen van het ondernemersklimaat onder studenten en medewerkers en het verhogen van studiesucces bij studentondernemers. Het WCfE doet dit bijvoorbeeld door het geven van ondernemerschapsonderwijs, advies, business coaching en intervisie, mentorbegeleiding, coördinatie van de Topondernemersregeling en via een eigen netwerk van deskundigen.



Figuur 3: jaarcijfers Windesheim Centre for Entrepreneurship

In 2020 begeleidde het WCfE 64 nieuwe studentondernemers. De vervolgstap wordt begeleid door de GreenPAC iLab-community, een startup community die ondernemerschap stimuleert. De community helpt startups hun innovatieve producten en ideeën verder te ontwikkelen, te produceren en naar de markt te brengen. In 2020 zijn 24 startups begeleid. Windesheim faciliteert huisvesting (ca. 1200 m²) en aanvullende faciliteiten om te ondernemen, coaching o.a. bij haalbaarheidsstudies en een groot netwerk. De community is ook verbonden aan de minor Ondernemerschap bij de opleiding Industrieel Product Ontwerp en het onderzoek vanuit Windesheim (zie ook hoofdstuk 4).



Lees meer op greenpac.eu:

De startup *Forest Living* is Starter van het Jaar Regio Zwolle 2020 geworden. Deze startup is eerst door WCFE begeleid en vervolgens [door GreenPAC iLab](#).

Windesheims Beste werd 2020: Top Ondernemersbokaal

In november 2020 streden studentondernemers uit Almere en Zwolle om de Top Ondernemersbokaal van Windesheim tijdens de Global Entrepreneurship Week. De Top Ondernemersbokaal (TOB) is weggelegd voor een student die studie combineert met een eigen onderneming. In 2020 waren er 6 genomineerden voor TOB. Winnaar was Rene Daatselaar Baarslag, student ORM (Ondernemerschap en Retail Management) en eigenaar van de onderneming Housone. Houseone maakt modulaire woningen uit zeecontainers. Het gebruikte bouw materiaal is grotendeels tweedehands en het materiaal dat over is, wordt gebruikt voor het interieur. Dat levert compacte, duurzame en betaalbare huurwoningen op.



Winnaar Top Ondernemersbokaal 2020

[Rene Daatselaar Baarslag](#): "Inspiratiebronnen kom ik tegen in het leven. Mensen hebben veel moois te bieden en daar probeer ik naar te kijken. De ideeën die in je hoofd gek lijken, zijn vaak de ideeën die tot innovatie leiden."

6.4 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 ziekte, zwangerschap of bijzondere familieomstandigheden. Studenten kunnen in deze gevallen afstudeersteun aanvragen. Daarnaast biedt het fonds financiële ondersteuning als een student bestuurlijk actief is of aan topsport doet. In 2020 zijn enkele regelingen aangepast.

Tabel 2: Profileringsfonds

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmachtssituaties* (Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen)	Aanvragen: 34 Toekenningen: 26	81.293	3.184	8 maanden
Bestuurders van studieverenigingen, studentenverenigingen of MR**	Aanvragen: 61 Toekenningen: 61	121.743	1.996	11 maanden
Overige categorieën*** (Prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen, e.d.)	Aanvragen: 74 Toekenningen: 73	62.250	853	3,4 maanden

* Betreft aanvragen kalenderjaar 2020

** Betreft aanvragen studiejaar 2019-2020

*** Betreft aanvragen studiejaar 2019-2020

De totale aanspraak op het Profileringsfonds bedroeg in 2020 € 271.355 (dit is inclusief de aanspraken op dit fonds van toekenningen uit voorgaande jaren).

Op aanvragen voor studenten in overmachtssituaties zijn 8 aanvragen afgewezen. Op aanvragen voor studenten in overige categorieën is 1 aanvraag afgewezen.

Vergoeding studenten met bestuursfunctie aangepast

In de Regeling profileringsfonds is de tegemoetkoming geregeld voor studenten die in een bestuur van een vereniging zitten, de bestuursbeurs. Deze maandelijkse uitkering is bedoeld voor besturende leden van studentenverenigingen, studieverengingen en -stichtingen, die voor het bestuurswerk extra tijd vrijmaken naast hun studie. De hoogte van de maandelijkse tegemoetkomingen wordt voortaan elke drie jaar herzien. De medezeggenschapsraad stemde in 2020 in met aanpassingen aan deze regeling.

Begeleiding van studenten met een functiebeperking

Studenten die studeren met een functiebeperking kunnen een beroep doen op extra begeleiding, voorzieningen of aanpassingen om hun studiesucces te verhogen en om onnodige studievertraging en/of uitval te voorkomen. Op Hogeschool Windesheim gaat het om ongeveer 15% van de studentpopulatie, en gaat het om functiebeperkingen zoals autisme, ad(h)d, dyslexie, een chronische ziekte, psychische omstandigheden of een lichamelijke beperking. Studenten met een beperking moeten deze extra voorzieningen zelf aanvragen. Voorheen moesten zij daar zelf het initiatief voor nemen maar vanaf 2020 krijgen alle studenten met een beperking een uitnodiging voor een intake. Daardoor zijn er in 2020 iets meer intakes gedaan dan in voorgaande jaren.

Studenten met een functiebeperking hebben vaak moeite met het vinden en houden van een baan na het halen van hun diploma. In 2019 had Windesheim hier al meer aandacht voor en in 2020 startte de hogeschool met het project Sterk aan het werk. Vanuit Sterk aan het werk krijgen studenten met een beperking extra begeleiding en hulp bij het oefenen van vaardigheden als het zoeken naar een geschikte baan en solliciteren. Ze krijgen ook advies over hoe ze hun beperking kunnen bespreken in het sollicitatieproces. Het Sterk aan het werk-traject dat bestaat uit trainingen en individuele coaching op maat, waarbij het draait om het in kaart brengen van talenten en belemmeringen, de overgang van studie naar werk en sollicitatie- en presentatievaardigheden. Windesheim wil ook na het vinden van een baan betrokken blijven, bijvoorbeeld door in gesprek te gaan met de werkgever of een training aan te bieden.

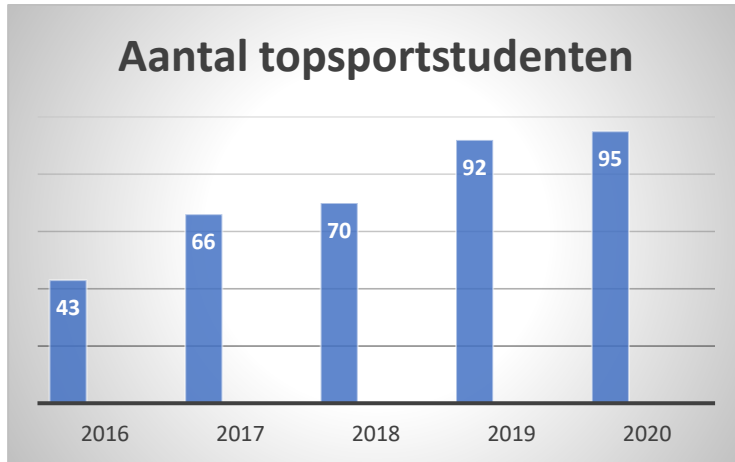
In tabel 3 staan de aantallen functiebeperkingen die door studenten zijn gemeld bij het Studiesuccescentrum. Dit is niet exact gelijk aan het aantal studenten met een functiebeperking; het kan zijn dat studenten één of meerdere beperkingen hebben. Voor het studiejaar 2019 gaat het om studenten die zich tussen 1 september 2019 en 31 augustus 2020 bij het Studiesuccescentrum hebben gemeld.

Tabel 3: Studenten met een functiebeperking

Specificatie functiebeperking	Studiejaar 2018	Studiejaar 2019	Aandeel
Leerstoornis	458	623	47,7%
Psychiatrisch/neurologisch	299	395	30,2%
Chronische ziekte	103	115	8,8%
Motorisch	33	31	2,4%
Psychisch	113	105	8,0%
Auditief	11	14	1,1%
Visueel	16	21	1,2%
Spraak	3	3	0,2%
Totalen	1.036	1.307	100,0%

Begeleiding van topsportstudenten

Topsportstudenten die voldoen aan de gestelde criteria van Windesheim, komen in aanmerking voor de topsportregeling. Het doel van deze regeling is de combinatie topsport en studie zo goed mogelijk te faciliteren zodat studenten naast en na hun topsportcarrière ook een maatschappelijke carrière kunnen opbouwen. Topsportstudenten zijn zeer gebaat bij persoonlijke en flexibele leerroutes zodat zij zoveel mogelijk de studie in eigen tijd en tempo kunnen volgen. Hun trainingstijden en (internationale) wedstrijden passen regelmatig niet goed in het standaard onderwijsprogramma. Op 1 oktober 2020 stonden er bij Windesheim 95 topsportstudenten geregistreerd.



Figuur 4: Aantal topsportstudenten op teldatum 1 oktober

In 2020 is de topsportregeling vernieuwd. Door deze verwacht de hogeschool topsportstudenten nog beter te begeleiden en faciliteren bij een succesvolle combinatie van studie en topsport. De criteria voor de topsportregeling zijn nu opgenomen in het Besluit Diversiteit. De nieuwe regeling is op 17 december 2020 vastgesteld door het College van Bestuur na verkregen instemming van de centrale medezeggenschapsraad.

7 Kwaliteitsafspraken

Bij de invoering van de wet Studievoorschot hoger onderwijs is bepaald dat de gelden die vrijkomen door het afschaffen van de basisbeurs vanaf 2018 aan het hoger onderwijs worden toegewezen: de zogenaamde studievoorschotmiddelen. Met dat geld moeten hogescholen en universiteiten de kwaliteit van het onderwijs verder verbeteren. De middelen die vrijkomen door het studievoorschot worden gekoppeld aan kwaliteitsafspraken op instellingsniveau.

Het Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018 beschrijft hoe de hogescholen omgaan met die kwaliteitsafspraken voor de periode van 2019 tot 2024. Kwaliteitsafspraken zijn geformuleerd in doelen en voornemens die weer zijn vertaald in concrete maatregelen en beleid en die aansluiten op één of meer van de volgende thema's:

1. Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)
2. Meer en betere begeleiding van studenten
3. Studiesucces
4. Onderwijsdifferentiatie
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten
6. Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)

Dit hoofdstuk gaat in op de uitvoering van de kwaliteitsafspraken op Windesheim. Paragraaf 7.1 bevat de uitgangspunten en de totstandkoming van het plan, met daarin de wijze waarop de diverse belanghebbenden in 2020 zijn betrokken. Paragraaf 7.2 beschrijft de doelen en voornemens voor 2019 tot 2021. Paragraaf 7.3 bestaat uit de tabel met de verdeling van de middelen en in paragraaf 7.4 worden de voorinvesteringen toegelicht en in 7.5 komt de Centrale Medezeggenschapsraad aan het woord.

7.1 Proces kwaliteitsafspraken

In 2018 en 2019 werkten de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) en het College van Bestuur (CvB) met elkaar aan de totstandkoming van het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen.

In 2019 verleende CMR en Raad van Toezicht (RvT) goedkeuring aan het Plan Kwaliteitsafspraken (zie paragraaf 7.2). Vervolgens kende de minister van OCW in het voorjaar van 2020 op basis van het positieve oordeel van de NVAO de kwaliteitsbesteding toe.

In 2020 is het plan tweemaal bijgesteld met instemming van CMR en RvT en er is afgesproken hoe de extra middelen voor 2021 ingezet worden op de bestedingsdoelen. Gekozen is voor de doelen studentbegeleiding door SB'ers en docenten, flexibel toetsen en curriculumontwikkeling.

Monitoring en verantwoording

De NVAO beoordeelt in het najaar van 2022 tussentijds de verwezenlijking van het plan op basis van de jaarverslagen 2019-2021 en de reflectie van de medezeggenschap. De medezeggenschap reflecteert op de realisatie van het plan tot dan toe, de betrokkenheid van belanghebbenden en de facilitering van de medezeggenschap. Daarnaast neemt Windesheim vanaf nu een apart hoofdstuk over de kwaliteitsafspraken op in het jaarlijkse bestuursverslag.

Het College van Bestuur bespreekt tijdens de looptijd van de kwaliteitsafspraken elk jaar de verwezenlijking van de voornemens met de CMR. Hiervoor wordt jaarlijks een Bestuursnota Kwaliteitsafspraken opgesteld.

7.2 Doelen en voornemens

Windesheim heeft vier hoofddoelen gekozen. Deze hoofddoelen ondersteunen de realisatie van de Strategische koers, vullen de onderwijsvisie verder in en sluiten aan bij de zes landelijk gekozen thema's.

De hoofddoelen van Windesheim:

- Persoonlijker onderwijs door meer studentbegeleiding (thema's 2, 3, 5 en 6)
- Flexibeler onderwijs door meer regie van de student op de eigen leerroute (thema's 4, 5 en 6)
- Uitdagender onderwijs door meer verbinding tussen theorie en praktijk (thema's 1 en 6)
- Een professioneel netwerk door met elkaar te delen en van elkaar te leren (thema 5 en 6)

De doelen zijn verder uitgewerkt in het Plan Kwaliteitsafspraken. Hieronder volgt per thema een verslag van de voortgang in 2020.

Doel 1 Studentbegeleiding

Studentbegeleiding is voor Windesheim een essentieel onderdeel van de kwaliteit van het onderwijs. Windesheim intensiveert de begeleiding zodat iedere student de juiste keuzes kan maken voor zijn of haar leerroute, deze route succesvol kan doorlopen en goed voorbereid is op de toekomstige loopbaan of vervolgstudie. Dit verkleint de kans op uitval en vergroot de kans op studiesucces. In 2020 is er een vervolg geweest op de inzet die in 2019 is begonnen.

1.1 Begeleiding door studenten

De studentcoaching (zie ook paragraaf 5.1) is verder gegroeid. Op 1 december 2020 hadden 511 studenten in 2020 een studentcoach aangevraagd.

1.2 Begeleiding binnen opleidingen

De mogelijkheid voor studenten om te switchen van opleiding is verbeterd. In studiejaar 2018/19 zijn 34 switches gerealiseerd, in studiejaar 2019/20 waren dat er 221. In studiejaar 2019/2020 is de Startthermometer ingevoerd, een vragenlijst ter ondersteuning voor het gesprek tussen studenten en studentbegeleider over de studiekeuze. Deze is in 2019 door 31% en in 2020 door 39% van de studenten ingevuld. Om twijfelende studenten te ondersteunen is een Switch- en oriëntatieprogramma voor 5 studiepunten opgezet.

Elk domein heeft een studentbegeleider-ambassadeur die studentbegeleiding (SB) binnen het domein agendeert en kennis en ervaringen deelt met de andere SB-ambassadeurs. De focus ligt op verbetering en intensivering van studentbegeleiding. De SB-ambassadeurs organiseerden in 2020 elke zes weken een online SB-café voor studentbegeleiders. De opbrengsten hiervan worden Windesheimbreed online gedeeld. Ambitie 1, de eigen leerroute, vraagt om een specifieke rol van studentbegeleiders. In die context zijn ontwerpcriteria opgesteld om het profiel van de studentbegeleider en studentbegeleiding vorm te geven.

1.3 Tweedelijns begeleiding

Als onderdeel van het Studiesuccescentrum is TaalporTaal opgericht om studenten extra te ondersteunen bij het verbeteren van schriftelijke taalvaardigheden om zo een bijdrage te leveren aan hun studiesucces. In 2020 ontwikkelde TaalporTaal zich verder in het geven van schrijfcoaching aan individuele studenten en in begeleiding bij het schrijven van scripties in groepen. Het DigiTaalporTaal werd ingericht als online raadpleegbare hulpbron. Ook werd TaalporTaal door studenten en docenten 'ontdekt' als ondersteuning bij tentamenvoorbereiding op het gebied van de Nederlandse taal. Het aantal studenten dat individueel op afspraak kwam (ca. 315) is ruimschoots een verdubbeling ten opzichte van het aantal studenten in het jaar 2019 (150). Ook ontwikkelden extra studentdecanen en studentpsychologen een preventief aanbod en trainingen.

1.4 Systeem t.b.v. studentbegeleiding

Om studentbegeleiding te optimaliseren is aanpassing nodig aan het applicatielandschap (zie ook 2.3). De benodigde digitale voorzieningen voor studentbegeleiding zijn geïnventariseerd en de voorbereidingen zijn gestart voor de ontwikkeling van de digitale omgeving voor de studentbegeleiders.

Doel 2 Flexibilisering van het onderwijs

Uit onderzoek van 2019 onder meer dan 5.000 Windesheimstudenten blijkt dat studenten graag meer grip willen op hun eigen studie of leerroute door meer flexibiliteit op inhoud, tempo, plaats en tijd. De opleidingsteams onderkennen het belang om studenten de mogelijkheid te bieden meer eigen keuzes te maken en zo hun studie beter te laten aansluiten bij hun specifieke wensen en kwaliteiten en bij veranderingen in het werkveld. Dit vraagt ook om meer flexibiliteit in de wijze waarop het onderwijs wordt vormgegeven en aangeboden.

2.1 Curriculumontwikkeling

Windesheim wil de flexibilisering en bijbehorende keuzemogelijkheid van de studenten realiseren door te werken met leeruitkomsten. Daarom hebben alle opleidingen voor 15 december 2020 leeruitkomsten geformuleerd volgens het Tuning-systeem. De opleidingsteams kregen hierbij ondersteuning van onder andere het onderwijsinnovatieteam en de programmaleider van ambitie 1.

Daarnaast ondersteunt het innovatieteam de overige thema's van de ontwikkelagenda. Elk lid van het innovatieteam is verantwoordelijk voor één of meerdere thema's van de ontwikkelagenda.

2.2 Uitvoering flexibel toetsen

Om de toetsing flexibeler te maken, werken opleidingen integraal aan leeruitkomsten, leerwegaafhankelijke toetsing en curriculumontwikkeling. Windesheimbreed zijn Uitgangspunten voor Toetsing en beoordelen en de Handreiking voor Toetsen en Beoordelen vastgesteld. Daarnaast draaien er twee pilots: paarsgewijs beoordelen en online proctoring. Ook zijn itebanken voor diverse opleidingen gevuld en/of herzien en zijn de vereisten van een nieuw digitaal toetsstelsel onderzocht.

2.3 Aanpassing digitale leeromgeving

In 2020 is het geld ingezet bij de doorontwikkeling van de intekenomgeving voor studenten. Flexstudenten en studenten binnen het experiment doorstroomnorm kunnen met de intekenapplicatie aangeven welk onderwijs ze in het komende semester willen volgen. De catalogusfunctie maakt het mogelijk dat voor studenten alleen relevant onderwijs zichtbaar is.

Doel 3 Verbinding tussen theorie en praktijk

Studenten geven aan dat eerder en meer praktijk in de opleiding motiveert en de kwaliteit van het onderwijs verhoogt. De verbinding met de praktijk maakt de te leren theorie relevant. Daarbij weet de hogeschool dat de vraagstukken in de praktijk in toenemende mate ook multidisciplinair zijn. In de onderwijsvisie van Windesheim vormt het centraal stellen van (maatschappelijke) praktijkvragen een van de leidende principes. Daarom versterkt Windesheim de verbinding tussen de praktijk en het onderwijs.

3.1 Vormgeving leeromgevingen en begeleiding in beroepspraktijk

De leeromgevingen en de begeleiding in de beroepspraktijk zorgen ervoor dat studenten in het werkveld ervaring opdoen. Deze vorm van leren werd op verschillende manieren gefaciliteerd: extra begeleiding van studenten bij hun stage, intensiever contact met werkveld, praktijkopdrachten in samenwerking met lectoraten, multidisciplinaire cross-over projecten, versterken van leeromgevingen in de beroepspraktijk, doorontwikkeling van het Living Lab-concept en nieuwe

vormen van afstuderen. Concrete voorbeelden hiervan zijn de integratie van het Windesheim Business College-concept bij 8 opleidingen, het cross-over project van Social Work en HBO Rechten, de bijdragen aan ouderenwelzijn in de regio Meppel (Regiocampus), Comakerships in Flevoland, ICT Innovation Zone en Fabriek van de Toekomst.

3.2 Professionalisering van docenten

Windesheim realiseert de professionalisering van zijn docenten met professionaliseringsplannen, docentstages, coaching, werken aan samen innoveren en studiedagen over doorstroomnorm, studieadvies, SB-intervisie en workshops over studievaardigheden voor studiebegeleiders.

Doel 4 Professioneel en lerend netwerk

Alle inspanningen op de hierboven beschreven hoofdoelen en andere reguliere activiteiten gericht op verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, leiden tot nieuwe praktijken en voorbeelden van inspirerende onderwijsprocessen en leerklimaten. Windesheim wil deze kennis en het daarmee gepaard gaande enthousiasme breed delen om zo bij te dragen aan de professionalisering van docenten en andere medewerkers en aan de interactie met en participatie door studenten. De hogeschool vergroot de mogelijkheden hiertoe via het stimuleren van netwerken. Dit sluit aan bij de ambitie van Windesheim om een professioneel en lerend netwerk te worden.

4.1 Ideeënmakelaar

De aangestelde ideeënmakelaar heeft een netwerkrol gericht op delen van kennis en verbinden van medewerkers/studenten rond inhoudelijke onderwijsthema's. Zijn activiteiten zijn gericht op het versterken van netwerkvaardigheden. Daartoe ondersteunt hij de lerende netwerken van thema's van de Strategische Koers zoals die van studentbegeleiding, van multidisciplinair samenwerken aan complexe praktijkvragen en van doorstroom in de keten. Daarnaast begeleidt hij studentactiviteiten als Get Involved.

4.2 Overige resultaten

In januari 2020 heeft de Onderwijsdag plaatsgevonden. Deelnemers volgden workshops over flexibeler en uitdagender onderwijs. Daarnaast was er ruimte voor ontmoeting. In mei 2020 is op het intranet een site met alle informatie over de

Strategische koers gelanceerd, waarop de inspirerende voorbeelden en de beleidsinformatie per thema ontsloten is. Met podcasts zorgt Studio Windesheim voor een podium voor innovatieve of juist beproefde onderwijsprojecten.

7.3 Realisatie kwaliteitsafspraken 2020

In 2020 is € 7,3 mln. aan middelen geïnvesteerd in kwaliteitsafspraken. Dat is 103% van het geplande bedrag. Op flexibilisering van het onderwijs is € 0,6 mln. meer geïnvesteerd dan gepland en dat komt met name door het intensiveren van de inzet op leeruitkomsten en op flexibele (digitale) toetsen. Op de verbinding tussen theorie en praktijk is ruim € 0,4 mln. minder geïnvesteerd dan gepland. De belangrijkste reden hiervoor is dat studenten hun praktijkopdrachten vanwege coronamaatregelen later of anders dan gepland hebben kunnen uitvoeren.

Tabel 4: Realisatie van kwaliteitsafspraken

	Plan	Realisatie
<i>(in € 1.000)</i>		
Studentbegeleiding	2.740	2.747
Flexibilisering van het onderwijs	2.671	3.265
Verbinding tussen theorie en praktijk	1.501	1.050
Professioneel en lerend netwerk	100	114
Vervolg voorinvesteringen	149	166
	7.161	7.342

7.4 Vervolg voorinvesteringen

Vooruitlopend op de toegezegde studievoorschotmiddelen zijn op sectorniveau afspraken gemaakt over de inzet van middelen ten behoeve van onderwijskwaliteit in de periode 2015-2017. In deze periode heeft Windesheim uit eigen middelen geïnvesteerd in initiatieven die ten goede zijn gekomen aan de onderwijskwaliteit. Een aantal van de in deze jaren gestarte initiatieven liep door tot en met 2020.

Het experiment aansluiting mbo-hbo heeft in 2020 in samenwerking met twee mbo-scholen in de regio Zwolle gezorgd voor integratie van het profiel zorg bij de Ad Sociaal Werk in de Zorg. Hierdoor zijn er betere mogelijkheden om in deze Ad in te stromen en vervolgens naar het hbo over te stappen. De aanpassingen gelden voor de instroom februari 2021.

Het experiment Windesheim Intercultural Skills Explorer is afgerond. De ontwikkelde interculturele vaardigheden leveren vanaf 2021 een structurele bijdrage aan de opleidingscurricula.

Daarnaast betreft dit de landelijke afspraak om de facilitering voor studenten van de CMR uit te breiden naar 8 uur per week. Met de CMR is afgesproken om gedurende de periode van de kwaliteitsafspraken ook de facilitering van de CMR-leden van de personeelsgeleding op 0,2 fte te stellen. Voor de kosten van de extra facilitering worden middelen van de kwaliteitsafspraken ingezet.

7.5 Centrale Medezeggenschapsraad aan het woord

2020 was het tweede jaar waarin Windesheim invulling gaf aan de Kwaliteitsafspraken conform de afspraken die in 2019 zijn gemaakt tussen het CvB, de CMR en de RvT. Met deze afspraken is ook de NVAO akkoord gegaan. Daarnaast was 2020 vooral het jaar van een wereldwijde pandemie met grote gevolgen voor de uitvoering van deze plannen.

Tijdens het gesprek met de commissie Instellingstoets Kwaliteitszorg heeft de CMR aangegeven dat de verbinding met de decentrale raden van belang is om goed zicht te kunnen blijven houden op de uitvoering van alle concrete plannen. Reden hiervoor is dat de afspraken die in het plan staan op detail niveau zijn beschreven. Deze zeer gedetailleerde uitwerking maakt het lastig voor de CMR om goed zicht te krijgen (en te houden) op de uitwerking van de plannen. Vorig jaar merkte de CMR op dat er behoefte is aan een goed monitoringssysteem vanuit de medezeggenschap, zodat ook daadwerkelijk kwaliteitsvolle feedback kan worden gegeven richting CvB op de uitvoering van de kwaliteitsafspraken. Hiervoor heeft de CMR contact gehad met de deelraden maar ook hier hebben de coronomstandigheden dit traject bemoeilijkt.

De raad heeft dit jaar alle deelraden bevraagd op de besteding van de kwaliteitsmiddelen. Er is echter nog geen sprake van een goede consistente monitoringsstructuur op de kwaliteitsafspraken vanuit de medezeggenschap. De raad voelt zich verantwoordelijk voor een dergelijke goede monitoring. De plannen moeten immers een kwaliteitsimpuls geven aan het onderwijs. Naast de minimale inspanningsverplichting die de hogeschool heeft conform de plannen wil de raad ook nagaan hoe studenten deze kwaliteitsimpuls ervaren. De CMR richt daarom met ingang van het studiejaar 21-22 een commissie 'Monitoring kwaliteitsafspraken' op waarin centrale en decentrale raden samenwerken en samen kijken naar de besteding van de kwaliteitsgelden. Hoewel de afspraken op centraal niveau zijn gemaakt, vindt de uitwerking op decentraal niveau plaats. Het is dus van belang dat de medezeggenschap op decentraal niveau betrokken is. De raad hoopt met een dergelijke commissie hier een goede bijdrage aan te kunnen leveren. Op die manier willen de CMR de rol die de medezeggenschap heeft gekregen in dit traject, zo goed mogelijk vervullen.

We kijken terug op een jaar waarin de normale gang van zaken plaats moest maken voor een werkwijze in crisistijd. We hebben dan ook begrip voor het gegeven dat de uitvoering van de plannen anders is gelopen dan vooraf bedacht. De coronapandemie heeft in een aantal domeinen de samenwerking met de praktijk flink bemoeilijkt. Denk hierbij aan stages en samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld de zorg. Daarnaast is het ook begrijpelijk dat docenten in deze tijden minder ruimte hebben genomen voor professionalisering, al is er op het gebied van digitaal onderwijs natuurlijk heel veel geleerd. Tegelijkertijd zijn wij als medezeggenschap wel van mening dat juist professionalisering van docenten een goede stap is om de kwaliteit van het onderwijs in het algemeen te verhogen. Wij hopen dan ook dat 2021 en de komende jaren weer die rust gaan bieden zodat hier ruimte voor is.

8 Personeel

"Het realiseren van de ambities van Windesheim vraagt van medewerkers en studenten om samen te werken, te leren van elkaar en in verbinding te staan met de wereld om ons heen".

Bij Windesheim draait het om leren met persoonlijke aandacht. Studenten merken dat de docenten er voor hen zijn, evenals de andere medewerkers vanuit ondersteuning en onderzoek. Medewerkers en studenten doen het samen. Ook tijdens de coronacrisis. Die betekende het nodige op het gebied van snel leren in een veranderende context, bijvoorbeeld het omschakelen van fysieke naar nagenoeg volledig online lessen. Dit vroeg in snel tempo aanpassingen van en voor studenten en van en voor het leren door de medewerkers van Windesheim: van het aanpassen van het onderwijsmateriaal, opzetten van online curricula en het ontwikkelen van online lessen tot het online uitvoeren van andere, nieuwe lesvormen en toetsen. Daarnaast had het onderwijs op afstand door de pandemie ook veel invloed op de organisatie van het onderwijs, bijvoorbeeld op planning en roostering, ICTondersteuning, huisvesting en de zorg over en voor de vitaliteit van de medewerkers. De medewerkers van Windesheim hebben snel leren werken met nieuwe tools en merkten des te meer dat contact met studenten en collega's heel belangrijk is. Windesheim bleek in staat snel te kunnen acteren op veranderingen en mag trots zijn op wat de hogeschool heeft kunnen doen voor zijn studenten. Tegelijk leverden velen door het thuiswerken het nodige werkplezier in en was de werkdruk hoog.

Windesheim investeert in de ontwikkeling en de inzetbaarheid van zijn medewerkers, zodat zij de complexe vraagstukken van nu en van de toekomst in een veranderende context aan kunnen. In lijn met de uitgangspunten van de Strategische koers heeft Windesheim in 2020 de HR-agenda 2020-2025 vastgesteld. Die geeft richting aan het HR-beleid, op basis waarvan leidinggevend en hun collega's Windesheim toekomstbestendiger kunnen maken.

Werken en Leren in Windesheim. HR-beleid 2020-2025:

"We doen het al goed als werkgever en als hogeschool, maar we hebben ook nog wat stappen te zetten als lerende organisatie en in onze organisatiecultuur, leiderschap en werkgeverschap. Deze vier pijlers staan centraal in de HR agenda 2020-2025 en ze hangen nauw met elkaar samen. Het zijn in feite vier invalshoeken voor hoe we werk maken van onze toekomstbestendigheid".

In dit hoofdstuk lichten we het HR-beleid en de uitvoering daarvan toe. Paragraaf 8.1 gaat in op een leven lang leren en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van Windesheim. Leiderschapontwikkeling komt aan bod in paragraaf 8.2 en organisatieontwikkelingen in paragraaf 8.3. Paragraaf 8.4 gaat over het beleid gewenste cultuur en gewenst gedrag en in paragraaf 8.5 staan de feiten en cijfers over personeel centraal.

8.1 Professionalisering en duurzame inzetbaarheid

De visie op en uitgangspunten voor professionalisering binnen Windesheim zijn in 2018 vastgesteld in het professionaliseringsplan 2018-2021. Windesheim stimuleert een leven lang ontwikkelen, daagt medewerkers uit het maximale uit zichzelf te halen en zelf actief regie te voeren op de eigen loopbaan. In overleg met de vakbonden en de medezeggenschap is de looptijd van dit passende professionaliseringsplan verlengd tot 31 december 2021. De voorbereidingen voor het nieuwe plan zijn opgestart.

Corporate Academy

De Corporate Academy van Windesheim wil onder meer de strategische partner op leren en ontwikkelen zijn. Vanuit dit uitgangspunt wil de Academy de HR-agenda 2020-2025 mede vormgeven.

De Corporate Academy biedt samen met interne en externe deskundigen een breed ontwikkelaanbod voor leidinggevend, medewerkers en teams.

Het standaardaanbod bestaat uit:

- Verplichte scholing, zoals Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) voor docenten;
- Open inschrijvingen vanuit bestaand aanbod van de Corporate Academy, deels gekoppeld aan de Strategische koers en/of de actualiteit; aanbod varieert;
- Maatwerktrajecten, zoals leertrajecten voor een interne klant;
- Opleidingen van online platform Good Habitz voor alle medewerkers;
- Didactische, team- en loopbaancoaching.

Docentprofessionalisering

Om docenten blijvend te ondersteunen bij het ontwikkelen en uitvoeren van goed onderwijs biedt de Corporate Academy een doorlopende leerlijn docentprofessionalisering. Deze leerlijn is opgedeeld in drie niveaus: startend, basis en verbredend/verdiepend. Het basisdeel van de leerlijn van de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) bestaat uit de modules Onderwijs uitvoeren, Onderwijs ontwerpen en uit de Basiskwalificatie Examinering (BKE). Een afgeronde BDB is voorwaarde voor het verkrijgen van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Nieuw in deze professionalisingslijn is de assessorentraining die in 2020 in het aanbod is opgenomen. In deze training wordt gewerkt aan het vergroten van de kennis, vaardigheden en kwaliteitsbewustzijn op het gebied van beoordelen en examineren.

Corporate Academy en het coronavirus

De Corporate Academy speelde het afgelopen jaar in op de coronacrisis. Informeel en formeel leren is toegepast in een deels aangepast en uitgebreid aanbod. Naast interview-lightsessies met actuele thema's, waren er gerichte succesvolle inspiratiesessies over bijvoorbeeld blended onderwijs, het webinar vormgeven van online onderwijs en workshops copingmechanismen voor medewerkers en leidinggevend. De trainingen zijn qua vorm van uitvoering, waar nodig, omgevormd naar blended varianten met on- en offline aanbod.

Teamprofessionalisering en maatwerktrajecten

Binnen Windesheim werken veel teams gezamenlijk aan hun professionalisering. De Corporate Academy helpt hen hierbij, bijvoorbeeld op het vlak van effectiever samenwerken en communiceren. In 2020 zijn 132 maatwerktrajecten geleverd, waaraan de Corporate Academy bijdroeg. Er zijn ook maatwerktrajecten geweest op initiatief en onder regie van de domeinen zelf. De rode draden in de maatwerktrajecten waren teams en samenwerking, didactische bekwaamheid, toetsen en beoordelen, en leiderschap.

Good Habitz

In 2020 hebben 224 medewerkers actief gebruikt gemaakt van de online professionaliseringsmogelijkheid die Windesheim aanbiedt via Good Habitz. De meest bezochte thema's waren Microsoft Office (Excel, Word, Outlook etc.), Lean werken en gespreks- en schrijfvaardigheden.

Duurzame Inzetbaarheid

Gericht stimuleren van duurzame inzetbaarheid (DI) is belangrijk voor vitale medewerkers en draagt bij aan persoonlijke en professionele ontwikkeling. De dialoog over duurzaam inzetbaar zijn en blijven is verankerd in de HR-gesprekscyclus. Daarnaast communiceert de hogeschool veel over de mogelijkheden voor medewerkers om zelf structureel aan hun duurzame inzetbaarheid te werken. Steeds vaker voeren medewerkers in teamverband het gesprek over duurzame inzetbaarheid.

Centrale arbeidsvoorwaarden uit de cao en decentrale arbeidsvoorwaarden, zoals de DI-uren, ondersteunen de duurzame inzetbaarheid ook. In 2020 spaarden 1.328 medewerkers DI-uren om op een later moment te kunnen opnemen voor een persoonlijk doel (2019: 925). Het meest favoriete spaardoel was inzet op gezondheid en vitaliteit. De Cao Hogerberoepsonderwijs is onlangs gewijzigd. In mei 2020 zijn de gewijzigde uitgangspunten gedeeld in de organisatie. Een belangrijke wijziging is het vervallen van de mogelijkheid om DI-uren te sparen. De al gespaarde DI-uren moeten in de komende drie jaar worden opgenomen. Voor Windesheim gaat het om totaal 115.945 uren, gemiddeld circa 87 uur per registrerende medewerker.

8.2 Leiderschapstraining

De training Talent, Succes en Waardering (TSW) is verplicht voor alle leidinggevendenden bij Windesheim. In 2020 volgden 28 leidinggevendenden deze training, over onder andere:

- De persoonlijke evaluatiecyclus
- Leiderschapsontwikkeling
- Het benutten van talent
- Gespreksvoering
- Teamontwikkeling
- Het persoonlijk leiderschapsprofiel

De laatste bijeenkomsten van deze training waren online. In 2020 zouden 20 leidinggevendenden de training *Beïnvloeden van verzuim* volgen. Deze training is doorgeschoven naar 2021 omdat deze training voor de effectiviteit interactie vraagt en voor een deel fysiek dient plaats te vinden. Er zijn modules voor de training ontwikkeld die leidinggevendenden helpen in staat stellen onderwerpen uit de verzuimpraktijk met medewerkers te bespreken.

8.3 Organisatieontwikkeling

Aanpassing aan de crisissituatie en thuiswerken

Windesheim bevindt zich door het coronavirus in een nieuwe situatie. Het merendeel van de medewerkers moest vanaf het begin van de virusuitbraak vanuit huis werken, terwijl andere medewerkers juist vanwege locatiegebonden werk naar de campus moesten. Dit was een enorme aanpassing voor iedereen. Voor zo gezond en duurzaam mogelijk thuiswerken, trof Windesheim maatregelen voor de medewerkers. Zo stelde de hogeschool bijvoorbeeld middelen ter beschikking voor het verbeteren van thuiswerkplekken zoals laptops, extra beeldschermen, headsets, bureaustoelen en sta/zitbureaus. Daarnaast paste Windesheim reiskosten- en thuiswerkvergoedingen aan in aansluiting op de situatie en passend binnen de geldende wet- en regelgeving. De computersystemen zijn versneld aangepast en veel software is beveiligd toegankelijk gemaakt vanuit huis. Er kwam online werkplekadvies om de thuiswerkplek goed in te stellen en er was advies aan huis mogelijk.

Veiligheid op de campus had natuurlijk vanaf het begin van de coronacrisis de aandacht. Er zijn bijvoorbeeld looproutes ingesteld en locaties bepaald waar (praktijk)onderwijs en of toetsen konden plaatsvinden met inachtneming van de anderhalvemeter-regel. Tot slot is er in het najaar in samenwerking met de Zwolse8 een coronateststraat ingericht (zie ook hoofdstuk 3).

Hybride werken

Het afgelopen jaar verzorgde Jitske Kramer het webinar *Werk heeft het gebouw verlaten*, over hybride werkcultuur en leidinggeven op afstand. Een inspirerende webinar over wat in coronatijd is ontstaan op het en met het werk. Toen bleek dat de crisissituatie langer zou duren, ontstond de behoefte aan meer structureel beleid op het (deels) op afstand werken. Windesheim stelde zich in op een meer continu karakter van het hybride werken. Dat hybride is voor Windesheim een combinatie van werken op de campus en werken op een andere locatie. Dat kan vanuit huis zijn maar bijvoorbeeld ook vanaf een stagelocatie of bij een externe organisatie. Dat vraagt aandacht voor veel aspecten, variërend van benodigde faciliteiten tot professionalisering. Daarom startte in 2020 een taskforce en een multidisciplinaire projectgroep rondom dit thema. Zij onderzoeken samen hoe hybride werken vormgegeven kan worden, wat de impact ervan is en welke kaders en faciliteiten nodig zijn. Windesheim wil zijn beleid voor hybride werken, toekomstproof, in 2021 introduceren.

Werkdruk

Werkdruk is een continu aandachtspunt in het onderwijs en dus ook voor Windesheim. Zeker voor 2020 stond dit centraal met alle noodzakelijke veranderingen voortvloeiend uit de coronacrisis. Veel docenten halen hun werkplezier uit het directe contact met studenten en voor veel medewerkers zijn directe contacten met collega's een bron van energie en plezier. Door het coronavirus stonden deze energiebronnen het afgelopen jaar stevig onder druk. Anticiperend op de omstandigheden zochten medewerkers, hun leidinggevendenden en teams naar manieren om het werk anders te organiseren en om vanuit huis toch verbinding te houden met studenten en collega's, en om daarnaast ook de privé-situatie te managen. Om te leren van alle acties en maatregelen die teams hebben ondernomen zijn veel gesprekken gevoerd. Daarnaast is eind 2020 de

enquête Good practices van de organisatie van werk voorbereid. Deze enquête wordt begin 2021 uitgevoerd. De uitkomsten worden meegenomen in de beleidsontwikkeling Hybride werken. In het najaar van 2021 wordt de balans tussen werkdruk en werkplezier in kaart gebracht met het tweejaarlijkse werkbelevingsonderzoek.

*Beginnen aan een baan tijdens de coronacrisis:
Twan Kemperman, manager HR bij Windesheim*

"Ik ben in september begonnen. De sollicitatie ging bijna helemaal online, alleen het laatste gesprek was op de campus. Toen ontmoette ik voor het eerst de mensen met wie ik de gesprekken had gevoerd en kreeg ik toch wat meer gevoel bij de dynamiek van de organisatie en hoe men met elkaar omgaat. Op mijn eerste werkdag kwam ik voor de eerste keer op de afdeling en dat was ook de eerste keer dat ik mijn collega's ontmoette. Er waren er maar een paar, want toen werkte bijna iedereen nog thuis. Ze hebben me heel warm en open ontvangen, maar het is toch een andere start dan je graag zou willen.

Het was een uitdaging een band te krijgen met de mensen in mijn team, maar je kunt je best wel inwerken met de technische mogelijkheden die er zijn. Ik heb een staffunctie en ook inhoudelijk kan daarvoor veel online. Maar dat koffiepraatje en het spontane, ongeplande contact, juist daar ontstaan dingen en die momenten zijn weg. Die momenten moet je bewust creëren en daar moet je bewust extra tijd voor vrijmaken. Dat vraagt wel om aanpassingsvermogen. En tijd. Als je als organisatie verwacht dat medewerkers zich aanpassen, dan is het belangrijk dat de organisatie de medewerkers daar ook tijd en ruimte voor geeft.

Over een paar jaar kijken we met veel interesse op deze tijd terug. Het is enorm interessant hoe we noodgedwongen die enorme transformatie met elkaar hebben doorgemaakt. Het is niet altijd leuk, maar wat kunnen we ontzettend veel met elkaar, wat zijn we veerkrachtig. Ik hoop dat we gaan naar een toekomst toe

waarbij we ook echt weer op die campus onze dingen kunnen doen, en waarbij we de goede dingen van het niet-locatiegebonden werken houden.

Eigenlijk is het een hele mooie bijvangst van deze nare periode. De ambitie die we hebben is dat we onderwijs en onderzoek anders willen, en dat doen we nu. Er was veel principiële weerstand en de overtuiging dat onderwijs niet online kán. Sociale vorming en interactie met studenten is immers een wezenlijk onderdeel van het doceren. Nu zien we dat het wel kan. We zien dat er dingen zijn die heel goed online kunnen, maar we zien ook dat niet álles online kan. Het is mooi dat dat inzicht er nu is."

Diversiteit en Inclusie

Windesheim draagt bij aan een inclusieve en duurzame samenleving, waarin ieder individu op basis van eigen vermogen gelijke rechten en kansen heeft en ervaart om actief mee te doen. Een samenleving gebaseerd op waarden als gelijkheid, solidariteit, menselijke waardigheid, rechtvaardigheid en de omarming van diversiteit. Deze waarden spelen een belangrijke rol in het onderwijs en in het onderzoek. De hogeschool leidt immers brede professionals op die in het dagelijks werk deze verschillen volop aantreffen. Daarnaast spelen deze waarden een belangrijke rol binnen zijn eigen organisatie, zowel in de cultuur, als in het personeelsbeleid. Windesheim werkt aan een inclusief personeelsbeleid gericht op een diverse samenstelling van het personeelsbestand.

Windesheim is nog niet zo inclusief als de hogeschool zou willen maar zet steeds stappen om iedereen gelijke kansen en rechten te bieden, binnen en buiten de organisatie. Zo werkten al verschillende groepen aan dit onderwerp. In 2020 vormde zich binnen Windesheim het portfolioboard Inclusie. Deze werkt uit hoe de hogeschool beleidsmatig om kan gaan met het thema inclusie binnen de hogeschool. Het portfolioboard buigt zich onder meer over de vraag hoe het onderwijs aansluit bij de behoefte van studenten en hoe studenten opgeleid kunnen worden tot professionals die inclusief werken. Windesheim wil dat verschillende doelgroepen gehoord worden bij het vormgeven van het onderwijs

en voorkomen dat de vorm van het onderwijs doelgroepen uitsluit. Naast het portfolioboard Inclusie is er ook een werkgroep Diversiteit, waarin collega's kennis en ervaringen delen rondom diversiteit en samen werkprocessen verbeteren.

Windesheim streeft naar een inclusief personeelsbeleid, dat zo is ingericht dat medewerkers bovenstaande in de praktijk kunnen brengen. Dit betekent het bieden van aanvullende scholing en training voor medewerkers en een in-, door- en uitstroombesluit dat is gericht op een diverse samenstelling van het personeelsbestand. Het thema is opgenomen in de al eerder genoemde HR-agenda 2020-2025. Op het vlak van organisatiecultuur kent Windesheim een aantal projecten rond het thema diversiteit. Eén daarvan is Students-4-students, waarin studenten met elkaar in gesprek gaan over hun achtergrond en zo meer leren over hoe anderen in het leven staan. Andere projecten richten zich op het verbeteren van de leer- en doorstroommogelijkheden van studenten met een functiebeperking. Daarnaast zijn o.a. onder de naam Winclusief in het domein Flevoland de eerste dialoogsessies gestart om in medewerkersteams te praten over inclusie.

Windesheim kent verschillende lectoraten waarin diversiteit en inclusie centraal staan. Daar wordt onder meer onderzoek gedaan naar inclusieve organisaties en HRM-beleid, inclusieve zorg vanuit klantperspectief, inclusief onderwijs en gelijke kansen als het gaat om fysieke en sociale gezondheid. Windesheim biedt ook een minor diversiteit aan. Deze interdisciplinaire minor is voor studenten van alle studierichtingen.

Strategisch personeelsplan

In studiejaar 2018-2019 hebben de domeinen, diensten en de gezamenlijke bedrijfsvoering een strategisch personeelsplan opgesteld. In 2020 kwam hieruit het Windesheimbrede strategisch personeelsplan (SPP). Dit SPP bevat overall conclusies van de afzonderlijke plannen en geeft een totaalbeeld van Windesheim. Mede op basis van deze conclusies, expertise vanuit HR en de brede visie vanuit het directieteam is het geactualiseerd HR-beleid tot stand gekomen (de HR-agenda 2020-2025).

In 2020 is ten opzichte van 2019 is het aantal fte met 6,5% (123 fte) gestegen naar 1.888 fte. De ontwikkeling in fte's wordt onder meer beïnvloed door de toename van de studentenpopulatie en de toekenning van kwaliteitsgelden, waardoor er extra capaciteit geworven kan worden voor bijvoorbeeld curriculumontwikkeling en studentbegeleiding. Hierbij moet worden opgemerkt dat alle nieuw ingestroomde medewerkers zich in coronatijd onder lastige omstandigheden hebben moeten inwerken.

In 2020 is ten opzichte van 2019 een lichte stijging van de flexibele inzet van arbeid te zien van 1%. Dit betreffen tijdelijke contracten, tijdelijke uitbreidingen en externe inhuur. Windesheim heeft een relatief dure functie- en salarismix ten opzichte van andere hogescholen. Dit komt deels doordat Windesheim geen functieprofiel Hogeschooldocent met salarisschaal 10 kent.

Windesheim maakte een uitstroombesluit op basis van onder meer de AOW-gerechtigde leeftijd. Die is belangrijk voor doorstroommogelijkheden van medewerkers. Ook stelt Windesheim elk jaar een personeelsanalyse (PA) op. Dit is een kwantitatieve analyse waarbij de huidige situatie naast de toekomstvisie wordt gelegd.

8.4 Gewenste cultuur en gewenst gedrag

Hogeschool Windesheim wil studenten en medewerkers een veilige studie- en werkomgeving bieden, waarbij niemand door ongewenste omgangsvormen gehinderd wordt in volledige en gelijke deelname aan studie en werk. Om dit te realiseren is het belangrijk dat het beleid uitgaat van een cultuur van gewenste omgangsvormen, respect voor en tussen studenten en medewerkers en preventie van ongewenst gedrag. Een cultuur waarin alle studenten en medewerkers bijdragen aan een goede en veilige sfeer en waarin ook het management van de hogeschool een specifieke verantwoordelijkheid heeft. Het voorkomen van ongewenste omgangsvormen is vanzelfsprekend beter dan het bestrijden ervan. Daarom is preventie een belangrijk speerpunt in het beleid. In juli 2020 is het beleid van Hogeschool Windesheim inzake omgangsvormen geactualiseerd en vastgesteld door het College van Bestuur, met instemming van de Centrale

Medezeggenschapsraad. Dit beleid is van belang voor zowel studenten als medewerkers.

8.5 Feiten en cijfers

Personeel

In 2020 werkten gemiddeld 2.299 medewerkers bij Windesheim (1.834 fte). Eind 2020 was het aantal medewerkers 2.372 (1.888 fte). De gemiddelde deeltijdfactor is 0,8 fte, gelijk aan 2019. Van het totaal aantal medewerkers is 44% man en 56% vrouw. 1.526 medewerkers behoren tot het onderwijzend personeel (1.198 fte) en 845 medewerkers hebben een ondersteunende functie (690 fte).

Windesheim gebruikt 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 inzet van personeel niet in loondienst in 2020 kostte € 8,7 miljoen; deze kosten zijn iets gedaald t.o.v. 2019 (€ 9,0 miljoen).

De resultaten van de verplichte professionaliseringsonderdelen voor docenten en leidinggevenden in 2020 staan hieronder weergegeven.

Professionalisering van docenten in 2020:

- Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB): 50 certificaten
- Onderwijs uitvoeren: 57 certificaten
- Onderwijs ontwerpen: 37 certificaten
- Basiskwalificatie Examinering (BKE): 130 certificaten. In totaal is 85,7% van de docenten BKE gecertificeerd
- Senior kwalificatie Examinering (SKE): 11 certificaten

Professionalisering in 2020

In 2020 besteedde Windesheim conform de cao-afspraken circa 5,8% van het getotaliseerde jaarinkomen aan professionalisering. De helft daarvan is besteed aan een basisrecht in uren, de andere helft is besteed aan out-of-pocket-kosten. Dit percentage ligt iets onder de afgesproken 6% doordat onder meer door de coronacrisis niet alle trajecten door konden gaan.

Training examencommissie

In 2020 volgden leden van de examencommissies scholing. Nieuwe leden volgen een basistraining, ervaren leden volgen een professionaliseringsprogramma voor het bijhouden van kwaliteit en kennis. Deze opleidingen werden door de Corporate Academy aangeboden.

In-, door- en uitstroom medewerkers

Het proces van werving en selectie draagt bij aan de kwaliteit van het medewerkersbestand. Naast inspanningen op het binnenhalen van nieuw talent is er veel aandacht voor interne mobiliteit. Interne doorstroming zorgt voor continuïteit en mobiliteit van talentvolle medewerkers. In 2020 zijn er 302 vacatures gesteld (2019: 322). Er zijn 250 vacatures vervuld; het overige deel staat nog open, on hold of is vervallen. In totaal zijn 354 kandidaten aangenomen (2019: 363). Voor de invulling van deze vacatures zijn 293 medewerkers van buiten de organisatie aangetrokken en 61 interne kandidaten. In totaal zijn er 4000 sollicitaties ontvangen.

Windesheim volgt een zorgvuldig proces wanneer een arbeidsovereenkomst eindigt waarvoor geldt dat na afloop daarvan het recht op een werkloosheidsuitkering ontstaat. De (ex-)werknemers worden zoveel mogelijk begeleid naar een nieuwe passende werkkring. In vergelijking tot het voorgaande jaar is de gemiddelde uitkeringsduur gedaald en hebben meer ex-werknemers een nieuwe baan aanvaard. Voor een groot aantal mensen geldt dat zij in overleg met de adviseur *Van werk naar werk* vanuit een WW of BW-uitkering nieuw werk hebben gevonden via een traject als zelfstandige. Net zoals vorig jaar zijn de werkzoekenden in de leeftijdscategorie 55+ relatief lang werkzoekend. Factoren die hierin een rol spelen, zijn de veelal langlopende uitkeringsrechten en herlevingsrechten.

In 2020 zijn 166 medewerkers uit dienst gegaan. Een groot deel van hen stopte omdat de eindtermijn van het dienstverband was bereikt (59) of trad uit dienst op eigen verzoek (54).

Verzuim

Windesheim streeft naar een veilig en gezond werkklimaat met goede arbeidsomstandigheden en een zo laag mogelijk verzuimpercentage. Windesheim hanteert bij verzuim als uitgangspunt het Eigenregie-model. Leidinggevenden hebben hierin als casemanagers een cruciale rol om samen met de medewerker passende afspraken te maken die leiden naar herstel. Windesheim faciliteerde ook dit jaar op het vlak van verzuim of het voorkomen van verzuim, onder meer door het aanbieden van de training *Beïnvloeden van verzuim*, workshops copingmechanismen en het bieden van een dag en nacht bereikbare telefonische hulplijn.

Windesheim kijkt met bewondering en trots naar het aanpassingsvermogen dat de medewerkers in 2020 lieten zien. De getoonde inzet, betrokkenheid en veerkracht waren onverminderd groot, ondanks de enorme impact van de coronacrisis op het dagelijks werk en dagelijks leven. De algemene veronderstelling dat door de coronacrisis het verzuimpercentage van werkend Nederland zou stijgen, bleek ongegrond. De (onzekerheid over de) duur van de pandemie en de impact van de maatregelen had uiteraard wel effect op de medewerkers. Zij misten elkaar en de studenten op de campus!

Het voortschrijdende verzuimpercentage over de periode 1 januari 2020 t/m 31 december 2020 is 3,34 % en dat ligt nagenoeg gelijk aan het Windesheim

streefpercentage (Verbaannorm) van 3,4%. Het is lager dan het verzuimpercentage van 2019. De verzuimfrequentie was 0,29 in 2020 en daarmee fors lager dan de voorgaande jaren (zie tabel 5).

Tabel 5: Verzuimcijfers

	2020	2019	2018	2017
Streefpercentage	3,4	3,3	3,3	3,4
Verzuimpercentage	3,3	4,1	4,5	4,3
Verzuimfrequentie	0,29	0,52	0,57	0,6

Personeelvaluatiecyclus

In de personeelvaluatiecyclus spreken leidinggevenden en hun medewerkers over hun resultaten en ontwikkeling. Dit is een belangrijke manier voor Windesheim om gestelde ambities te realiseren. Over het studiejaar 2019-2020 zijn 97,7% van de medewerkers beoordeeld (2019: 96,5%). Van 53 medewerkers (2,3%) zijn geen beoordelingen bekend. Voor het ontbreken van een beoordeling zijn verklaarbare redenen aan te geven, zoals langdurige afwezigheid, korte duur in dienst voorafgaand aan de beoordeling of een zeer kleine omvang van het dienstverband. Van de beoordeelde medewerkers presteerde 94,3% goed, 4,8% uitstekend en 0,9% van de medewerkers onvoldoende.



*Eelco Bos, docent domein Gezondheid en Welzijn:
"Het draait om echt contact"*

"Ik heb mij ten doel gesteld om het contact met de studenten die ik begeleid in hun afstudeeronderzoek intensief te houden. Elke week hebben we naast een teamvergadering met zijn vijven, een 1-op-1-gesprek. Dat werkt prima via Teams. Ik merk dat de situatie enorm verschilt per student. Bij de een kan het onderzoek zonder meer doorgaan, bij de ander moeten alle zeilen worden bijgezet. Mijn ervaring is dus dat er in het beleid vanuit wordt gegaan dat iedereen in min of meer dezelfde situatie zit, maar dat de praktijk zeer divers is. Dat gaat wat mij betreft hoe langer hoe meer wringen, ook als ik naar de belangen van studenten kijk.

Hoorcolleges heb ik 'opgenomen', maar dat haalt het niet bij een 'echt' hoorcollege. Ik ben van mening dat lange ingesproken powerpoints over het algemeen niet inspirerend zijn en dat kennisclips misschien aardige vervangers zijn, maar dat je daarvoor over genoeg technische hulpmiddelen vaardigheden moet bezitten. Dat is echt een vak apart. Voor mij is de belangrijkste les van het 'thuisonderwijs' dat er allerlei handige communicatietools zijn waarmee we nu versneld kennis gemaakt hebben en die we nu misschien sneller zullen toepassen in de toekomst. Maar dat het in onderwijs draait om 'echt' en oprecht contact. Dat is onze kernactiviteit en onze specialiteit. Dat zal nooit vervangen worden door 'afstandsonderwijs'. Iets wat ook al talloze keren bewezen is trouwens."



*Teun Lucassen, docent HBO-ICT:
"Opeens moet al het onderwijs online"*

"Ik ben op twee manieren met online onderwijs bezig geweest, namelijk het geven van een groter hoorcollege aan 45 studenten over Game Design en het coachen van een projectteam binnen Game Studio. Wat ik merk is dat de studenten momenteel enorm open staan voor alle nieuwe ervaringen en dat ze er met elkaar het beste van willen maken. We ontdekken nieuwe interactiemethoden, en doordat alles nu anders gaat dan normaal coach ik ook anders. Ik zie het veel meer als een ontdekkingsstocht voor iedereen, inclusief mijzelf. In plaats van voor te schrijven hoe je bepaalde dingen in een project aanpakt, ben ik ervaringen met mijn studenten aan het delen over hoe alles nu verder gaat. Daarin leer ik net zo veel als mijn studenten."

9 Bedrijfsvoering

De begroting voor 2020 is opgesteld met de focus op extra investeringen in de kwaliteit en vernieuwing van ons onderwijs. De middelen daarvoor komen grotendeels uit de studievoorschotmiddelen die op basis van het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 worden ingezet. Daar bovenop investeert Windesheim in de Digitale Campus. Vanaf maart 2020 zag de wereld er ineens anders uit door de coronapandemie. Windesheim stapte snel en goed over op een werkwijze waarbij een groot deel van het werk vanuit huis gedaan werd. Studenten kregen een groot deel van het studiejaar online onderwijs.

Het resultaat in 2020 was € 6,7 mln. hoger dan begroot. Dat komt met name door een hogere rijksbijdrage (na aftrek van de cao-lasten), een hogere opbrengst van collegegeld en lagere salarislasten. De coronamaatregelen hadden in 2020 impact op zowel de baten als de lasten.

9.1 Resultaat en financiële positie

Baten en lasten

Het resultaat over 2020 is € 7,7 mln. Dit resultaat is € 6,7 mln. hoger dan het begrote resultaat 2020 van € 1,0 mln. Het resultaat over 2020 is € 0,2 mln. lager dan het resultaat over 2019.

Vergelijking met begroting 2020

De totale baten zijn € 3,2 mln. hoger dan begroot. De belangrijkste afwijkingen zijn een hogere rijksbijdrage, een hogere opbrengst collegegeld en lagere baten uit werk in opdracht van derden (contractonderwijs). De rijksbijdrage is hoger vanwege compensatie voor hogere lasten (cao-verhoging en indexering door leveranciers) en OCW-subsidies. De hogere opbrengst collegegeld komt door een hogere instroom van eerstejaarsstudenten voor het studiejaar 2020-2021 en minder uitval van eerstejaarsstudenten door het opschorten van het BSA (coronamaatregel) en de doorstroomnorm. De lagere baten uit werk in opdracht van derden zijn te verklaren door annuleringen van trainingen en cursussen en door beperkte acquisitiemogelijkheden vanwege de coronamaatregelen.

De personeelslasten zijn in lijn met de begroting. Aan de ene kant zijn deze lasten hoger door cao-verhoging en aan de andere kant zijn deze lasten lager met name vanwege een gunstige schaal-functiemix (inschaling) en doordat er vacatures pas later in het jaar ingevuld konden worden (met name in de technische opleidingen).

De afschrijvingen en de huisvestingslasten zijn € 1,0 mln. lager dan begroot. Dit is voor het grootste deel te verklaren door lagere energielasten en lagere huurlasten, met name als gevolg van de coronamaatregelen (thuiswerken en digitaal onderwijs).

De overige lasten zijn € 3,1 mln. lager dan begroot. In deze post is het effect van coronamaatregelen zichtbaar op reis- en verblijfkosten van medewerkers en studenten, kosten van catering en onderwijs-gerelateerde kosten.

Vergelijking met realisatie 2019

De totale baten zijn in 2020 € 8,3 mln. hoger dan in 2019. Deze toename betreft voornamelijk een hogere rijksbijdrage.

De personeelslasten zijn in 2020 € 9,9 mln. hoger dan in 2019 met name door cao-verhogingen en meer personele inzet door groei van het aantal studenten en door investeringen in kwaliteit (onderwijs, onderzoek en digitale campus).

De afschrijvingen, huisvestingslasten en overige lasten zijn in 2020 totaal € 1,8 mln. lager dan in 2019. Dat is te verklaren door de combinatie van lagere lasten in 2020 met name door coronamaatregelen en hogere afschrijvingslasten in 2019 vanwege waardering van het vastgoed, aanpassing van de afschrijvingstermijnen en van de kosten van sluiting en herstel van Gebouw X.

Tabel 6: Geconsolideerde balans

<i>(x € 1.000)</i>	31.12.2020	31.12.2019
Activa		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	122.807	121.069
Financiële vaste activa	-	-
	122.807	121.069
Vlottende activa		
Vorderingen	7.726	9.005
Liquide middelen	73.253	62.396
	80.979	71.401
Totaal activa	203.786	192.470
Passiva		
Eigen vermogen	79.060	71.303
Voorzieningen	16.387	15.482
Langlopende schulden	41.803	44.602
Kortlopende schulden	66.536	61.083
Totaal passiva	203.786	192.470
Solvabiliteit (Eigen vermogen / Totaal passiva)	38,8%	37,0%

Tabel 7: Geconsolideerde staat van baten en lasten

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Baten			
Rijksbijdragen	160.393	155.106	149.929
Overheidsbijdragen en -subsidies	6.693	5.993	5.883
College-, cursus-, les- en examengelden	43.373	41.209	40.420
Baten werk in opdracht van derden	8.693	9.578	10.605
Overige baten	7.749	11.834	11.795
Totaal baten	226.901	223.720	218.632
Lasten			
Personeelslasten	173.490	173.462	163.590
Afschrijvingen	11.676	11.993	12.726
Huisvestingslasten	10.105	10.808	9.219
Overige lasten	20.778	23.883	22.438
Totaal lasten	216.049	220.146	207.973
Saldo baten en lasten	10.852	3.574	10.659
Financiële baten en lasten	-3.079	-2.509	-2.672
Belastingen over het resultaat	-16	-20	-27
Resultaat na belasting	7.757	1.045	7.960

Financiële positie

Een solide financiële positie is een belangrijke voorwaarde om de doelen van Windesheim te kunnen realiseren. De geconsolideerde balans eind 2020 staat hierboven in tabel 7.

Solvabiliteit en current ratio

Eind 2020 is het eigen vermogen van Windesheim € 79,0 mln. (2019: € 71,3 mln.). De solvabiliteit (eigen vermogen / totaal passiva) komt daarmee eind 2020 uit op 38,8% (2019: 37,0%). Dit is inclusief het geormerkte deel voor Flevoland. Eind 2020 is de solvabiliteit 36,5% exclusief het geormerkte deel voor Flevoland.

Eind 2020 is de current ratio (vlottende activa / kortlopende schulden) 1,2 (2019: 1,2).

Treasury

Windesheim handelt binnen de kaders van het treasury-statuut. Dit statuut is mede gebaseerd op de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Doel van het treasury-statuut 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 treasury-statuut is verankerd in de administratieve organisatie.

Windesheim heeft de beschikking over € 73,2 mln. aan liquide middelen. De liquide middelen zijn direct opvraagbaar.

Financiële instrumenten

Op basis van het treasury-statuut zet Windesheim een aanvullend financieel instrument in. Dit is een effectieve renteswap ter afdekking van renteschommelingen op de in 2008 aangegane lening voor Gebouw X. De renteswap is gewaardeerd volgens richtlijnen voor het opstellen van de jaarrekening. In 2020 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. De lening voor Gebouw X loopt tot 1 januari 2042 en heeft een variabele rente die door toepassing van een renteswap is omgezet in een vaste rente.

Liquideits- en kasstroomrisico

Windesheim bewaakt de liquideitspositie door het opstellen van periodieke liquideitsbegrotingen en het monitoren van de liquideitspositie. Er wordt op toegezien dat er steeds voldoende liquideitsmiddelen 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 en onderzoek sluit aan bij de door Windesheim gemaakte keuzes in profilering en ambities om de binding met de regio's en de regionale kennisinfrastructuur te versterken. De private activiteiten bestaan uit open aanbod en marktgestuurd onderzoek. In 2020 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 2020 waren de totale baten op private activiteiten € 7,8 mln. (2019: € 9,5 mln.). Deze baten bestaan voor € 7,2 mln. (2019: € 8,8 mln.) uit contractonderwijs, voor € 0,3 mln. (2019: € 0,3 mln.) uit advieswerk en voor € 0,3 mln. (2019: € 0,4 mln.) uit overige baten. De totale baten 2020 zijn € 1,6 mln. lager dan begroot en € 1,7 mln. lager dan gerealiseerd in 2019. Door de coronamaatregelen zijn veel trainingen en cursussen geannuleerd en ook acquisitie was beperkt mogelijk. Voor zover mogelijk zijn trainingen en cursussen digitaal gegeven en/of binnen de anderhalvemeter-maatregelen met inachtneming van de geldende richtlijnen. De inzet van medewerkers is zoveel mogelijk aangepast aan de veranderende omstandigheden. Door de impact van de coronamaatregelen was het resultaat in 2020 € 0,1 mln. negatief (2019: € 0,6 mln. positief). Het negatieve resultaat over 2020 is ten laste gebracht van de bestemmingsreserve voor private activiteiten.

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. Eind 2020 was de bestemmingsreserve voor private activiteiten € 5,5 mln. (2019: € 5,6 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 en op leslocaties in Leeuwarden, Enschede en Groningen. Op de leslocatie in Leeuwarden verzorgde Windesheim deze master in samenwerking met NHL Stenden Hogeschool tot 1 september 2019. Windesheim betaalde in 2020 € 155.000 (2019: € 249.000) aan NHL Stenden Hogeschool voor de bekostiging van deze master. Studenten van Windesheim volgen de Academische Pabo aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Windesheim heeft hiervoor € 66.000 (2019: € 79.000) betaald.

Investeringsbegroting

Het College van Bestuur stelt jaarlijks het investeringsbudget vast voor ICT, meubilair, verbouwingen en overige specifieke investeringen. In 2020 zijn geen investeringen in private activiteiten geweest.

9.2 Continuïteitsparagraaf

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

Nationaal Programma Onderwijs

In maart 2021 lanceerde het kabinet het Nationaal Programma Onderwijs. Voor dit programma is € 8,5 miljard uitgetrokken. Het programma beoogt verdere studievertraging te voorkomen en opgelopen vertraging zoveel mogelijk in te halen. Het totale bedrag wordt verdeeld over alle sectoren in het onderwijs. Voor het hoger onderwijs gaat het om ruim € 2,4 miljard. Dit bedrag bestaat uit drie componenten:

1. Korting collegegeld: voor de ontstane vertraging worden studenten gecompenseerd. Het is lastig om dit bedrag per student te berekenen. Daarom worden alle studenten (vooraf) gecompenseerd door het collegegeld te halveren (voor een gemiddelde studieduurvertraging van een half jaar). De overheid compenseert instellingen weer voor de halvering van het collegegeld.
2. Grotere instroom en langere studieduur studenten: door de coronamaatregelen zien veel instellingen een zeer forse groei in studentaantallen en een langere studieduur van studenten. Om instellingen in staat te stellen hierop goed en tijdig in te spelen, heeft OCW de financieringssystematiek eenmalig aangepast en aangevuld. De referentieraming is bijgesteld op basis van de geactualiseerde inzichten over de verwachte studieduur en studentaantallen en dat leidt tot een aanmerkelijk hogere raming en financiering voor de komende jaren.
3. Extra studie- en studentbegeleiding en andere specifieke programma's: in de komende jaren zal extra aandacht nodig zijn voor studiekeuze, studie- en studentbegeleiding. Daarnaast zullen voorwaardelijke en ruimere vormen van

toelating van studenten in het hoger onderwijs effect hebben op o.a. inhaalprogramma's, begeleidingstijd van docenten en studiebegeleiders.

De financiële gevolgen van het Nationaal Programma Onderwijs zijn niet meegenomen in deze continuïteitsparagraaf. Het eerste punt, korting collegegeld, zal in principe budgetneutraal verlopen voor de instellingen. Het tweede punt betreft de middelen om de grotere instroom en langere studieduur van studenten in financiële zin te kunnen opvangen. De komende periode wordt gebruikt om de efficiënte en effectieve besteding van deze middelen voor te bereiden. Voor Windesheim gaat het om een totaalbedrag van ruim € 12 mln. Het derde punt betreft de middelen om verdere uitval en vertragingen van studenten als gevolg van de corona-maatregelen tegen te gaan. De verdeling van deze middelen en enkele andere specifieke programma's over de instellingen is nog niet duidelijk.

Algemeen

De vermogenspositie en het verwachte exploitatieresultaat voor 2021 zijn gebaseerd op de begroting 2021. Voor de jaren 2022 tot en met 2025 zijn deze gebaseerd op het geactualiseerde meerjarenperspectief. Het meerjarenperspectief is opgesteld op basis van de verwachte ontwikkeling in het aantal studenten en de personele formatie die nodig is om de ambities van Windesheim te kunnen realiseren. Kengetallen van studenten en personeel staan in tabel 8.

Studenten

In het studiejaar 2020-2021 hebben veel hogescholen te maken met hogere studentaantallen vanwege coronamaatregelen. Onder meer door een hogere instroom bij de eerstejaars door een hoger aandeel geslaagden bij de havisten en dit gecombineerd met het feit dat studenten nu niet kozen voor een tussenjaar met verblijf in het buitenland. Daarnaast is in maart 2020 het bindend studieadvies (BSA) voor studenten landelijk opgeschort bij vertraging vanwege de coronamaatregelen. Studenten die niet aan het BSA van de opleiding konden voldoen, hebben de mogelijkheid gekregen om de BSA-norm te halen in het volgend studiejaar. Ook bij Windesheim is voor 2021 en 2022 rekening gehouden met hogere studentaantallen vanwege coronamaatregelen. Voor de periode 2023 t/m 2025 is gerekend met een stabiel tot licht groeiend aantal studenten.

Personeel

De verdeling van de personele formatie over onderwijs, onderzoek, ondernemen en ondersteuning voor 2021 t/m 2025 laat een stabiel aandeel voor onderwijs (59%) en onderzoek (7%). Ten opzichte van 2020 groeit de personele formatie in 2021 met 169 fte. Het aantal fte is gebaseerd op hogere studentaantallen en meer middelen kwaliteitsafspraken. Voor de periode 2022 t/m 2025 groeit de personele formatie in verhouding tot de groei van het aantal studenten.

Tabel 8: Kengetallen studenten en personeel

	2020	B2021	MJP2022	MJP2023	MJP2024	MJP2025
Studenten						
Campus Zwolle	22.179	22.932	23.506	24.024	24.303	24.380
Campus Flevoland	4.808	5.058	5.276	5.465	5.521	5.603
<i>Totaal Windesheim</i>	26.987	27.990	28.782	29.489	29.824	29.983
	2020	B2021	MJP2022	MJP2023	MJP2024	MJP2025
Personeel	fte	fte	fte	fte	fte	fte
Onderwijs	1.036	1.142	1.174	1.195	1.213	1.226
Onderzoek	127	140	144	147	149	150
Ondernemen	68	60	62	63	64	64
Ondersteuning	603	661	679	691	701	710
<i>Totaal formatie</i>	1.834	2.003	2.059	2.096	2.127	2.150

De cijfers voor 2020 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2020. De cijfers voor 2021 zijn gebaseerd op de begroting 2021. De cijfers voor 2022 t/m 2025 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2022-2025.

Financieel

Op de begroting van het ministerie van OCW zijn financiële middelen gereserveerd voor hogescholen, het zogenaamde macrokader. Het grootste deel van het macrokader wordt over de hogescholen verdeeld, waaruit de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten gefinancierd worden. De verdeling is gebaseerd op het aantal ingeschreven bekostigde studenten per 1 oktober (t-2).

In 2021 stijgt het macrokader van OCW. Dat betekent voor Windesheim een hogere rijksbijdrage dan in 2020. De rijksbijdrage 2021 is gebaseerd op het aantal ingeschreven bekostigde studenten per 1 oktober 2019. Voor 2021 is een resultaat begroot van € 1,0 mln. Dit resultaat is gebaseerd op hogere studentaantallen en meer middelen kwaliteitsafspraken dan in 2020. Dat betekent meer personele inzet. Ondanks dat er veel actie is op het goed invullen van de begrote vacatures, verwachten we dat mogelijk eind 2021 niet alle vacatures zijn ingevuld. Indien niet alle vacatures conform de begroting worden ingevuld, dan zal het resultaat over 2021 mogelijk hoger uitvallen dan begroot.

In de begroting 2021 is € 13,0 mln. opgenomen voor kwaliteitsafspraken. In meerjarenperspectief is de rijksbijdrage 2021 gebaseerd op het aantal bekostigde studenten per 1 oktober 2019 (t-2).

De geconsolideerde begroting 2021 en het meerjarenperspectief 2022-2025 staan in tabel 9.

Ontwikkeling van de solvabiliteit

Windesheim heeft een beleidslijn voor solvabiliteit. Het gewenste solvabiliteitsniveau is 40%. Dit is de solvabiliteit exclusief het geormerkte deel voor Flevoland. Zodra dit niveau is bereikt, wordt in het volgende jaar met een 0-begroting gewerkt. Als bovengrens wordt het percentage van 45% aangehouden. Eind 2020 is de solvabiliteit 36,5% exclusief het geormerkte deel voor Flevoland.

De Inspectie van het Onderwijs hanteert vanaf 2020 de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen. De gedachte achter deze waarde is dat onderwijsgeld optimaal aan onderwijs wordt besteed en niet onnodig in reserves vastzit. Voor Windesheim is de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig

eigen vermogen per eind 2020 € 154,3 mln. Het werkelijk publiek deel van het eigen vermogen per eind 2020 is € 73,5 mln. en dat is ruim onder de hiervoor genoemde signaleringswaarde.

De geconsolideerde balans ontwikkelt zich naar verwachting volgens tabel 10.

Financiering en investeringen

In de begroting 2021 en in het meerjarenperspectief 2022 t/m 2025 is een aantal grotere (voorziene) investeringen verwerkt. Ook de daarbij behorende (voorziene) financiering is verwerkt. Het gaat om de volgende, grotere (voorziene) investeringen:

- Renovatie gebouwen B en C: start 2020 en gereed 2021. Totale investering circa € 18 mln.
- Verbetering infrastructuur campus Zwolle:
 - Vergroening van de campus: start 2021 en gereed 2022. Totale investering circa € 0,5 mln.
 - Verbetering bereikbaarheid en verkeersveiligheid van de campus: Rondweg autoverkeer. Start 2023 en gereed 2024, totale investering circa € 3,5 mln.
- Campus Almere: start 2023 en oplevering 2025. Totale (verwachte) investering ruim € 50 mln.

Onderwijsgebouw campus Almere: in Almere is een ander onderwijsgebouw nodig om het groeiend aantal studenten goed onderwijs en goede faciliteiten te kunnen blijven bieden. Windesheim is volop in gesprek met de gemeente Almere over de locatie. Op de campus zullen vanaf 2025 jaarlijks duizenden studenten kunnen studeren.

Tabel 9: Geconsolideerde staat van baten en lasten

<i>(x € 1.000)</i>	R2020	B2021	MJP2022	MJP2023	MJP2024	MJP2025
Baten						
Rijksbijdragen	160.393	173.100	180.900	184.200	187.900	190.600
Overheidsbijdragen en -subsidies	6.693	5.400	5.000	5.000	5.000	5.000
College-, cursus-, les- en examengelden	43.373	47.300	47.600	47.800	48.300	48.700
Baten werk in opdracht van derden	8.693	7.700	9.600	9.600	9.600	9.600
Overige baten	7.749	10.000	6.400	6.700	6.700	6.200
<i>Totaal baten</i>	226.901	243.500	249.500	253.300	257.500	260.100
Lasten						
Personeelslasten	173.490	194.700	200.300	203.700	206.700	208.800
Afschrijvingen	11.676	12.600	13.100	13.300	14.100	14.900
Huisvestingslasten	10.105	11.300	11.300	11.100	11.400	10.600
Overige lasten	20.778	21.200	22.200	21.800	22.200	22.400
<i>Totaal lasten</i>	216.049	239.800	246.900	249.900	254.400	256.700
Saldo baten en lasten	10.852	3.700	2.600	3.400	3.100	3.400
Financiële baten en lasten	-3.079	-2.700	-2.600	-2.300	-2.200	-2.300
Belastingen over het resultaat	-16	-	-	-	-	-
Resultaat na belasting	7.757	1.000	-0	1.100	900	1.100

De cijfers voor 2020 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2020. De cijfers voor 2021 zijn gebaseerd op de begroting 2021. De cijfers voor 2022 t/m 2025 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2022-2025.

Tabel 10: Geconsolideerde balans

(x € 1.000)	R31.12.2020	B31.12.2021	MJP31.12.2022	MJP31.12.2023	MJP31.12.2024	MJP31.12.2025
Activa						
Vaste activa						
Materiële vaste activa	122.807	125.800	131.200	138.300	157.800	171.200
Financiële vaste activa	-	-	-	-	-	-
	122.807	125.800	131.200	138.300	157.800	171.200
Vlottende activa						
Vorderingen	7.726	8.300	9.000	9.000	9.000	9.000
Liquide middelen	73.253	66.800	57.900	48.500	42.700	41.200
	80.979	75.100	66.900	57.500	51.700	50.200
Totaal activa	203.786	200.900	198.100	195.800	209.500	221.400
Passiva						
Eigen vermogen						
. Algemene reserve	66.197	67.237	68.254	70.554	72.154	73.254
. Bestemmingsreserves	12.863	12.863	11.846	10.646	9.946	9.946
	79.060	80.100	80.100	81.200	82.100	83.200
Voorzieningen	16.387	16.400	16.000	15.500	15.500	15.500
Langlopende schulden	41.803	39.400	37.000	34.600	47.400	60.200
Kortlopende schulden	66.536	65.000	65.000	64.500	64.500	62.500
Totaal passiva	203.786	200.900	198.100	195.800	209.500	221.400
Solvabiliteit	38,8%	39,9%	40,4%	41,4%	39,2%	37,6%

Eigen vermogen / Totaal passiva

De cijfers voor 2020 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2020. De cijfers voor 2021 zijn gebaseerd op de begroting 2021 en de cijfers voor 2022 t/m 2025 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2022-2025.

Windesheim Flevoland

Het ministerie van OCW, de provincie Flevoland en de gemeenten Almere en Lelystad (hierna: Financiers) stelden € 72 mln. beschikbaar voor de opbouw van een brede hbo-voorziening in Flevoland. Daar staat inmiddels een volwassen hogeschool, met groei en opleidingsaanbod als fundament. De focus verschuift naar een meer inhoudelijke samenwerking met belanghebbende partijen op het gebied van thema's die onder meer relevant en van belang zijn voor de regionale economie. Mede daardoor stemden de financiers in met het beëindigen van de financieringsafspraken met ingang van 1 november 2019. Het restantsaldo voor de opbouw is eind 2019 overgemaakt aan Windesheim. Dit saldo wordt gebruikt om de exploitatietekorten en investeringen van Windesheim in Flevoland in de komende jaren te dekken. Ook de bestemmingsreserve Flevoland wordt ingezet voor de exploitatietekorten en investeringen van Windesheim in Flevoland.

Tabel 11: Verantwoording financiering Flevoland

(x € 1.000)	2020
Vooruit ontvangen uit fonds op 1 januari 2020	4.240
Exploitatietekort domein Flevoland boekjaar 2020	-907
Vooruit ontvangen financiering op 31 december 2020	3.333

9.3 Planning & control

De planning & control-cyclus binnen Windesheim is de basis voor de interne sturing op en externe verantwoording van resultaat 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 spreekt drie keer per jaar met directeuren en MT-leden over de tussentijdse rapportages. In lijn met de ingezette ontwikkeling van de tussentijdse rapportages en het gesprek daarover, zijn 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 bespreekpunten en thema's. Daarnaast worden specifieke agendapunten aangedragen door het College van Bestuur.

Verbetering van processen en informatiesysteem

De administratieve organisatie en interne beheersing van Windesheim zorgt ervoor dat de onderwijsprocessen en ondersteunende processen zo effectief en efficiënt mogelijk verlopen en dat deze 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. In 2020 is verder gewerkt aan de digitale ondersteuning van het onderwijs, samengevat in het programma De Digitale Campus.

Managementinformatie is essentieel om de voortgang op de realisatie van de strategische agenda en daarmee op de doelstellingen te kunnen volgen. In 2020 is volop gewerkt om, naast basis managementinformatie, vanuit Power BI de gegevens en rapportages in aansluiting op de strategische koers uit te werken. Belangrijke gegevens zijn bijvoorbeeld studievoortgang, switch en gegevens vanuit het opgeschort BSA en het experiment Doorstroomnorm. Dit proces wordt verder doorgezet in 2021.

Interne Audits

Interne Audits is een onafhankelijke audit- en adviesfunctie die het College van Bestuur en het management op alle niveaus voorziet van objectieve evaluaties, beoordelingen en aanbevelingen over de interne beheersing, risicomanagement en governance. Het College van Bestuur stelt jaarlijks het auditjaarplan vast. Via tussentijdse rapportages leggen de medewerkers van Interne Audits verantwoording af over hun werkzaamheden aan het College van Bestuur en de auditcommissie en rapporteren zij de uitkomsten van hun audits op hoofdlijnen. In deze tussentijdse rapportages komen audits aan de orde over kritische bedrijfsprocessen en financiële processen, compliance audits en audits over andere onderwerpen.

In 2020 voerde de afdeling onder meer (follow-up) audits uit naar controle-technische functiescheiding, diplomering en aanmelden & inschrijven. Verder beoordeelde Interne Audits in 2020 enkele financiële dossiers in het kader van de controle op de jaarrekening.

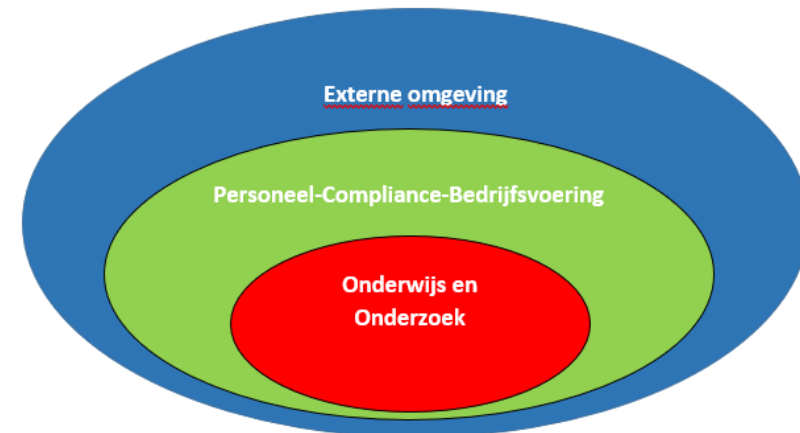
De externe accountant toetst de opzet en werking van de interne beheersingsmaatregelen voor zover dit voor de controle van de jaarrekening nodig is. De accountant rapporteert zijn bevindingen en aanbevelingen in een accountantsverslag aan de Raad van Toezicht en het College van Bestuur.

9.4 Risicomanagement

Het risicomanagement van Windesheim is gericht op het identificeren en het beperken van de belangrijkste risico's door het nemen van beheersmaatregelen. Windesheim gebruikt daarbij een risicomodel dat de Vereniging Hogescholen heeft ontwikkeld en dat is uitgewerkt in de Handreiking Risicobeheersing. Windesheim heeft risicomanagement geïntegreerd in de planning & control cyclus. Voorafgaand aan de triaalgesprekken tussen het College van Bestuur en de directeurs, vindt een risico-inventarisatie plaats met input van de directeurs.

Op basis van de onderkende risico's neemt het College van Bestuur een gezamenlijk standpunt in. Voor risico's die hoger zijn dan de risk appetite worden aanvullende beheersmaatregelen getroffen. Het College van Bestuur heeft de risk appetite bepaald op 'midden'. Voor het beoordelen van de omvang van de geïnterpreteerde 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 onderscheidt de vijf risicosoorten volgens het risicomodel van de Vereniging Hogescholen, te weten Onderwijs en onderzoek, Personeel, Compliance, Bedrijfsvoering en Externe omgeving.



Figuur 5: Risicomodel van de Vereniging Hogescholen

De belangrijkste risico's met de daarbij behorende beheersmaatregelen voor Windesheim staan in de volgende tabel.

Tabel 12: Risicomanagement

	Onderwerp	Risico	Beheersmaatregelen
Onderwijs en onderzoek	Studieduur studenten	Studievertraging of uitval bij studenten door onrust en het niet fysiek op de campus kunnen zijn vanwege coronamaatregelen.	Beheersmaatregelen zijn o.a. intensivering van studentbegeleiding, studenten goed en tijdig informeren vanuit opleidingen, extra onderwijs en toetsing op de Campus en begeleiding tweedejaars.
	Studiekeuze studenten	Studenten voor cohort 2021-2022 hebben een bijzondere periode achter de rug. Het risico bestaat dat zij door ontbreken van meeloopdagen en minder contact bij aanmelding onvoldoende doordacht hun studiekeuze hebben gemaakt met uitval of switch tot gevolg.	Extra inzetten op en aandacht voor Switch, switch-coördinatoren en studentcoach (studentbegeleiding).
	Kwaliteit van toetsing en eindwerk	De kwaliteit van toetsing en eindwerken is onvoldoende. Er zijn onvoldoende beheersmaatregelen getroffen die het niveau en/of de kwaliteit van de toetsing en het eindwerk borgen. Daarnaast is er minder borging van de kwaliteit door de online onderwijsinrichting als gevolg van de coronamaatregelen. Dit kan gevolgen hebben voor de accreditatie en een direct gevolg is dat studenten niet kunnen afstuderen.	Beheersmaatregelen zijn o.a. opleidingen geven invulling aan het toetskader van het domein. De opleiding verbetert de kwaliteit van individuele toetsen conform gestelde KPI's. Uitvoeren van midterm reviews ten aanzien van eindwerken. Uitvoeren van accreditaties. Teams voeren kritische zelfreflectie uit. Goede toetsprogramma's. Aandacht voor specifieke kwaliteitsborging online onderwijs. Controle niveau eindwerkstukken door opleidingen en examencommissies.
Personeel	Werkdruk	Te hoge werkdruk onder andere door gebrek aan duurzaam inzetbaar personeel, levert o.a. een risico op voor uitval van personeel, innovatie en ontwikkeling, implementatie strategische koers.	Beheersmaatregelen zijn o.a. leidinggevenden ondersteunen hun medewerkers door duidelijkheid te verschaffen en in gesprek te blijven. Hierbij hebben leidinggevenden aandacht voor emoties, behoeften en wensen van medewerkers en ondersteunen ze de medewerkers met relevante initiatieven en interventies. Daarbij geldt voor iedere collega: op eigen en op elkaars welzijn en vitaliteit passen.
	Werkplek	Het vele thuiswerken leidt tot gebrek aan sociale cohesie, te weinig aandacht en zorg voor nieuwe medewerkers en voor terugkeer (re-integratie na ziekte).	Beheersmaatregelen zijn o.a. fysieke aanwezigheid op campus betekenisvol inrichten (werkoverleggen, introductie nieuwe medewerkers). De meerwaarde van aanwezigheid op campus voelbaar maken: community en verbinden met het online werken.
	Gekwalificeerde docenten en flexibele schil	Krappe arbeidsmarkt leidt tot een tekort aan gekwalificeerde docenten en een dalende flexibele schil.	Beheersmaatregelen zijn o.a. inzicht lange termijn vraagstukken, extra formatie voor recruitment, nadrukkelijk aandacht voor duurzame inzetbaarheid, scholingsafspraken.

	Onderwerp	Risico	Beheersmaatregelen
Compliance	Meldplicht datalekken	Onvoldoende bescherming van persoonsgegevens en niet voldoen aan AVG-wetgeving. Hoge boetes op het niet melden van datalekken en kans op imago schade.	Beheersmaatregelen zijn o.a. creëren bewustzijn door frequente communicatie over de meldplicht en de boetes bij niet melden, moderne firewall, professional hacking, controleren en beperken autorisaties, handhaven procedures. Dubbele authenticatie is ingevoerd middels Tigr om in te loggen in systemen.
	Realisatie strategische koers	Onvoldoende implementatiekracht om de ambities uit de strategische koers te realiseren. Daarnaast bestaat het risico dat door de invoering van de Digitale Campus de medewerkers van de bedrijfsbureaus overbelast raken, omdat dit een forse aanpassing van de werkwijze binnen de bedrijfsbureaus betekent.	Beheersmaatregelen zijn o.a. zichtbaarheid van College van Bestuur en Directieteam om de visie uit te dragen. Opzetten, uitvoeren en monitoren voortgang veranderagenda. Teams in ontwerpfasen van complexe thema's steeds multidisciplinair inrichten en stakeholders van meet af aan betrekken.
Bedrijfsvoering	Continuïteit en betrouwbaarheid informatiesystemen	Risico op discontinuïteit en onbetrouwbaarheid van informatiesystemen doordat kennis bij een beperkt aantal mensen aanwezig is, systemen afgenomen worden bij specifieke (kleine) leveranciers, krappe arbeidsmarkt voor ICT'ers.	Beheersmaatregelen zijn o.a. bij aanbestedingen continuïteit als criterium meenemen, risico-inventarisatie leveranciersportfolio, kennisdeling en kennisverspreiding waar mogelijk, contracten met externe bedrijven als back-up, beleid richten op behoud van personeel en voorkomen van uitval van personeel.
Externe omgeving	Flexibel studeren	In juli 2020 is in de Tweede Kamer een motie voor flexibel studeren aangenomen, waardoor de minister nu een wetsvoorstel gaat werken om flexibel studeren mogelijk te maken. Het risico is dat dit leidt tot een versnelde invoering voor de reguliere populatie. Dit heeft gevolgen voor de financiering.	Beheersmaatregelen zijn o.a. het opstellen en actualiseren van een impactanalyse op basis van verschillende bekostigingsscenario's. Daarnaast is er nauw contact met de Vereniging Hogescholen. Door de ontwikkeling van de Digitale Campus is er al een gedegen voorbereiding.
	Baten contractonderwijs	Risico op lagere baten en activiteiten voor contractonderwijs door afname van het aantal maatwerkopdrachten en het aantal cursisten.	Beheersmaatregelen zijn o.a. ontwikkelen nieuwe producten op basis van de vraag, veel acquisitie en intensief klantcontact door de accountmanager.

10 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 manier waarop Windesheim stakeholders betreft bij zijn beleid en de rechtsbescherming van medewerkers en studenten. Paragraaf 10.1 gaat over de samenstelling en het functioneren van het College van Bestuur. Hoe Windesheim interne en externe stakeholders betreft bij zijn beleid, staat in paragraaf 10.2. Paragraaf 10.3 gaat in op de notitie Helderheid en in paragraaf 10.4 komt de rechtsbescherming van medewerkers en studenten aan bod.

10.1 Organisatiestructuur

Hogeschool Windesheim heeft het onderwijs en onderzoek georganiseerd binnen vijf domeinen. De diensten Strategie & Support en Bedrijfsvoering ondersteunen bij de uitvoering van de primaire processen.

Onder het College van Bestuur (CvB) functioneren directeuren die een domein of dienst aansturen. De manier 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 op de algemene gang van zaken binnen Windesheim. Als medezeggenschapsorganen kent Windesheim op hogeschoolniveau de Centrale Medezeggenschapsraad, op het niveau van de domeinen en diensten de deelraden en op opleidingsniveau de opleidingscommissies.



Figuur 6: Organogram Hogeschool Windesheim

10.2 College van Bestuur

Het College van Bestuur bestaat uit Henk Hagoort en Inge Grimm.



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 Bewegen en Educatie, Gezondheid en Welzijn en Flevoland.



Inge Grimm (1969) is sinds 16 augustus 2017 lid van het CvB en heeft de volgende onderwerpen in portefeuille: onderzoek, huisvesting, HR, ICT, finance & control en studentzaken. Daarnaast is Inge portefeuillehouder voor de domeinen Business, Media en Recht en Techniek en voor de diensten Bedrijfsvoering en Strategie & Support.

Arbeidsvoorwaarden, scholing en vergoeding bestuurskosten

De Raad van Toezicht (RvT) 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 hogeschool viel in 2020 vanwege zijn 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 2020 was €201.000.

De leden van het College van Bestuur vervullen de functies van voorzitter en lid voor bepaalde tijd op basis van een fulltime arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd met eenzelfde duur. Zij zijn daarna herbenoembaar. In 2020 is Henk Hagoort herbenoemd tot voorzitter van het College van Bestuur. De eerste benoemingstermijn van Inge Grimm loopt in augustus 2021 af.

Op grond van hun arbeidsovereenkomst nemen de leden van het CvB deel aan het pensioenfonds ABP. In de arbeidsovereenkomst zijn afspraken opgenomen over de regeling Wet Normering Topinkomens (WNT) in geval van beëindiging van de arbeidsrelatie.

In het kader van professionalisering heeft Inge Grimm in het verslagjaar de masterclass Innovatie & Transformatie gevolgd.

Voor de leden van het CvB is een regeling voor de vergoeding van bestuurskosten van toepassing, die door de Raad van Toezicht is vastgesteld op basis van het binnen de Vereniging Hogescholen hiervoor afgesproken kader. In de regeling staan de aard, de omvang en de wijze van vergoeding en verantwoording van door de collegeleden gemaakte kosten beschreven. Ieder kwartaal worden deze kosten ter verantwoording en goedkeuring voorgelegd aan de remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht. Een samenvattend jaaroverzicht van de kosten wordt vervolgens ter verantwoording en goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd.

In onderstaande tabel zijn de kosten opgenomen die in 2020 aan het College van Bestuur vergoed zijn.

Tabel 13: Overzicht verantwoording declaraties en bestuurskosten CvB-leden van Nederlandse Hogescholen

Bestuurskosten die voor vergoeding in aanmerking komen en in het bestuursverslag worden verantwoord

(In €)	Henk Hagoort	Inge Grimm	CvB gezamenlijk	Totaal
1 Representatie	47	47	-	94
2 Reiskosten binnenland	266	-	-	266
3 Reiskosten buitenland	-	-	-	-
4 Overige kosten*	3.496	5.596	-	9.092
5 Totaal	3.809	5.643	-	9.452

*Toelichting post 4: onder de Overige kosten van Henk Hagoort is onder andere begrepen het stroomgebruik van de laadpaal voor de auto. Onder de Overige kosten van Inge Grimm is onder andere begrepen de masterclass Innovatie en Transformatie.

10.3 Horizontale dialoog

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

Betrokkenheid interne stakeholders

Op verschillende manieren waren medewerkers en studenten in het verslagjaar betrokken bij de uitvoering van de Strategische koers. Zo droegen medewerkers bij aan het realiseren van de ambities uit de Strategische koers met door hen zelf geïnitieerde experimenten. Daarnaast organiseerde het College van Bestuur drie keer een werksessie met intern betrokkenen om de voortgang en de volgende fase van de Strategische koers te bespreken. Tijdens de Windesheim Onderwijsweek in

januari 2020 konden medewerkers deelnemen aan door medewerkers en studenten gegeven workshops over de docent van morgen, de hogeschool van morgen en de professional van morgen. Ook bezocht het College van Bestuur een groot deel van de opleidingen en diensten om met medewerkers in gesprek te gaan over allerlei onderwerpen die de hogeschool raken.

Verder zijn medewerkers en studenten via medezeggenschapsorganen betrokken bij de totstandkoming en uitvoering van het beleid. 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, het domein, de dienst of opleiding aangaan.

De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) is het medezeggenschapsorgaan op het niveau van de hogeschool en de gesprekspartner van het College van Bestuur. Maandelijks is er een overleg waarin onder meer voorgenomen besluiten van het College van Bestuur aan de orde komen.

Onder andere deze onderwerpen stonden op de CMR-agenda in 2020:

- Voortgang van de Strategische koers
- De coronacrisis
- Resultaten van het eind 2019 gehouden werkbelevingsonderzoek
- Werken met leeruitkomsten
- HR-beleid voor de periode 2020-2025
- Campusontwikkeling Almere
- Online proctoring

De CMR stemde in het verslagjaar o.a. in met:

- Kadernota 2021
- Begroting 2021
- Onderwijs- en examenregelingen 2020-2021
- Inzet extra middelen kwaliteitsafspraken 2021
- Regels tentaminering 2020-2021
- Gewijzigde regeling profileringsfonds
- Regeling in- en uitschrijving 2021-2022

Betrokkenheid externe stakeholders

De betrokkenheid van externe stakeholders is onder meer georganiseerd via bestuurlijke overleggen met andere (onderwijs)instellingen en regionale overheden. In deze overleggen wordt afstemming gezocht op het vlak van onderwijs en onderzoek en worden mogelijkheden verkend voor de versterking van de regionale kennisinfrastructuur.

Daarnaast is Windesheim vertegenwoordigd in de Zwolse8, de regiegroep Regio Zwolle en de Economic Board Regio Zwolle om onderwijs, onderzoek, ondernemen en overheid op een vruchtbare manier met elkaar te verbinden. Belangrijk adviesorgaan voor de ontwikkeling van Windesheim Flevoland is de Higher Education Development Board. De voorzitter van het College van Bestuur is lid van het bestuur van de Vereniging Hogescholen en het College van Bestuur-lid van de ledenraad van SURF.

Vertegenwoordigers uit de beroepspraktijk zijn via adviescommissies uit het werkveld betrokken bij onderwijsontwikkeling en afstemming op de arbeidsmarkt. Door deelname aan een kenniskring of adviesraad van een lectoraat zijn relevante externe stakeholders betrokken bij het beleid voor praktijkgericht onderzoek en kenniscirculatie.

Begin 2020 organiseerde het College van Bestuur een bijeenkomst met strategische relaties over de thema's inclusie en burgerparticipatie en de maatschappelijke rollen van de verschillende aanwezige organisaties.

Communicatiemiddelen

Via diverse communicatiemiddelen worden stakeholders op de hoogte gehouden over de ontwikkelingen binnen Windesheim, zoals de jaar-verantwoording, de in- en externe website, de nieuwsbrief Sharenet Actueel en de hogeschoolkrant WIN.

10.4 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:

1. Uitbesteding
2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten
3. Het verlenen van vrijstellingen
4. Bekostiging van buitenlandse studenten
5. Collegegeld niet betaald door student zelf
6. Studenten volgen modules van opleidingen
7. De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven
8. Bekostiging van maatwerktrajecten
9. Bekostiging van het kunstonderwijs

In overeenstemming met de notitie is in hoofdstuk 9 van dit bestuursverslag verantwoording afgelegd over deze thema's:

- 1 Uitbesteding (paragraaf 9.4)
- 2 Investeren van publieke middelen in private activiteiten (paragraaf 9.4)
- 8 Bekostiging van maatwerktrajecten (paragraaf 9.1)

Ten aanzien van thema 4, Bekostiging van buitenlandse studenten, is te melden dat Windesheim vanwege corona in 2020 één student heeft ingeschreven die via distance learning de studie in het buitenland volgt. Windesheim volgt de bekostigingsregels voor de thema's 3, 5, 6, 7 en 9. Over deze thema's behoeft geen verantwoording afgelegd te worden.

10.5 Rechtsbescherming medewerkers en studenten

Voor de rechtsbescherming van studenten en medewerkers beschikt Windesheim over diverse instanties voor verschillende soorten klachten of bezwaren. In onderstaande tabellen is per instantie informatie opgenomen over het aantal en de afhandeling van klachten, beroepschriften en meldingen in het verslagjaar.

Tabel 14: College van Beroep voor de Examens

	2020	2019	2018
Totaal aantal beroepschriften	132	202	252
Aantal hoorzittingen	17	44	75
Aantal uitspraken	19	42	76
Aantal ingetrokken zaken voor, tijdens of na hoorzitting	114	160	176
Gegronnd verklaard	2	1	17
Ongegrond verklaard	9	19	32
Ontvankelijk verklaard	1	2	1
Niet-ontvankelijk verklaard	6	17	17
Onbevoegd	1	0	0
Vernietigd	0	0	0
Niet in behandeling genomen	0	0	1
Voorlopige voorziening toegewezen	0	0	4
Voorlopige voorziening niet toegewezen	0	1	4
Nog in behandeling	0	2	0
Hoger beroep ingesteld bij College van Beroep voor het Hoger Onderwijs	1	3	2

Tabel 15: Geschillenadviescommissie

	2020	2019	2018
Totaal aantal bezwaarschriften	47	59	54
Aantal hoorzittingen	8	37	15
Aantal besluiten	10	35	15
Aantal ingetrokken zaken voor, tijdens of na hoorzitting	37	24	39
Gegronnd verklaard	4	9	2
Ongegrond verklaard	3	22	12
Ontvankelijk verklaard	0	0	0
Niet-ontvankelijk verklaard	3	4	1
Nog in behandeling	0	0	0
Hoger beroep ingesteld bij College van Beroep voor het Hoger Onderwijs	0	0	0

Tabel 16: Klachtenloket

	2020	2019	2018
Totaal aantal klachten, waarvan:	256	214	156
Opgelost door opleiding	83	61	37
Opgelost door examencommissie	22	57	18
Doorgestuurd naar College van Beroep voor de Examens of Geschillenadviescommissie	8	7	7
Afgezien van behandeling door indiener	67	30	46
Gegronnd verklaard door klachtencommissie domein	22	33	17
Ongegrond verklaard door klachtencommissie domein	21	15	9
Niet-ontvankelijk verklaard door klachtencommissie domein	0	0	0
Afgehandeld in jaar erop	33	11	22

Tabel 17: Vertrouwenspersonen

		2020	2019	2018
Aantal personen dat zich wendde tot de vertrouwenspersonen m.b.t. ongewenste omgangsvormen**	Aantal medewerkers	68	80	58
	Aantal studenten	11	26	21
	Extern betrokkene	0	1	2
Aantal personen dat zich wendde tot de vertrouwenspersonen m.b.t. integriteitskwesaties	Aantal medewerkers	1	0	0
	Aantal studenten	0	1	1
	Externe betrokkene	0	1	1
Aantal personen dat zich wendde tot de vertrouwenspersonen m.b.t. huiselijk geweld en kindermishandeling	Aantal medewerkers	3	2	4
	Aantal studenten	0	1	0
	Externe betrokkenen	0	0	0
Totaal		83	112	87

Tabel 18: Bezwarencommissie Personeel

	2020	2019	2018
Totaal aantal bezwaren	5	7	6
Gegronnd verklaard	0	1	2
Ongegrond verklaard	2	0	2
Niet-ontvankelijk verklaard	0	0	1
Ingetrokken	1	2	1
Nog in behandeling	1	4	0
Opgeschort	1	0	0

**Tabel 19: Klachtencommissie
ongewenste omgangsvormen**

	2020	2019	2018
Aantal klachten, waarvan:	1	3	0
Gegronnd verklaard	0	2	0
Ongegrond verklaard	1	0	0
Niet ontvankelijk	0	1	0

Tabel 20: klokkenluidersregeling

	2020	2019	2018
Aantal meldingen	0	0	0

**Het College van Bestuur heeft in alle zaken het advies van de Geschillenadviescommissie overgenomen.*

***De meest voorkomende vorm van ongewenste omgangsvormen was pestgedrag, waaronder intimidatie*

11 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.

11.1 Samenstelling, werkwijze en evaluatie

Tabel 21: Samenstelling Raad van Toezicht, 31-12-2020

Naam	Functie	Aangetreden	Termijn
Peter den Oudsten	Voorzitter Raad van Toezicht	2014	2
	Lid Remuneratiecommissie		
Yvonne Burger	Lid Commissie Onderwijs en Onderzoek	2018	1
	Lid Raad van Toezicht		
Peter Jaspers	Voorzitter Commissie Onderwijs en Onderzoek	2019	1
	Lid Raad van Toezicht		
Erica van Lente	Voorzitter Auditcommissie	2020	1
	Lid Raad van Toezicht		
Walter Bak	Lid Raad van Toezicht	2020	1
	Lid remuneratiecommissie		

Margreeth Kasper de Kroon en Gerrit van Munster hebben per 1 januari 2020 afscheid genomen van de Raad van Toezicht vanwege het aflopen van hun tweede en daarmee laatste benoemingstermijn. Per 1 januari 2020 zijn Walter Bak en Erica van Lente toegetreden als lid.

Werkwijze

De branchecode goed bestuur hogescholen van de Vereniging Hogescholen vormt het kader voor het functioneren van de Raad van Toezicht. De taken van de Raad van Toezicht liggen vast in de statuten van Windesheim en in het reglement van de (commissies van de) Raad van Toezicht. Daarnaast beschikt de Raad van Toezicht over een toezicht- en toetsingskader en een informatieprotocol om zijn toezichthoudende taak goed te kunnen uitoefenen.

Jaarlijks beoordelen de Raad van Toezicht-leden of er behoefte is aan verdere professionalisering en scholing. Alle leden hebben mede vanuit hun hoofdfunctie en/of andere nevenfuncties activiteiten ontplooid in het kader van permanente educatie. Zo volgde Walter Bak het governance programma Boardroom Dynamics en volgden Peter Jaspers, Yvonne Burger en Walter Bak de masterclass IT in de boardroom. Daarnaast bezoeken de leden bijeenkomsten van de Vereniging van Toezichthouders. Elk jaar organiseert de Raad van Toezicht ter verdieping en inspiratie een studiedag waarin zowel binnen als buiten Windesheim met experts wordt gesproken over specifieke onderwerpen. Vanwege de coronamaatregelen is deze studiedag in 2020 vervallen.

De leden van de Raad van Toezicht bezoeken jaarlijks de domeinen en diensten om een beeld te vormen van de ontwikkelingen, resultaten en uitdagingen van de verschillende teams en onderdelen van Windesheim. Tijdens de vergaderingen van de Raad van Toezicht wordt een terugkoppeling gegeven over deze bezoeken. Ook spreekt de Raad van Toezicht twee keer per jaar met de Centrale Medezeggenschapsraad, waarvan één keer in aanwezigheid van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht is positief over de open en constructieve wijze waarop de gesprekken met de Centrale Medezeggenschapsraad verlopen.

In het verslagjaar is uitgebreid gesproken over de effecten van de coronacrisis op het onderwijs en de vitaliteit van medewerkers en studenten. Daarnaast is ingegaan op de voortgang van de Strategische koers en de herbenoeming van de leden van het College van Bestuur.

Evaluatie functioneren Raad van Toezicht

Ieder jaar evalueert de Raad van Toezicht zijn functioneren. Tijdens deze evaluatie in dit verslagjaar lag de nadruk op het functioneren als team. Daarbij is onder meer

ingezoomd op informele contacten onderling, de invulling van de adviserende rol van de Raad van Toezicht richting het College van Bestuur en de aandacht en ruimte voor het bespreken van lange termijn ontwikkelingen. De bevindingen van de evaluatie zijn met het College van Bestuur gedeeld.

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 strategische en beleidsvraagstukken. Dit gebeurt in de reguliere vergaderingen en bilaterale contacten. De Raad van Toezicht vergaderde in 2020 vijf keer in aanwezigheid van het College van Bestuur. Voorafgaand aan de vergaderingen was er een vooroverleg tussen de Raad van Toezicht-leden. Vanwege de coronamaatregelen vonden de vergaderingen, met één uitzondering, online plaats. Naast de reguliere vergaderingen zijn extra overleggen ingelast om de situatie rond de pandemie te bespreken.

11.2 Coronacrisis

In het verslagjaar was de coronacrisis een belangrijk onderwerp van gesprek. Vanaf maart is tijdens iedere vergadering dit onderwerp vanuit verschillende invalshoeken aan de orde geweest. Daarbij is uitgebreid gesproken over het effect van de pandemie op het onderwijs en onderzoek, de vitaliteit van medewerkers en het welbevinden van studenten, de financiële consequenties en de impact op de uitvoering van de Strategische koers. De Raad van Toezicht heeft grote waardering voor de medewerkers, die zich met grote flexibiliteit hebben ingezet om het onderwijs en onderzoek zoveel mogelijk te laten doorgaan. De Raad van Toezicht ziet ook de grote flexibiliteit en het aanpassingsvermogen die de nieuwe situatie van studenten heeft gevraagd. De pandemie heeft niet alleen impact op het volgen van hun studie, maar ook op hun studentenleven.

11.3 Strategie

In de Strategische koers zijn de missie en maatschappelijke opdracht van Windesheim vertaald in drie ambities: voor iedere student een eigen leerroute, onderzoek gericht op een inclusieve en duurzame samenleving en een goede in- en doorstroom in de onderwijsketen. Tijdens de vergaderingen is de voortgang van

deze ambities aan de orde geweest, evenals de betrokkenheid van medewerkers, studenten en externe stakeholders daarbij.

In het bijzonder is gesproken over de voortgang op de thema's waarmee invulling wordt gegeven aan de ambitie 1, de persoonlijke leerroute. Er is onder andere ingezoomd op de stand van zaken rond het werken met leeruitkomsten en het digitaal inschrijven op onderwijs. Het programmaplan van de Digitale Campus is met de Raad van Toezicht gedeeld en gesproken is over de planning en stand van zaken rond de benodigde aanpassingen in de systemen en processen om de eigen leerroute van studenten te kunnen ondersteunen. Deze aanpassingen zijn volgens de Raad van Toezicht cruciale onderdelen in de succesvolle uitvoering van de Strategische koers. Goede sturing op planning en afstemming tussen de onderwijskundige ontwikkelingen en de Digitale Campus zijn van groot belang en dus ook voor de Raad van Toezicht een belangrijk onderwerp om te volgen.

Bij de besprekingen over de voortgang van de Strategische koers is ook de impact van het coronavirus aan de orde geweest. Het is volgens de Raad van Toezicht van belang oog te houden voor het extra werk voor medewerkers als gevolg van online en hybride werken en tegelijk de koers naar de eigen leerroute voor studenten vast te houden. Daarmee wordt gewerkt aan flexibiliteit, waaraan de behoefte deze periode nog duidelijker is geworden.

Met de Raad van Toezicht is gesproken over de ontwikkelingen op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO), zowel landelijk, regionaal als binnen Windesheim. De Raad van Toezicht deelt de lijn en overwegingen van het College van Bestuur dat LLO van strategisch belang is voor Windesheim. De Raad van Toezicht ondersteunt dan ook de verdere ontwikkeling van het aanbod op dit terrein en versterking van de positie op het gebied van om- en bijscholen in de sectoren naast gezondheid en onderwijs.

De Raad van Toezicht is geïnformeerd over de strategische samenwerkingsverbanden. Langdurige strategische samenwerkingen zijn er met regionale (onderwijs)instellingen en regionale overheden, o.a. ter bevordering van de doorstroom in de onderwijsketen en versterking van de regionale kennisinfrastructuur. De Raad van Toezicht is op de hoogte gebracht van nieuw aangegane samenwerkingsverbanden, onder andere tussen Windesheim,

Landstede en Deltion. Deze samenwerking is erop gericht de relevantie van het economisch onderwijs voor de arbeidsmarkt te behouden en te versterken en het aanbod van mbo en hbo goed op elkaar aan te laten sluiten. Ook is Windesheim betrokken bij de Regiodeal, een meerjarige samenwerking tussen Rijk en regio om de kracht van de regio te versterken. Andere voorbeelden zijn de ondertekening van de intentieverklaring VN Verdrag Instellingen Hoger Onderwijs waarmee Windesheim het belang van een inclusieve onderwijsinstelling onderstreept en de participatie in de SDG Academy Community of Practice om de expertise op het gebied van educatie over duurzaamheid te vergroten. De Raad van Toezicht is van mening dat de strategische samenwerkingsverbanden die Windesheim aangaat, bijdragen aan de realisatie van de Strategische koers en missie van de hogeschool.

11.4 Onderwijs en onderzoek

In het verslagjaar ging de aandacht vooral uit naar de impact van de coronacrisis op het onderwijs. De Raad van Toezicht is op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen en besluiten die het College van Bestuur heeft genomen naar aanleiding van de landelijke coronamaatregelen zoals het opschorten van het bindend studieadvies en het terughalen van studenten uit het buitenland. Ook is gesproken over het welzijn van de medewerkers en studenten in deze periode en de extra ondersteuning die hiervoor vanuit de hogeschool wordt ingezet. De Raad van Toezicht heeft een zeer positief beeld over alle acties die zijn ondernomen. De Raad van Toezicht onderkent ook dat het desondanks zwaar is en blijft voor alle medewerkers en studenten.

Op het gebied van (het systeem van) kwaliteitszorg zijn de adviesrapporten van de eind 2019 gehouden visitaties in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg en de kwaliteitsafspraken besproken. De Raad van Toezicht complimenteerde het College van Bestuur met de in 2020 ontvangen positieve besluitvorming vanuit het ministerie van OCW. Gedurende het verslagjaar is de Raad van Toezicht geïnformeerd over de uitkomsten van de visitaties en accreditaties van de afzonderlijke opleidingen. Ook de resultaten van de intern uitgevoerde analyses van de visitatierapporten en de rapporten van de aangevraagde Toetsen Nieuwe Opleiding zijn gedeeld. De hieruit naar voren gekomen aandachtspunten zijn verwerkt in de interne procedures en worden meegenomen bij de advisering en begeleiding van de opleidingen in deze trajecten.

Overige onderwerpen die aan bod kwamen:

- Ontwikkelingen in het opleidingsportfolio
- Uitkomsten van tevredenheidsonderzoeken onder studenten
- De voortgang van de landelijke pilots rond flexibilisering waaraan Windesheim deelneemt

Ten aanzien van onderzoek kwamen periodiek de ontwikkelingen en resultaten van de lectoraten en kenniscentra aan de orde. De Raad van Toezicht is geïnformeerd over de bijdrage van onderzoeklijnen, projecten en subsidieaanvragen aan een inclusieve en duurzame samenleving en de invloed van de coronacrisis op de onderzoeksportefeuille.

Campusontwikkeling Almere

Zowel binnen de auditcommissie als met de gehele Raad van Toezicht was de campusontwikkeling van de vestiging in Almere een belangrijk onderwerp van bespreking in 2020. Gezien de huidige en verwachte groei van de studentenpopulatie deelt de Raad van Toezicht de conclusie van het College van Bestuur dat uitbreiding van de huisvesting noodzakelijk is. De Raad van Toezicht keurde het visiedocument Campusontwikkeling in Almere goed, nadat hierover eerder uitvoerig gesproken was. Daaropvolgend adviseerde de auditcommissie hierover positief en verleende de Raad van Toezicht goedkeuring aan de investeringsaanvraag voor een nieuw te bouwen, speciaal op onderwijs gericht pand op locatie De Voetnoot in Almere.

Tijdens de vergaderingen is de Raad van Toezicht op de hoogte gehouden van de voortgang van het proces en de besprekingen met de gemeente. De Raad van Toezicht onderstreepte daarbij het belang van alert zijn op de mogelijke impact van nieuwe inzichten en ontwikkelingen, mede als gevolg van de pandemie.

Financiën en Risicomanagement

De Raad van Toezicht keurde de jaarverantwoording over 2019 goed en verleende decharge aan het College van Bestuur voor het in 2019 gevoerde beleid. Daarbij lette de Raad van Toezicht op zowel de rechtmatige verwerving en doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de rijksbijdrage als op de naleving door het College van Bestuur van wettelijke verplichtingen en de branchecode

goed bestuur hogescholen. De raad beoordeelde de accountant als onafhankelijk en geconstateerde dat er geen sprake is van transacties tussen Windesheim en aan hen verbonden partijen. Tevens waren er in 2019 geen besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen speelden van de leden van het College van Bestuur of van de leden van de Raad van Toezicht. Ook is de bestuursnota Kwaliteitsafspraken 2019 besproken waarin op hoofdlijnen is vermeld hoe de middelen zijn besteed en wat de resultaten zijn.

De Raad van Toezicht is gedurende het verslagjaar via triaalrapportages op de hoogte gehouden van de stand van zaken rond de Strategische koers, kwaliteit, HRM en financiën. Daarbij is onder meer stilgestaan bij de financiële effecten van de coronacrisis op het onderwijs en onderzoek en de forecast van het resultaat over 2020.

De Raad van Toezicht nam kennis van de Kadernota 2021 op basis waarvan de begroting wordt opgesteld. Aan het einde van het verslagjaar keurde de Raad van Toezicht de begroting voor 2021 goed, nadat ook instemming van de Centrale Medezeggenschapsraad was verkregen. Ook keurde de Raad van Toezicht de voorstellen voor de besteding van de extra kwaliteitsmiddelen die Windesheim in 2021 ontvangt goed. Met deze voorstellen wordt aangesloten bij de in het Plan Kwaliteitsafspraken gekozen bestedingsdoelen.

Iedere vier maanden ontvangt de Raad van Toezicht rapportages van de afdeling Interne Audits waarin verslag wordt gedaan van de bevindingen van de uitgevoerde audits naar de naleving van (interne) regelgeving. Tevens ontvangt de Raad van Toezicht de triaalrapportages over integrale veiligheid waarin onder meer een overzicht is opgenomen van incidentenmeldingen op het gebied van ICT, brand en ongevallen. De Raad van Toezicht is positief over deze heldere rapportages waarmee goed inzicht wordt verkregen in deze onderwerpen.

Personeel en organisatie

Jaarlijks maakt het College van Bestuur een zogenaamde vlootstouw van het management en agendeert deze in de Raad van Toezicht. Deze managementschouw geeft een beeld van de huidige bezetting van alle managementfuncties en de verwachtingen ten aanzien van de continuïteit van de bezetting en de mogelijke opvolging. De Raad van Toezicht deelt de bevinding van

het College van Bestuur dat er geen continuïteitsrisico's zijn en constateert dat er aandacht is voor diversiteit in het management. Tevens is het strategisch personeelsplan en het HR-beleid voor de periode 2020-2025 met de Raad van Toezicht gedeeld.

Governance

In september 2020 liep de eerste benoemingstermijn van Henk Hagoort als voorzitter van het College van Bestuur af. De herbenoemingsprocedure is eind 2019 door de remuneratiecommissie opgestart en medio 2020 afgerond. Mede op advies van de herbenoemingsadviescommissie benoemde de Raad van Toezicht Henk Hagoort voor een tweede bestuursperiode. De Raad van Toezicht is blij dat Henk als voorzitter van het College van Bestuur aan Windesheim verbonden blijft en vanuit die rol ook de komende jaren kan werken aan de ingezette Strategische koers. In 2020 traden twee nieuwe leden tot de Raad van Toezicht toe. Voor hen is een introductieprogramma georganiseerd. Tevens hield de Raad van Toezicht aan het begin van het verslagjaar een startbijeenkomst om nader met elkaar kennis te maken en de wijze van samenwerken en focuspunten voor 2020 af te stemmen.

De Raad van Toezicht werkt met een jaaragenda waarin de (jaarlijks terugkerende) besprekingspunten staan opgenomen. Gesproken is over de jaaragenda voor 2021, gebaseerd op de jaarcyclus waarin de vaste onderwerpen uit de (commissies van de) Raad van Toezicht zijn opgenomen, aangevuld met een aantal onderwerpen die specifiek in 2021 zullen worden geagendeerd.

11.5 Commissies

Om de onderwerpen financiën, onderwijskwaliteit en onderzoek en de werkgeversrol richting het College van Bestuur goed te beleggen en voor te bereiden, beschikt de Raad van Toezicht over drie commissies. Het besprokene in de commissies wordt teruggekoppeld aan de gehele Raad van Toezicht. Vanwege de coronamaatregelen vonden de commissievergaderingen online plaats.

Auditcommissie

De auditcommissie kwam viermaal bij elkaar in aanwezigheid van de portefeuillehouder financiën in het College van Bestuur, de directeur van de dienst Bedrijfsvoering en de concerncontroller.

Vanwege het aflopen in 2020 van de aanstellingstermijn van de externe accountant is in 2020 de procedure doorlopen voor het aanbesteden van accountantsdiensten. De leden van de auditcommissie maakten daarbij deel uit van de beoordelingscommissie. De beoordelingscommissie adviseerde het College van Bestuur om PWC aan te wijzen als nieuwe accountant. Het College van Bestuur nam dit advies over en op voorstel van het College benoemde de Raad van Toezicht PWC voor een periode van vier jaar tot externe accountant.

Jaarlijks terugkerende onderwerpen van bespreking zijn de jaarverantwoording, de managementletter en de begroting. In aanwezigheid van de externe accountant is gesproken over de jaarverantwoording 2019, het bijbehorende accountantsverslag en de managementletter. De accountant gaf aan dat de controle van de jaarrekening soepel is verlopen en lichtte de belangrijkste bevindingen uit het accountantsverslag toe. De bespreking van de managementletter was in aanwezigheid van de nieuwe accountant. De bevindingen zijn doorgenomen en de auditcommissie zal op de hoogte worden gehouden van de status en voortgang van de bevindingen uit de managementletter. Bij de bespreking van de begroting 2021 zijn geen bijzonderheden geconstateerd.

De auditcommissie legde het accountantsverslag, de jaarverantwoording 2019 en de begroting 2021 met een positief advies ter goedkeuring voor aan de Raad van Toezicht. Gedurende het jaar is de auditcommissie geïnformeerd over de financiële stand van zaken en forecast over 2020.

In aansluiting op de besprekingen over de campusontwikkeling in Almere is gesproken over de financieringsmogelijkheden. Daarbij is breder gekeken dan alleen de financiering van de nieuwbouw in Flevoland en is ook ingegaan op de gehele treasury. Op basis van de onderliggende documenten en de gegeven toelichting adviseerde de auditcommissie het College van Bestuur positief over de voorgestelde vervolgstappen.

In aanwezigheid van de afdeling Interne Audits is gesproken over het ontwikkeltraject rond soft controls. De afdeling Interne Audits ontwikkelde een volwassenheidsmodel om soft controls binnen Windesheim meetbaar te maken. Toegelicht is hoe dit model tot stand is gekomen en wordt ingezet. De

auditcommissie is positief over de stap die met het ontwikkelen van dit volwassenheidsmodel in het toepassen van soft controls is gemaakt. Daarnaast gaven de medewerkers van Interne Audits een toelichting op de triaalrapportages, het auditjaarplan over 2021 en het aangepaste Statuut Interne Audits.

Commissie onderwijs en onderzoek

De commissie onderwijs en onderzoek vergaderde drie keer in aanwezigheid van het College van Bestuur. Met het College van Bestuur is teruggeblikt op de eind 2019 gehouden visitaties in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg en de kwaliteitsafspraken. De commissie is trots op de positieve besluiten die Windesheim heeft ontvangen.

Op het gebied van onderwijskwaliteit is onder andere gesproken over docent-professionalisering. Ter illustratie lichtten twee docenten het traject Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid toe, een van de minimale vereisten voor docenten. De leden van de commissie onderwijs en onderzoek onderstrepen het belang van docentprofessionalisering, ook voor de zittende docenten, te meer omdat het begeleiden van studenten bij hun persoonlijke leerroute en het werken met leeruitkomsten andere vaardigheden van docenten vraagt.

In aanwezigheid van de lector onderwijsinnovatie en ICT is gesproken over de uitkomsten van het onderzoek onder medewerkers en studenten naar de ervaringen met online en hybride onderwijs tijdens de coronaperiode. Met twee instructional designers is gesproken over de wijze waarop zij docenten van hun opleidingen ondersteunen in het vormgeven van hybride onderwijs. In het verlengde hiervan is uitgebreid gesproken over het welzijn van studenten die het in deze coronaperiode moeilijk hebben. Daarbij is de commissie geïnformeerd over het programma Coachingbureau waarbij studenten worden getraind en ingezet als studentcoaches om laagdrempelig peercoaching aan te bieden. Tijdens de vergadering sloten twee trainers van de studentcoaches, een studentcoach en een coachee aan om over het programma en hun eerste ervaringen te vertellen. De commissie vindt dit programma een waardevolle aanvulling op de studentenbegeleiding.

Zowel in de Raad van Toezicht als in de commissie onderwijs en onderzoek is gesproken over Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Tijdens de bespreking in de

commissie lichtten twee medewerkers een toe hoe LLO binnen hun domeinen wordt vormgegeven. De commissie is geïnformeerd over de voortgang van het experiment 'Doorstroomnorm als alternatief voor het BSA'. De projectleider gaf een toelichting op de aanpak om de kernprocessen hierop aan te passen en de vraagstukken die daarbij spelen. Het experiment levert inzichten en ervaringen op ten aanzien van zowel de onderwijsinhoudelijke en -organisatorische consequenties als de systeem- en procesmatige consequenties van een eigen leerroute.

Overige onderwerpen die besproken zijn:

- De ontwikkelingen rond klachten van studenten en klachtenafhandeling aan de hand van de jaarverslagen van de Geschillenadviescommissie en het College van Beroep voor de Examens
- De besteding en resultaten van de middelen in het kader van de kwaliteitsafspraken en het voorstel voor de inzet van de extra kwaliteitsmiddelen in 2021

In het verslagjaar lag, mede door de coronacrisis, de focus van de commissie op onderwijs. In 2021 staan de inhoudelijke besprekpunten op het gebied van onderzoek op de agenda. Voortgangsrapportages hielden de commissie op de hoogte van de ontwikkelingen in de kenniscentra.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie vergaderde in 2020 vier keer in aanwezigheid van de arbeidsjurist van de afdeling Personeel en Organisatie. In het verslagjaar is de herbenoemingsprocedure voor Henk Hagoort, voorzitter van het College van Bestuur, afgerond. In augustus 2021 verstrijkt de eerste benoemingstermijn van Inge Grimm als College van Bestuur-lid. De remuneratiecommissie besprak de herbenoemingsprocedure en planning. Definitieve besluitvorming over de herbenoeming vindt in april 2021 plaats.

Jaarlijks toetst de remuneratiecommissie de bezoldigingsklasse voor de leden van het College van Bestuur aan de geldende WNT-voorschriften. De bezoldigingsklasse voor 2020 is door de Raad van Toezicht vastgesteld op klasse G. Aan de hand van jaar- en kwartaaloverzichten zijn de aan de leden van het College van Bestuur

vergoede bestuurskosten beoordeeld. De remuneratiecommissie constateerde dat deze kosten en de vergoeding ervan aan de Regeling vergoeding bestuurskosten voldoen en accordeerde de betreffende overzichten.

Namens de Raad van Toezicht voerde de remuneratiecommissie de jaarlijkse gesprekken met de leden van het College van Bestuur over planning en resultaten, voortgang en beoordeling. In deze gesprekken komt ook de professionalisering van de leden van het College van Bestuur aan de orde. Voor deze PE-gesprekscyclus is een procedure vastgesteld, waarin in het verslagjaar een aantal procedurele wijzigingen is aangebracht.

Gesproken is over de bezoldiging van de College van Bestuur-leden en de leden van de Raad van Toezicht. Per 1 januari 2021 wordt deze verhoogd met het wettelijk (WNT) indexatiepercentage. De coronamaatregelen waren voor de remuneratiecommissie aanleiding om de vaste onbelaste onkostenvergoeding aan de leden van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur te heroverwegen. De Raad van Toezicht besloot op advies van de remuneratiecommissie de vaste onbelaste onkostenvergoeding van de Raad van Toezicht-leden per 1 januari 2021 te laten vervallen. Eventuele feitelijk gemaakte reiskosten zullen voortaan worden gedeclareerd. De hoogte van de vaste onbelaste onkostenvergoeding van de leden van het College van Bestuur is voor de duur van de coronamaatregelen naar beneden bijgesteld.

Woord van dank

2020 was een bijzonder jaar. De impact van de coronacrisis op het onderwijs en onderzoek was groot. De Raad van Toezicht bedankt alle medewerkers voor hun inzet, flexibiliteit en veerkracht waardoor het onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering draaiende is gehouden. Tevens bedankt de Raad van Toezicht het College van Bestuur voor de open wijze en de goede sfeer waarbinnen de gesprekken hebben plaatsgevonden.

Raad van Toezicht, juni 2021

Bijlage 1 Studentgegevens

Kerngegevens

	Aantal studenten
Studenten - instroom	9.290
Studenten - populatie	26.987
Studiesucces - aantal uitvallers	3.807
Studiesucces - aantal afgestudeerden	3.707

Studentgegevens

	Populatie per 1 oktober 2020	Instroom per 1 oktober 2020	Uitval in studiejaar 2019-2020	Afgestudeerden in studiejaar 2019-2020
Bewegen en Educatie	5.803	1.894	906	837
Business, Media en Recht	7.091	2.575	886	863
Gezondheid en Welzijn	4.562	1.532	754	814
Techniek	4.723	1.502	543	613
Flevoland	4.808	1.787	718	580
Totaal	26.987	9.290	3.807	3.707

Populatie en instroom per 1 oktober 2020 naar vooropleiding

Vooropleiding	Populatie per 1 oktober 2020 naar vooropleiding	Instroom per 1 oktober 2020 naar vooropleiding
Anders	1.408	581
Buitenlands	351	145
HAVO	14.327	4.702
HBO	8	1
MBO	9.543	3.434
VWO	1.345	426
WO	5	1
Totaal	26.987	9.290

Opleidingenaanbod per 1 oktober 2020

Domein Bewegen en Educatie	Domein Business, Media en Recht	Gezondheid en Welzijn	Domein Flevoland	
Ad Onderwijsondersteuner Technisch Beroepsonderwijs	Accountancy	Ad Sociaal Financiële Dienstverlening	Ad Bouwkunde	
Docent en kennismanager Dienstverlening en Producten	Ad E-commerce	Ad Sociaal Werk in de Zorg	Ad Commerciële Economie	
Educational Needs	Ad Officemanagement	Logopedie	Ad Finance	
Expertdocent Beroepsonderwijs	Bedrijfseconomie	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	Ad Officemanagement	
Learning & Innovation	Bedrijfskunde	Pedagogiek	Ad Ondernemen	
Leraar 1e graads in Lichamelijke Opvoeding	Bedrijfskunde MER	Pedagogisch Management Kind en Educatie	Ad Pedagogisch Educatief Professional	
Leraar Basisonderwijs	Commerciële Economie	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	Ad Sociaal Werk in de Zorg	
Leraar Godsdienst	Communicatie	Social Work	Ad Software Development	
Lichamelijke Opvoeding en Sportpedagogiek	Finance and Control	Toegepaste Gerontologie	Bedrijfseconomie	
LVO 2e Gr. Aardrijkskunde	Finance, Tax and Advice	Verpleegkunde	Bedrijfskunde	
LVO 2e Gr. Algemene Economie	Financial Services Management	Domein Techniek	Bedrijfskunde MER	
LVO 2e Gr. Bedrijfseconomie	Global Project and Change Management		Bouwkunde	
LVO 2e Gr. Biologie	HBO – Rechten		Commerciële Economie	
LVO 2e Gr. Duits	Human Resource Management	Ad ICT-Beheer	Communicatie	
LVO 2e Gr. Engels	International Business	Ad Industriële Automatisering en Robotica	Engineering	
LVO 2e Gr. Frans	International Business and Languages	Ad Logistiek	Finance and Control	
LVO 2e Gr. Geschiedenis	Journalistiek	Ad Technische Bedrijfskunde	HBO - Rechten	
LVO 2e Gr. Gezondheidszorg en Welzijn	Logistics Management	Bouwkunde	HBO-ICT	
LVO 2e Gr. Godsdienst	Logistiek en Economie	Civiele Techniek	Human Resource Management	
LVO 2e Gr. Natuurkunde	Ondernemerschap & Retail Management	Elektrotechniek	Leraar Basisonderwijs	
LVO 2e Gr. Nederlands	Small Business and Retail Management	HBO-ICT	Logopedie	
LVO 2e Gr. Scheikunde		Industrieel Product Ontwerpen	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	
LVO 2e Gr. Technisch Beroepsonderwijs		Logistics Engineering	Ruimtelijke Ontwikkeling	
LVO 2e Gr. Wiskunde		Polymer Engineering	Small Business and Retail Management	
Psychomotorische Therapie		Ruimtelijke Ontwikkeling	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	
Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie		Technische Bedrijfskunde	Social Work	
Sportkunde		Werktuigbouwkunde	Verpleegkunde	
Theologie				

Aanmeldingen en instroom in propedeutische fase fixusopleidingen

Domein	Opleiding	Opleidingsvorm	Aanmeldingen	Capaciteit	Instroom
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Voltijd	272	120	119
Totaal		-	272	120	119

Aanmeldingen en instroom in propedeutische fase fixusopleidingen

Domein	Opleiding	Opleidingsvorm	Aanmeldingen	Geslaagd voor toets	Instroom
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Deeltijd	69	NVT	34
		Voltijd	272	210	119
Bewegen en Educatie	Leraar 1e graads in Lichamelijke Opvoeding	Deeltijd	46	NVT	18
		Voltijd	331	223	184
Bewegen en Educatie	Sportkunde	Voltijd	269	165	122
Totaal		-	987	598	477

Internationalisering (aantal uitgaande en inkomende studenten)

Uitgaande studenten	Aantal	Inkomende studenten	Aantal
Voorjaar 2020	138	Voorjaar 2020	104
Najaar 2020	-	Najaar 2020	-
Totaal	138	Totaal	104

Bijlage 2 Kenniscentra en lectoraten

Kenniscentra	Lectoraten
Bewegen en Educatie	Bewegen, School en Sport Bewegen, Gezondheid en Welzijn Sportpedagogiek Leraren en (leraren)opleiders in Inclusieve Leeromgevingen Onderwijsinnovatie en ICT Theologie en Levensbeschouwing (in 2021 opgeheven)
Gezondheid en Welzijn	Gezonde Samenleving Goed leven met dementie Jeugd Jeugd & Media GGZ en Samenleving
Media	Media & Civil Society Constructive Journalism
Strategisch Ondernemerschap	Governance en Opvolging in Familiebedrijven Strategisch Ondernemerschap in Familiebedrijven Supply Chain Finance Netwerken in een Circulaire Economie Sociale Innovatie Leven Lang Ontwikkelen
Technologie	ICT-innovaties in de Zorg Industriële Automatisering en Robotisering Kunststoftechnologie Energietransitie
Maatschappelijke Innovatie Flevoland	Leiderschap in Onderwijs en Opvoeding Klantenperspectief in Ondersteuning & Zorg Nieuwe Arbeidsverhoudingen

Bijlage 3 Nevenfuncties College van Bestuur d.d. 31-12-2020

	Henk Hagoort	Inge Grimm
Vanuit Windesheim	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid van het bestuur van de Vereniging Hogescholen ▪ Lid van het bestuur van Studielink ▪ Lid van de Zwolse8 ▪ Bestuurder van de Stichting Windesheim Sportaccommodaties ▪ Lid van het bestuur van HANS (Huis Algemeen Nut Studenten) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid van de ledenraad van SURF ▪ Lid van de Economic Board Regio Zwolle ▪ Bestuurder van de Stichting Windesheim Sportaccommodaties ▪ Lid van het bestuur van HANS (Huis Algemeen Nut Studenten) ▪ Voorzitter van de Stichting Ten Clarenwater ▪ Lid van het bestuur van Kasko, huis voor muziektheater
Op persoonlijke titel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid van de Raad van Toezicht van Groene Hart Ziekenhuis (valt onder werking wet bestuur en toezicht) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid van de Raad van Toezicht van ziekenhuis Gelderse Vallei (valt onder werking wet bestuur en toezicht) ▪ Lid van de Raad van Commissarissen Breman Installatiegroep (valt onder werking wet bestuur en toezicht) ▪ Voorzitter van de Raad van Commissarissen IW4 Beheer

Bijlage 4 Overzicht hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht d.d. 31-12-2020

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties naast Windesheim
Peter den Oudsten	<ul style="list-style-type: none"> Tot 1-10-19 burgemeester van Groningen Waarnemend burgemeester van Utrecht (juli 2020-medio december 2020) 	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Raad van Toezicht Medisch Spectrum Twente (valt onder werking wet bestuur en toezicht) Lid Raad van Toezicht Zienn Lid Raad van Toezicht Herinneringscentrum Kamp Westerbork
Peter Jaspers	<ul style="list-style-type: none"> Tot april 2020: Directeur financiën en risicomanagement Achmea Investment Management 	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Commissarissen alsmede voorzitter auditcommissie woningcorporatie De Goede Woning Apeldoorn (valt onder werking wet bestuur en toezicht)
Yvonne Burger	<ul style="list-style-type: none"> Hoogleraar organisatiecultuur, communicatie en leiderschap Organisatieadviseur en executive (team) coach 	<ul style="list-style-type: none"> Lid adviesraad Tijdschrift voor Begeleidingskunde Lid adviesraad Tijdschrift voor ontwikkeling in Organisaties Lid wetenschappelijke raad van de Orde voor Organisatiekundigen en Adviseurs Academic Fellow ICMCI namens de Orde voor Organisatiekundigen en adviseurs Lid raad van advies van Rechtbank Gelderland Lid maatschappelijke raad Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University Bestuurslid Vereniging Toezichthouders Hogescholen Bestuurslid nationaal comité 4/5 mei
Erica van Lente	<ul style="list-style-type: none"> Burgemeester van Dalfsen 	<ul style="list-style-type: none"> n.v.t.
Walter Bak	<ul style="list-style-type: none"> Eigenaar B4U 	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Raad van Toezicht De Passerel

Bijlage 5 Scholingskosten

Scholingskosten (3,0% out-of-pocketkosten)	
(in € 1.000)	2020
Out-of-pocketkosten	
Scholingskosten	2.327
Corporate Academy	895
Reiskosten scholing	41
Totaal	3.263
Jaarinkomen	116.436
Out-of-pocketkosten / getotaliseerd jaarinkomen in een %	2,8%

In de cao is afgesproken om tijd en out-of-pocketkosten te besteden aan professionalisering van medewerkers. De afspraak over de tijd betreft het basisrecht van medewerkers in uren. Die afspraak is gerealiseerd. De afspraak over de out-of-pocketkosten is dat 3% van het getotaliseerd jaarinkomen besteed dient te worden aan out-of-pocketkosten voor professionalisering van medewerkers. In

2020 is 2,8% gerealiseerd. Dat is net iets lager dan 3% en dat komt met name omdat scholingen en trainingen geannuleerd zijn vanwege coronamaatregelen. Het getotaliseerd jaarinkomen is de optelling van het jaarinkomen 2020 van alle medewerkers van Windesheim.

Dichter bij jou op 1,5 meter afstand

Jaarverantwoording 2020

Deel 2 JAARREKENING

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Kerncijfers 2020	3
1 Jaarrekening 2020	4
1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2020	4
1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2020	5
1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht	6
1.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten	7
1.5 Enkelvoudige balans per 31 december 2020	36
1.6 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2020	37
1.7 Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten	38
1.8 WNT-verantwoording 2020 Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim.....	48
1.9 Gebeurtenissen na balansdatum	50
2. Overige gegevens	51
2.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	51
2.2 Statutaire bepalingen jaarrekening	55
Bijlage 1: Gegevens over de rechtspersoon.....	56

Kerncijfers 2020

Kerncijfers 2020				
(x € 1.000)	2020	2019	2018	2017
Financieel				
Baten	226.901	218.632	208.183	194.869
Resultaat	7.757	7.960	9.344	-1.272
Eigen vermogen	79.060	71.303	63.343	53.999
Materiële vaste activa				
. Investerings	14.249	9.040	12.168	8.681
. Afschrijvingen	13.020	12.667	17.573	12.188
Kengetallen				
Solvabiliteit	38,8%	37,0%	35,4%	31,3%
Liquiditeit	1,2	1,2	0,8	0,6
Loonkosten medewerkers/baten	71,8%	69,6%	70,7%	71,9%
Loonkosten medewerkers + derden/baten	76,5%	74,7%	72,0%	75,7%
Aantal ingeschreven studenten per 01.10	26.987	24.773	23.429	22.695
Marktaandeel instroom studenten *)	5,8%	5,6%	5,3%	5,3%
Marktaandeel ingeschreven studenten *)	5,4%	5,3%	5,0%	4,9%
Gemiddeld aantal medewerkers	2.299	2.158	2.062	2.265
Gemiddeld aantal fte's	1.834	1.704	1.630	1.642

Solvabiliteit: eigen vermogen/balanstotaal

Liquiditeit: vlottende activa/kortlopende schulden

*) Bron: Vereniging Hogescholen

1 Jaarrekening 2020

1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2020

Geconsolideerde balans per 31 december 2020 (na resultaatbestemming)		
(x € 1.000)	31.12.2020	31.12.2019
1 Activa		
1.1 Vaste activa		
1.1.2 Materiële vaste activa	122.807	121.069
1.1.3 Financiële vaste activa	0	0
<i>Totaal vaste activa</i>	122.807	121.069
1.2 Vlottende activa		
1.2.2 Vorderingen	7.726	9.005
1.2.4 Liquide middelen	73.253	62.396
<i>Totaal vlottende activa</i>	80.979	71.401
Totaal activa	203.786	192.470
	31.12.2020	31.12.2019
2 Passiva		
2.1 Eigen vermogen	79.060	71.303
2.2 Voorzieningen	16.387	15.482
2.3 Langlopende schulden	41.803	44.602
2.4 Kortlopende schulden	66.536	61.083
Totaal passiva	203.786	192.470

1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2020

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2020			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2020	2020	2019
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	160.393	155.106	149.929
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	6.693	5.993	5.883
3.3 Wettelijke college-, cursus-, examengelden	43.373	41.209	40.420
3.4 Baten werk in opdracht van derden	8.693	9.578	10.605
3.5 Overige baten	7.749	11.834	11.795
<i>Totaal baten</i>	226.901	223.720	218.632
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	173.490	173.462	163.278
4.2 Afschrijvingen	11.676	11.993	12.726
4.3 Huisvestingslasten	10.105	10.808	9.219
4.4 Overige lasten	20.778	23.883	22.438
<i>Totaal lasten</i>	216.049	220.146	207.661
Saldo baten en lasten	10.852	3.574	10.971
6 Financiële baten en lasten	-3.079	-2.509	-2.984
Resultaat vóór belasting	7.773	1.065	7.987
7 Belastingen over het resultaat	-16	-20	-27
Resultaat na belasting	7.757	1.045	7.960

Overzicht totaalresultaat en resultaatbestemming		
	Realisatie	Realisatie
(x € 1.000)	2020	2019
Overzicht totaalresultaat		
Geconsolideerd resultaat na belasting	7.757	7.960
Rechtstreekse vermogensmutatie in het eigen vermogen	0	0
Totaalresultaat	7.757	7.960
Resultaatsbestemming		
Mutatie algemene reserve	7.891	7.314
Mutatie bestemmingsreserve privaat	-134	646
	7.757	7.960

1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(x € 1.000)

	2020	2019
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	10.852	10.971
Aanpassingen voor:		
4.2 Afschrijvingen	13.020	12.722
4.2 Vrijval investeringssubsidie	-1.399	-1.431
2.2 Mutaties voorzieningen	905	3.772
	12.526	15.063
Veranderingen in werkkapitaal:		
1.2.2 Vorderingen	1.299	8.540
2.4 Kortlopende schulden	4.107	4.068
	5.406	12.608
<i>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	28.784	38.642
6 Financiële baten en lasten	-2.452	-2.997
7 Betaalde winstbelasting	-36	-33
	-2.488	-3.030
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	26.296	35.612
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
1.1.2 Investerings in materiële vaste activa	-14.249	-9.040
1.1.2 Desinvesteringen in materiële vaste activa	210	0
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-14.039	-9.040
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
2.3 Ontvangen (obligo) investeringssubsidies	0	713
2.3 Aflossing langlopende schulden	-1.400	-1.400
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.400	-687
Mutatie liquide middelen	10.857	25.885

1.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten

1.4.1 Algemeen

Activiteiten

Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim is een brede hogeschool. De hogeschool is statutair gevestigd in Zwolle, op het adres Campus 2-6 8017 CA te Zwolle en is ingeschreven in het handelsregister onder nummer 53815033.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening gaat over het boekjaar 2020, dat bestaat uit de periode januari 2020 tot en met december 2020.

Algemene grondslagen

De geconsolideerde jaarrekening van de stichting maakt deel uit van de statutaire jaarrekening van de stichting en 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. Activa die hier niet aan voldoen, worden niet in de balans verwerkt maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa. Een verplichting wordt in de balans 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. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen. Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie niet leidt tot een belangrijke ver-

andering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar alle waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen en niet van voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen voordoen. Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. 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 resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de staat van baten en lasten opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

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

In 2020 heeft de coronacrisis een belangrijke impact gehad op Windesheim. Het grootste deel van het jaar is er geen onderwijs op de campus gegeven, is onderzoek grotendeels op afstand uitgevoerd en werkten medewerkers zoveel mogelijk thuis. Er zijn maatregelen genomen om onderwijs, onderzoek en ondersteuning te continueren. Bij het opmaken van de jaarrekening 2020 zijn, indien en voor zover van toepassing, schattingen gemaakt en aannames gedaan waarbij rekening is gehouden met de meest recente ontwikkelingen en inzichten over de coronacrisis.

Op basis van de momenteel beschikbare informatie, inclusief de inzichten uit verschillende analyses, de genomen maatregelen en de bestaande vermogens- en liquiditeitspositie, bestaat er geen materiële onzekerheid ten aanzien van de continuïteitsveronderstelling die aan deze jaarrekening ten grondslag ligt.

Presentatie- en functionele valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat tevens de functionele valuta is van de stichting.

Consolidatie

De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden opgesteld volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de groep. 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 beleidsbepalende 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 het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed. De onderlinge vorderingen, schulden en transacties tussen de in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering.

De volgende groepsmaatschappijen zijn in de consolidatie opgenomen:

- Stichting Windesheim Sportaccommodaties
- 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 partijen

Alle groepsmaatschappijen, zoals opgenomen in de paragraaf Consolidatie en de deelnemingen toegelicht bij de financiële vaste activa, worden aangemerkt als verbonden partij. Ook het groepshoofd, Windesheim, de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd. Transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Van deze transacties worden de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

Vergelijkende cijfers

De cijfers over 2019 zijn, indien en voor zover dat uit hoofde van transparantie wenselijk en noodzakelijk werd geacht, opnieuw gerubriceerd om vergelijkbaarheid met 2020 mogelijk te maken.

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 onderliggende 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 het bepalen van de gebruiksduur van materiële vaste activa en bij voorzieningen is gebruik gemaakt van schattingen.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, afgeleide financiële instrumenten (derivaten), 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. In financiële en niet-financiële contracten kunnen afspraken zijn gemaakt die voldoen aan de definitie van derivaten. Een dergelijke afspraak wordt afgescheiden van het basiscontract en als derivaat verwerkt als zijn economische kenmerken en risico's niet nauw verbonden zijn met de economische kenmerken en risico's van het basiscontract, een afzonderlijk instrument met dezelfde voorwaarden zou voldoen aan de definitie van een derivaat, en het samengestelde instrument niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten.

In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract.

Van het basiscontract gescheiden derivaten worden, in overeenstemming met de waarderingsgrondslag voor derivaten waarop geen kostprijs hedge accounting wordt toegepast, gewaardeerd tegen kostprijs of lagere reële waarde.

Een financieel actief of een financiële verplichting wordt op 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 ertoe 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. Na de eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten (derivaten) op de hierna beschreven manier gewaardeerd. De vervolgwaaardering van de overige financiële instrumenten is beschreven in de desbetreffende grondslagen.

Afgeleide financiële instrumenten

Windesheim maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van afgeleide financiële instrumenten. Windesheim heeft een renteswap afgesloten 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 die 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 2020 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 hedge-relatie aan elkaar gelijk zijn, is geen sprake van ineffectiviteit. Indien de kritische kenmerken niet aan elkaar gelijk zijn, is er sprake van ineffectiviteit. In dat geval wordt de mate van ineffectiviteit vastgesteld door de verandering in reële waarde van het afdekkingsinstrument te vergelijken met de verandering in reële waarde van de afgedekte positie. Indien sprake is van een cumulatief verlies op de hedge-relatie over de periode vanaf eerste verwerking van het afdekkingsinstrument tot aan balansdatum, wordt deze ineffectiviteit (het verlies) direct in de staat van baten en lasten verwerkt.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van vorderingen en beleggingen die door de stichting worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden zowel op het niveau van specifieke activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen en beleggingen wordt beoordeeld of deze individueel onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen en beleggingen die niet individueel onderhevig zijn gebleken aan bijzondere waardevermindering en van afzonderlijk niet belangrijke vorderingen, wordt collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Dit door samenvoeging van vorderingen en beleggingen met vergelijkbare risicokenmerken.

Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de stichting historische trends met betrekking tot de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen, het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als de stichtingsleiding van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

Een bijzonder waardeverminderversverlies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt bepaald als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief. Bijzondere waardeverminderversverliezen worden opgenomen in de staat van baten en lasten. Rente op het aan een bijzondere waardevermindering onderhevige actief blijft verantwoord worden via oprenting van het actief met de oorspronkelijke effectieve rente van het actief.

Bijzondere waardeverminderversverliezen onder de (geamortiseerde) kostprijs van de beleggingen in effecten die tegen reële waarde worden gewaardeerd, met verwerking van waarde wijzigingen in het eigen vermogen, worden direct ten laste van de staat van baten en lasten verantwoord.

Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardevermindering-verlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de staat van baten en lasten.

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.

1.4.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de stichting en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik.

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. Een boekresultaat uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa wordt verantwoord onder de afschrijvingen.

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

Afschrijvingspercentages			
	%		%
<i>Gebouwen en terreinen:</i>		<i>Inventaris en apparatuur:</i>	
. Gebouwen	2,5 – 10,0	. Machines	6,7 – 16,7
. Terreinen	0	. Meubilair	10
. Terrein-, parkeer- en overige voorzieningen	3,3 – 20,0	. Hardware en software	6,7 – 33,3
. Verbouwingen	10	. Overige apparatuur	12,5
. Technische installaties	6,7		
		<i>Andere vaste bedrijfsmiddelen:</i>	
		. Vervoermiddelen	20

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarbij invloed van betekenis kan worden uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de 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 waardering 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 netto kasstromen 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.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom-genererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom-genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte

realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroom-genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Voor verkoop beschikbare vaste activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

Waardeverminderingverliezen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de invorderbaarheid van vorderingen.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Rekeningcourant schulden bij banken zijn opgenomen bij de kortlopende schulden als schulden aan kredietinstellingen. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de stichting, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen 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. Rechten en verplichtingen voortvloeiend uit eenzelfde overeenkomst worden niet in de balans opgenomen indien en voor zover noch de stichting noch de tegenpartij heeft gepresteerd. Opname in de balans geschiedt wanneer de nog te ontvangen respectievelijk te leveren prestatie en tegenprestatie niet (meer) met elkaar in evenwicht zijn en dit voor de stichting nadelige gevolgen heeft.

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd. 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.

De voorziening Eigen risico WIA en de voorziening Jubilea zijn opgenomen tegen de contante waarde, rekening houdende met de meest actuele rekenrente. De voorzieningen Sociaal beleid, Duurzame inzetbaarheid, Werkloosheidsbijdragen, Transitievergoedingen en Werktijdvermindering Senioren zijn, vanwege de onzekerheid over de termijn tot betaling en/of de korte termijn tot betaling, tegen de nominale waarde opgenomen.

Voorziening Sociaal beleid

De voorziening sociaal 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.

Voorziening Eigen risico WIA

De voorziening wordt berekend op basis van de 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 0 %.

Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening 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:

- Overlevingstabel AG2020 Koninklijk Actuarieel Genootschap
- Disconteringsvoet 0%
- Inflatiepercentage per jaar voor de loonindex 1,0%
- Blijfkans

Voorziening 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 en door de leidinggevende gefiatteerd. De voorziening voor duurzame inzetbaarheid is berekend op basis van het spaarsaldo per 31 december 2020 van de medewerkers die sparen voor een sabbatical.

Voorziening Werkloosheidsbijdragen

De voorziening Werkloosheidsbijdragen 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 APGen het UWV. Bij het bepalen van de voorziening wordt rekening gehouden met de kans dat betrokkenen een baan zullen krijgen.

Voorziening Transitievergoedingen

De voorziening Transitievergoedingen is gewaardeerd tegen de nominale waarde. De voorziening is opgenomen voor de verplichtingen die voortvloeien uit toekomstig te betalen transitievergoedingen. Deze vergoedingen vloeien voort uit de afloop van tijdelijke aanstellingen van medewerkers die op basis van de

bepalingen in de WWZ (Wet werk en zekerheid) en WAB (Wet arbeidsmarkt in balans) in aanmerking komen voor een transitievergoeding.

Voorziening Werktijdvermindering Senioren

De voorziening Werktijdvermindering Senioren is gewaardeerd tegen de nominale waarde. Deze voorziening bestaat uit de verplichting jegens medewerkers (categorie B) waarvan bekend is dat zij gebruik maken van de regeling Werktijdvermindering Senioren en jegens medewerkers die aan de criteria voldoen, maar (nog) niet hebben aangegeven hier gebruik van te maken (categorie C en D). 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.

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 bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Langlopende schulden worden na eerste verwerking 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 bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

1.4.3 Grondslagen voor het bepalen van het resultaat

Algemeen

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor vermelde waarderinggrondslagen. De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Baten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de handelsgoederen zijn overgedragen aan de koper.

Baten

Rijksbijdragen, overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de basis-bekostiging 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 baten 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 aanvankelijk 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.

Overige overheidsbijdragen en –subsidies

De baten uit overige overheidsbijdragen en -subsidies worden naar rato van de verrichte prestaties in de staat van baten en lasten opgenomen.

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.

Overige baten

Huuropbrengsten worden in de staat van baten en lasten 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. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover

er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de stichting.

Voor de beloningen met opbouw van rechten, sabbatical leave, winstdelingen en bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van winstdelingen en bonusbetalingen wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Indien een beloning wordt betaald waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid), worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd.

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (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.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (cao en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Pensioenen

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan de pensioenuitvoerder verschuldigde pensioenpremies.

Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen.

Windesheim kent een Pensioenregeling voor huidige en voormalige werknemers. De pensioenen zijn ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds ABP (hierna te noemen: ABP). 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.

De regeling bij het ABP betreft een pensioenregeling bij een 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 basispremies betaald door Windesheim. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. 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 110% 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 terug storting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De dekkingsgraad van ABP, de marktwaarde van de beleggingen uitgedrukt in een percentage van de voorziening pensioenverplichtingen volgens de grondslagen van DNB, was per balansdatum 93,2%. Het minimaal vereiste eigen vermogen (dekkingsgraad) volgens DNB is 104,2%. Het vereiste eigen vermogen, gegeven de huidige beleggingsmix, bedraagt 126%.

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 zijn te classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Als de stichting optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. 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 lasten

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten 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.

1.4.4 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.

1.4.5 Toelichting op de posten van de geconsolideerde balans

1.1.2 Materiële vaste activa

Verloop materiële activa in het verslagjaar				
(x € 1.000)	1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.5 In uitvoering en vooruitbetaald	Totaal
Aanschafprijs 01.01.2020	196.402	47.149	2.443	245.994
Afschrijving cumulatief 01.01.2020	-91.827	-33.098	0	-124.925
Boekwaarde 01.01.2020	104.575	14.051	2.443	121.069
Investerings	6.457	5.058	3.453	14.968
Desinvesteringen	-181	-29	0	-210
Afschrijvingen	-8.190	-4.830	0	-13.020
Boekwaarde 31.12.2020	102.661	14.250	5.896	122.807
Aanschafprijs 31.12.2020	193.390	48.792	5.896	248.078
Afschrijving cumulatief 31.12.2020	-90.729	-34.542	0	-125.271
Boekwaarde 31.12.2020	102.661	14.250	5.896	122.807

1.1.2.1 Gebouwen en terreinen

Dit zijn de campus in Zwolle en in Almere en de studentensociëteit in Zwolle. De investeringen in gebouwen en terreinen in 2020 betreffen onder andere: groot onderhoud, verbouwing gebouw Het Circus in Almere en aanpassing algemene bewegwijzering.

1.1.2.3 Inventaris en apparatuur

De investeringen in 2020 in inventaris en apparatuur betreffen met name vervanging en uitbreiding van meubilair (o.a. Het Circus in Almere) en domein-specifieke investeringen in onderwijsmiddelen.

1.1.2.5 Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald

Het saldo per einde 2020 betreft lopende projecten voor aanpassingen van de gebouwen op de campus in Zwolle en investeringsprojecten voor meubilair, apparatuur en onderwijsmiddelen.

Verloop financiële vaste activa in het verslagjaar

<i>(x € 1.000)</i>	Stand 01.01.2020	Investerings- en verstrekke lening	Desinvestering en afgeloste lening	Stand 31.12.2020
<i>1.1.3.8 Overige vorderingen deelnemingen</i>				
bijBrainz, B.V.	73	0	-15	58
Voorziening wegens oninbaarheid	-73	0	15	-58
	0	0	0	0

1.1.3.8 Overige vorderingen

bijBrainz, B.V. is een samenwerking tussen Windesheim en de gemeente Zwolle ter bevordering van de gebiedsontwikkeling Hanzeland. Windesheim heeft in 2017 aan bijBrainz, B.V. een renteloze lening verstrekt van K€ 88. In 2019 en 2020 is jaarlijks K€ 15 afgelost. Het resterende bedrag van de lening ad K€ 58 is onzeker. Voor dit bedrag is reeds een voorziening getroffen.

Vorderingen			
<i>(x € 1.000)</i>			
		31.12.2020	31.12.2019
1.2.2.1	Debiteuren	2.277	2.597
1.2.2.6	Vorderingen op personeel	94	38
1.2.2.9	Onderhanden projecten	1.814	1.253
1.2.2.10	Overige vorderingen	167	758
1.2.2.11	Belastingen en premies sociale verzekeringen	389	641
1.2.2.12	Vooruitbetaalde kosten		
	. Ov-jaar kaarten	0	1.143
	. Diverse posten	3.058	2.736
1.2.2.13	Verstreckte voorschotten	3	22
1.2.2.15	Overlopende activa overige	191	39
1.2.2.16	Af: voorziening oninbaarheid	-267	-222
		7.726	9.005

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

1.2.2.1 Debiteuren

Het debiteurensaldo bestaat voor K€ 933 (2019: K€ 1.154) uit vorderingen op studentdebiteuren anders dan collegegelden en voor K€ 1.344 (2019: K€ 1.443) uit vorderingen op overige debiteuren.

1.2.2.9 Onderhanden projecten

Het te factureren werk voor derden bestaat voor K€ 1.626 (2019: K€ 1.071) uit subsidieprojecten en voor K€ 188 (2019: K€ 182) uit private activiteiten.

1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen

Dit betreft o.a. de te vorderen omzetbelasting voor K€ 255 pro rata 2019 (2019: K€ 641 pro rata 2018).

1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten diverse posten

De vooruitbetaalde bedragen zijn onder andere voor licenties K€ 1.639 (2019: K€ 1.085), huur K€ 433 (2019: K€ 530) en verzekeringen K€ 184 (2019: K€ 400). Het resterende bedrag bestaat uit verschillende kleinere vooruitbetaalde kosten.

Verloop van de voorziening wegens oninbaarheid		
<i>(x € 1.000)</i>		
	2020	2019
Stand per 01.01	-222	-245
Onttrekking	16	43
Dotatie	-61	-20
Vrijval	0	0
	-	-
Stand per 31.12	267	-222

1.2.4 Liquide middelen

Liquide middelen		
<i>(x € 1.000)</i>		
	31.12.2020	31.12.2019
1.2.4.1 Kasmiddelen	7	10
1.2.4.2 Tegoeden op bankrekeningen	73.246	62.386
	73.253	62.396

De tegoeden op de bankrekeningen staan ter vrije beschikking. De toename van het saldo van de liquide middelen met € 10,8 mln. wordt met name veroorzaakt door een hogere rijksbijdrage in 2020. Verdere details zijn te vinden in het kasstroomoverzicht.

2.1 Eigen vermogen

2.1.1.1 Algemene reserve

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

2.1.1.2 Bestemmingsreserve publiek

De bestemmingsreserve Huisvestingsbeleid is gevormd ten behoeve van kapitaalslasten. Uit het in 2019 vastgestelde masterplan is gebleken dat de reserve niet meer benodigd is. Het saldo van de reserve is derhalve toegevoegd aan de algemene reserve. De bestemmingsreserve Financiering Flevoland is gevormd ten

behoefte van de exploitatie van de vestiging in Almere. In 2010 hebben het ministerie van OCW, de provincie Flevoland en de gemeenten Almere en Lelystad (hierna: de financiers), € 72 mln. beschikbaar gesteld voor de opbouw van een brede hbo-voorziening in Flevoland. In 2013 is met de financiers de afspraak gemaakt dat Windesheim een deel van deze middelen op de balans als eigen vermogen zou verantwoorden en zou labelen als 'Bestemmingsreserve Financiering Flevoland'. Deze bestemmingsreserve wordt ingezet om de exploitatiekosten en investeringen van Windesheim in Flevoland in de komende jaren af te dekken op het moment dat de balanspost Vooruitontvangen financiering Flevoland (opgenomen onder post 2.4.16 Vooruitontvangen bedragen en per eind 2020 een saldo van K€ 3.339) volledig is benut.

2.1.1.3 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.

Verloop van het eigen vermogen

	2.1.1.1	2.1.1.2		2.1.1.3	Totaal
	Algemene reserve	Bestemmingsreserve publiek		Bestemmingsreserve privaat	
		Huisvestingsbeleid	Financiering Flevoland		
<i>(x € 1.000)</i>					
Stand 01.01.2019	40.567	10.425	7.317	5.034	63.343
Resultaat	7.314	0	0	646	7.960
Overige mutaties	10.425	-10.425	0	0	0
Stand 31.12.2019	58.306	0	7.317	5.680	71.303
Resultaat	7.891	0	0	-134	7.757
Overige mutaties	0	0	0	0	0
Stand 31.12.2020	66.197	0	7.317	5.546	79.060

2.2 Voorzieningen

Voorzieningen		
(x € 1.000)	31.12.2020	31.12.2019
2.2.1 Personele voorzieningen	16.387	15.482
	16.387	15.482

Verdeling van de looptijd van de personele voorziening

(x € 1.000)		<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar	Totaal
2.2.1.1	Sociaal beleid	500	1.216	0	1.716
2.2.1.2	Duurzame inzetbaarheid	390	300	0	690
2.2.1.3	Eigen risico WIA	317	1.162	787	2.266
2.2.1.4	Jubileum	58	947	2.160	3.165
2.2.1.5	Werkloosheidsbijdragen	1.470	1.130	0	2.600
2.2.1.6	Transitievergoedingen	115	85	0	200
2.2.1.7	Werktijdvermindering senioren	1.975	3.770	5	5.750
	Totaal	4.825	8.610	2.952	16.387

2.2.1. Personele voorzieningen

Personele voorzieningen						
(x € 1.000)	Stand per 31.12.2019	Dotaties 2020	Onttrekking 2020	Vrijval 2020	Rentelast 2020	Stand per 31.12.2020
2.2.1.1 Sociaal beleid	1.742	1.509	-1.535	0	0	1.716
2.2.1.2 Duurzame inzetbaarheid	890	0	0	-200	0	690
2.2.1.3 Eigen risico WIA	2.550	843	-194	-1.022	89	2.266
2.2.1.4 Jubileum	2.668	364	-126	0	259	3.165
2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen	2.732	2.168	-1.777	-523	0	2.600
2.2.1.6 Transitievergoedingen	0	285	-85	0	0	200
2.2.1.7 Werktijdvermindering senioren	4.900	1.918	-1.068	0	0	5.750
Totaal	15.482	7.087	-4.785	-1.745	348	16.387

2.2.1.1 Sociaal beleid

Deze voorziening heeft betrekking op afspraken met individuele personeelsleden die Windesheim vroegtijdig verlaten.

2.2.1.2 Duurzame inzetbaarheid

Deze voorziening is voor toekomstige personeelslasten voor medewerkers die hun duurzame inzetbaarheidsuren sparen voor een sabbatical.

2.2.1.3 Eigen risico WIA

De Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) bestaat uit de Werkhervattingregeling Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA) en de Inkomensvoorziening Volledig Arbeidsgeschikten (IVA). Indien een werknemer arbeidsongeschikt raakt, vormen de eerste twee jaren een last 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 risico 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 2020 is rekening gehouden met verwachte uitkeringen aan medewerkers die per einde boekjaar in de WIA zitten of waarschijnlijk in 2020 in de WIA terecht komen.

2.2.1.4 Jubileumvoorziening

Deze voorziening is voor toekomstige jubileumuitkeringen aan de huidige werknemers. De omvang van de verplichting is bepaald door de arbeidshistorie van werknemers bij andere overheidsinstellingen. De voorziening is gevormd op basis van de cao en is actuariel berekend.

2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen

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

2.2.1.6 Transitievergoedingen

Deze voorziening is opgenomen voor de verplichtingen die voortvloeien uit toekomstig te betalen transitievergoedingen. Deze vergoedingen vloeien voort uit de afloop van tijdelijke aanstellingen van medewerkers die op basis van de bepalingen in de WWZ (Wet werk en zekerheid) en WAB (Wet arbeidsmarkt in balans) in aanmerking komen voor een transitievergoeding.

2.2.1.7 Werktijdvermindering senioren

Op basis van de in de cao-hbo opgenomen regeling voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers heeft Windesheim een verplichting uit hoofde van de Regeling werktijdvermindering senioren. Per 31 december 2020 is een voorziening gevormd voor:

- Medewerkers die voldoen aan de twee criteria voor deelname en in het boekjaar hebben aangegeven om deel te nemen (huidige deelnemers)
- Medewerkers die voldoen aan de twee criteria voor deelname en niet deelnemen en voor medewerkers die aan één of geen van de twee criteria voor deelname, maar binnen 5 jaar aan de twee criteria zullen kunnen voldoen (toekomstige deelnemers)

Per 31 december 2020 is geen voorziening gevormd voor de categorie deelnemers die niet in aanmerking zullen komen voor de Regeling werktijdvermindering senioren (omdat zij al gebruik maken van een andere regeling waardoor zij geen aanspraak kunnen maken op de regeling werktijdvermindering senioren).

2.3 Langlopende schulden

Langlopende schulden			
(x € 1.000)		31.12.2020	31.12.2019
2.3.3	Schulden aan kredietinstellingen:		
	. ING Bank NV (Windesheim)	38.000	39.400
2.3.7	Overige langlopende schulden:		
	. Investeringsubsidie	3.803	5.202
		41.803	44.602

2.3.3 Schulden aan 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 1,40%. 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.

2.3.7 Overige langlopende schulden

Dit betreft een ontvangen investeringssubsidie voor De Landdrost in Almere. Conform Richtlijn RJ 274 is de investeringssubsidie als vooruitontvangen bedrag aan de passiefzijde van de balans opgenomen. Jaarlijks valt een deel van de subsidie vrij ten gunste van het resultaat. De vrijval wordt bepaald op basis van de afschrijvingstermijn van het betreffende actief. Ten gunste van het resultaat 2020 is K€ 1.399 verantwoord waarbij rekening is gehouden met data van ingebruikname. Dit bedrag is onderdeel van post 4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa.

Het verloop van de langlopende schulden			
	2.3.3	2.3.7	
	Schulden aan kredietinstellingen	Overige	Totaal
	ING Bank NV	Investeringssubsidie	
(x € 1.000)	(Windesheim)	Flevoland	
Stand per 01.01.2020	39.400	5.202	44.602
Vrijval ten gunste van de exploitatie	0	-1.399	-1.399
Aflossingen	-1.400	0	-1.400
Stand per 31.12.2020	38.000	3.803	41.803
Looptijd > 1 jaar	36.600	2.622	39.222
Looptijd > 5 jaar	31.000	0	31.000
Rentevoet (exclusief opslag)	4,88%	n.v.t.	

Kortlopende schulden

(x € 1.000)	31.12.2020	31.12.2019
2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen	1.400	1.400
2.4.7 Vooruit gefactureerde termijnen projecten	11.571	9.057
2.4.8 Crediteuren	6.952	6.419
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen		
. Loonheffing	7.670	7.278
. Omzetbelasting	79	170
. Vennootschapsbelasting	0	8
2.4.10 Pensioenen	2.296	2.130
2.4.12 Overige kortlopende schulden		
. Personeel	87	14
. Diversen	3.643	4.202
2.4.13 Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	20.610	17.985
2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ	249	194
2.4.16 Vooruitontvangen bedragen		
. Vooruitontvangen financiering Flevoland	3.339	4.240
. Overige vooruitontvangen bedragen	1.536	1.406
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	6.965	6.373
2.4.19 Overige overlopende passiva	139	207
	66.536	61.083

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

2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen

Dit betreft de aflossingsverplichting op de langlopende schulden.

2.4.7 Vooruit gefactureerde en ontvangen termijnen

Dit betreft (subsidie-) projecten. Het saldo is ten opzichte van 2019 K€ 2.514 hoger. Deze toename wordt voor K€ 3.445 veroorzaakt door maatwerk projecten, welke al wel betaald zijn door cursisten maar vanwege de coronacrisis zijn uitgesteld. Tegenover deze toename staat een verlaging van K€ 931 van overige (subsidie-) projecten. Onderdeel van deze positie betreft onder andere vooruitontvangen subsidies voor Regionale Aanpak Personeelstekort (tabel G1) en Doorstroomprogramma mbo-hbo (tabel G1, paragraaf 2.4.14).

2.4.12 Overige kortlopende schulden

Diversen

Dit zijn nog te betalen bedragen voor onder andere loonkosten derden K€ 857 (2019: K€ 358), decentrale arbeidsvoorwaarden K€ 588 (2019: K€ 1.436), rente K€ 559 (2019: K€ 594), projecten ten behoeve van strategisch informatiebeleid K€ 380 (2019: K€ 149), samenwerkingsverbanden K€ 207 (2019: K€ 218) en 80% eindheffing WKR K€ 145 (2019: nihil). Het resterende bedrag is een verzameling van meerdere kortlopende schulden.

2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ

De vooruitontvangen subsidies betreft toegekende lerarenbeurzen K€ 109 (2019: K€ 194) en bijdrage bestuursakkoord flexibilisering lerarenopleiding K€ 141. Meer details ten aanzien van de lerarenbeurzen is te vinden in tabel G1.

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

Omschrijving	Toewijzing		Conform beschikking uitgevoerd*
	<i>Kenmerk</i>	<i>Datum</i>	
Lerarenbeurs 2019 - 2020	1006060-1, 1019883-1, 1039040-1	13-8-19, 13-11-19, 17-12-19	Ja
Lerarenbeurs 2020 - 2021	1090565-1, 1095426-1	28-8-20, 19-10-20	Nee
Doorstroomprogramma mbo – hbo	DHBO19010	30-10-18	Nee
Regionale Aanpak Personeelstekort	RAP20005	30-4-20	Nee

Het totaal toegewezen bedrag voor de lerarenbeurs 2019-2020 is K€ 282, voor de lerarenbeurs 2020-2021 K€ 163, voor het Doorstroomprogramma mbo-hbo K€ 116 en de RAP K€ 595.

* De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond

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

Omschrijving	Toewijzing	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen	
								per 31 december verslagjaar	
	<i>kenmerk</i>	<i>datum</i>							
Subsidie flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	875886 verplichting 705B0-3225	3-feb-16	1910	1710	3714	0	200	428	0

2.4.16 Vooruitontvangen bedragen

Vooruitontvangen financiering Flevoland

Voor de opbouw van een brede hbo-voorziening in Flevoland is door het ministerie van OCW, de provincie Flevoland en de gemeenten Almere en Lelystad (hierna: Financiers) een bedrag van € 72 mln. beschikbaar gesteld. Dit bedrag wordt ingezet ter dekking van de aanloopkosten vanaf 1 maart 2010 met een looptijd tot 2027. In de afgelopen jaren is Windesheim in Flevoland gegroeid naar een volwassen hogeschool, waarbij groei en opleidingsaanbod het fundament blijft, maar

in de verdere doorontwikkeling de focus meer verschuift naar de inhoudelijke samenwerking met belanghebbende partijen over relevante thema's die van belang zijn voor de regionale economie. Dit alles heeft geleid tot het gesprek met de financiers om, passend bij deze fase, de financieringsafspraken af te ronden per 1 november 2019. Met het beëindigen van de financieringsafspraken is het restantsaldo voor de opbouw ad € 8,9 mln. in 2019 overgemaakt aan Windesheim. Dit saldo gebruikt Windesheim voor dekking van de exploitatietekorten en investeringen van Windesheim in Flevoland in de komende jaren. Van dit saldo was

31.12.2019 nog K€ 4.240 over. In 2020 is het exploitatietekort ad K€ 901 ten laste van deze vooruitontvangen financiering gebracht. Naast dit restantsaldo zet Windesheim de bestemmingsreserve Financiering Flevoland in voor dekking van de exploitatietekorten en investeringen van Windesheim in Flevoland. Deze bestemmingsreserve is opgenomen onder post 2.1.1.2 en heeft per eind 2020 een saldo van K€ 7.317.

Mutatieoverzicht vooruitontvangen financiering Flevoland

(x € 1.000)	2020	2019
Stand 01.01	4.240	2.407
Ontvangen uit het fonds in 2019:		
. Op basis van aanvraag bevoorschotting	2.380	
. Op basis van beëindiging financieringsafspraken	8.864	
	11.244	
In mindering op langlopende vordering op financiers	-7.317	
		3.927
Exploitatietekort Windesheim Flevoland	-901	-2.813
Mutatie investeringssubsidie		719
Stand 31.12	3.339	4.240

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 2020 € 38 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.

Renteswap ultimo boekjaar

	Oorspronkelijke hoofdsom	Te betalen rente	Te ontvangen rente	Startdatum	Einddatum	Marktwaaarde 31.12.2020	
						Hoogste	Laagste
<i>(x € 1.000)</i>							
Renteswap	53.000	4,88%	3 mnd EURIBOR	1-7-2008	1-1-2042	-26.751	-28.175

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 meerjaren liquiditeitsbegrotingen en op basis van de procedures zoals vastgelegd in het treasury statuut. 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 2020 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 2020 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 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, is de 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.

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. Windesheim heeft op basis hiervan besloten in oktober 2017 gebouw X te sluiten voor normaal gebruik en herstelwerkzaamheden uit te laten voeren. Gebouw X is in november

2018 weer in gebruik genomen. Windesheim heeft de aannemer aansprakelijk gesteld voor de ontstane en nog voortvloeiende schade.

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.

Huur- en leasecontracten

	Last	Verplichtingen		
		<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar
<i>(x € 1.000)</i>	2020			
Huurcontracten onbepaalde tijd	379	409	1.046	PM
Huurcontract De Landdrost, Almere (tot 01.09.2025)	2.259	2.096	7.685	0
Huurcontract Bibliotheek Almere (tot 01.09.2025)	207	160	588	0
Huurcontract Het Bakken Almere (tot 31-08-2021)	242	141	0	0
Huurcontract Het Circus Almere (tot 30-06-2030)	57	255	1.276	893
Leasecontracten (2 personenauto's)	36	24	58	0

Bankgaranties

Er zijn een drietal bankgaranties afgegeven met een totale waarde van K€ 625 voor verhuurders van panden aan Windesheim Flevoland (Landdrost en Het Circus) in Almere en Ceintuurbaan 15 (Greenpac IIab) in Zwolle.

Werktijdvermindering senioren

Op basis van de in de cao-hbo opgenomen regeling voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers heeft Windesheim een verplichting uit hoofde van de Regeling werktijdvermindering senioren. Per 31 december 2020 is geen voorziening gevormd voor de categorie deelnemers die niet in aanmerking zullen komen voor de Regeling werktijdvermindering senioren (omdat zij al gebruik maken van een andere regeling waardoor zij geen aanspraak kunnen maken op de regeling werktijdvermindering senioren).

1.4.6 Toelichting op de posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen

Rijksbijdragen				
(x € 1.000)		Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
3.1.1.1	Rijksbijdrage OCW	159.874	154.923	149.283
3.1.2.1	Overige subsidies OCW	519	183	646
		<u>160.393</u>	<u>155.106</u>	<u>149.929</u>

3.1.1.1 Rijksbijdrage OCW

De rijksbijdrage is ten opzichte van de begroting € 5 mln. hoger. Dit wordt met name veroorzaakt door compensatie voor hogere lasten (cao-verhoging en indexering materiële kosten). De rijksbijdrage is inclusief € 0,1 mln. uitkering met betrekking tot afwikkeling Waarborgfonds.

3.1.2.1 Overige subsidies OCW

Dit zijn subsidies van de regeling lerarenbeurs, flexibel hoger onderwijs voor volwassenen, doorstroom mbo-hbo en regionale aanpak personeelstekort. De regeling Lerarenbeurs is bedoeld om het aantal docenten met een master en het aantal promovendi te verhogen. De regeling flexibel hoger onderwijs voor volwassenen wordt beoogd de flexibiliteit van het deeltijdse en duale onderwijs te versterken met behoud van kwaliteit en het aantal deelnemers en gediplomeerden aan het deeltijdse en duale onderwijs te verhogen. Het doorstroomprogramma mbo-hbo is bedoeld om de basiskennis en basisvaardigheden van aankomende techniekstudenten op niveau te brengen. De regeling regionale aanpak personeelstekort is gericht op het aanpakken van de personeelstekorten in het onderwijs.

Specificatie overige subsidies OCW

(x € 1.000)	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
3.1.2.1 Overige subsidies OCW			
. Lerarenbeurs	226	183	243
. Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	9	0	111
. Doorstroomprogramma mbo-hbo	200	0	292
. Regionale Aanpak Personeelstekort	84	0	0
	<u>519</u>	<u>183</u>	<u>646</u>

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
(x € 1.000)	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	6.693	5.993	5.883

Deze baten bestaan onder andere uit promotiebeurzen en subsidies voor de lectoraten. Deze subsidies zijn afkomstig van onder andere de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) K€ 1.820, overheidsinstellingen (gemeenten, provincies, ministeries) K€ 1.789 en onderwijsinstellingen K€ 1.548. De begroting voor deze baten wordt opgesteld op basis van de toegekende subsidies. In voorgaande jaren werden deze bijdragen en subsidies verantwoord onder 3.5.10 overige subsidies, samen met subsidies van private partijen. In de jaarrekening 2020 zijn deze subsidies nu gesplitst. De gerealiseerde baten zijn hoger dan 2019, omdat in 2019 en 2020 ingediende, maar nog niet toegekende subsidies, in 2020 zijn toegekend.

3.3 Wettelijke college-, cursus- en examengelden

Wettelijke college-, cursus- en examengelden

	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2020	2020	2019
3.3.3 Collegegelden sector HBO	43.373	41.209	40.420

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. De baten zijn hoger dan begroot vanwege de hoger dan begrote instroom, lagere restitutie collegegelden en lagere uitval eerstejaars door opschorting BSA (als gevolg van de coronacrisis) en doorstroomnorm. De baten uit instellingscollegegeld bedragen K€ 759 (2019: K€ 923).

3.4 Baten werk in opdracht van derden

Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)

	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2020	2020	2019
3.4.1.1 Contractonderwijs	7.861	8.095	9.434
3.4.5 Overige baten in opdracht van derden	832	1.483	1.171
	8.693	9.578	10.605

De baten uit contractonderwijs bestaan uit open aanbod cursussen en uit bedrijfscursussen. De overige baten betreffen advieswerkzaamheden. De totale baten uit werk in opdracht van derden zijn K€ 885 lager uitgekomen dan begroot, omdat meerdere cursussen en trainingen zijn geannuleerd of verschoven naar een ander moment vanwege coronamaatregelen.

3.5 Overige baten

Overige baten		Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)		2020	2020	2019
3.5.1	Opbrengst verhuur	330	504	564
3.5.2	Detachering personeel	1.077	585	1054
3.5.4	Sponsoring	20	141	56
3.5.7	Studentenbijdragen	721	1.461	1421
3.5.10	Overige			
	. Overige subsidies	1.231	1.026	1.001
	. Overige dienstverlening	1.428	2.197	2.166
	. Financiering Flevoland	901	3.244	2.813
	. Diversen	2.041	2.676	2.720
		7.749	11.834	11.795

3.5.1 Opbrengst 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. Deze was in 2020 lager dan begroot vanwege coronamaatregelen. Hierdoor kon er gedurende een deel van het jaar geen gebruik worden gemaakt van de accommodaties.

3.5.2 Detachering personeel

De begroting voor deze baten wordt opgesteld op basis van bestaande contracten. De gerealiseerde baten zijn hoger dan begroot omdat bestaande contracten zijn verlengd en nieuwe contracten zijn aangegaan.

3.5.7 Studentenbijdragen

Dit betreft met name bijdragen voor excursies en studiereizen. De realisatie was in 2020 lager dan begroot, vanwege de reisbeperkingen door de coronacrisis.

3.5.10 Overige subsidies.

Dit betreft subsidies van private partijen.

Overige dienstverlening.

De overige dienstverlening betreft onder andere de parkeerbaten uit betaald parkeren van € 0,2 mln. (2019: € 0,5 mln.) en het ter beschikking stellen van faciliteiten en personeel aan derden. De opbrengst uit betaald parkeren en het ter beschikking stellen van personeel en faciliteiten was lager dan begroot vanwege de coronacrisis.

Financiering Flevoland.

Tot en met 2019 betrof dit 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 (i.c. het Consortium financiers). In 2019 is de vrijval investeringssubsidie (K€ 1.455) verantwoord als onderdeel van deze post, omdat dit onderdeel uitmaakte van de financiering van het domein Flevoland. Vanaf 2020 is geen sprake meer van financiering van het domein Flevoland door het Consortium financiers en is de vrijval van de investeringssubsidie in mindering gebracht op de afschrijvingslasten van de materiële vaste activa (post 4.2.2) waarvoor de subsidie destijds is ontvangen. De bate 2020 betreft het exploitatietekort van het domein Flevoland dat wordt gefinancierd uit de vooruitontvangen financiering Flevoland.

Diversen.

De diverse overige posten bestaan onder andere uit baten uit de BTW pro rata regeling K€ 255 (2019: K€ 850), opbrengsten van Kies Op Maat ad K€ 842 (2019: K€ 1.046) en van het schakeljaar ad K€ 387 (2019: K€ 518). Kies Op Maat biedt studenten de mogelijkheid om bij een andere hogeschool of bij een universiteit een minor (keuzemodule) te volgen.

4.1 Personeelslasten

Personeelslasten			
<i>(x € 1.000)</i>			
	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten			
4.1.1.1 Lonen en salarissen	119.227		110.147
4.1.1.2 Sociale lasten	14.878		13.524
4.1.1.5 Pensioenlasten	19.221		17.441
	153.326	155.015	141.112
4.1.2 Overige personele lasten			
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	5.342	4.084	7.359
4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst	10.662	9.652	11.044
4.1.2.3 Overige	4.720	4.751	4.422
4.1.3 Af: Ontvangen vergoedingen			
4.1.3.3 Uitkeringen	-560	-40	-659
	173.490	173.462	163.278

4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten voor eigen medewerkers liggen per saldo in lijn met het begrote niveau. Echter zijn hier wel onderliggende variabelen, die elkaar grotendeels opheffen. Aan de ene kant zijn de lasten lager door een gunstiger schaal-functiemix dan begroot. Aan de andere kant zijn de lasten hoger vanwege aanpassingen in de CAO.

4.1.2 Overige personele lasten

De lasten personeel niet in loondienst zijn hoger dan begroot, met name omdat in 2020 incidenteel extra formatie is ingezet vanwege coronamaatregelen (o.a. handhavers). De post Overige bestaat uit scholingskosten, kosten voor werving en mobiliteit van personeel en kosten voor medische begeleiding.

Het gemiddeld aantal fte's per boekjaar

	Realisatie 2020 fte	Realisatie 2019 fte	Realisatie 2018 fte
Onderwijzend Personeel	1.159	1.076	1.030
Onderwijs Ondersteunend Personeel	675	628	600
	1.834	1.704	1.630

Windesheim heeft in 2020 geen medewerkers in dienst die werkzaam zijn buiten Nederland (2019: geen).

4.2 Afschrijvingen

Afschrijvingen			
<i>(x € 1.000)</i>			
	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa			
. Gebouwen en terreinen	8.190	8.206	7.969
. Inventaris en apparatuur	4.830	5.207	4.702
. Boekresultaat desinvesteringen	55	0	55
. Vrijval investeringssubsidie	-1.399	-1.420	0
	11.676	11.993	12.726

De afschrijvingen 2020 liggen per saldo op het begrote niveau en zijn vergelijkbaar met 2019. De post 'Vrijval investeringssubsidie' betreft een ontvangen investeringssubsidie voor De Landdrost in Almere. Deze subsidie is opgenomen op de balans onder post 2.3.7 Overige langlopende schulden. Jaarlijks valt een bedrag vrij ten gunste van het resultaat. De vrijval wordt bepaald op basis van de afschrijvingstermijn van de betreffende investering. Ten gunste van het resultaat 2020 is K€ 1.399 verantwoord waarbij rekening is gehouden met data van ingebruikname. De vrijval 2019 (€ 1.455K) is als onderdeel van post 3.5.10 verantwoord, omdat deze vrijval onderdeel was van de financiering van het domein Flevoland.

4.3 Huisvestingslasten

Huisvestingslasten			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2020	2020	2019
4.3.1 Huurlasten	3.388	4.179	3.189
4.3.2 Verzekeringslasten	504	483	438
4.3.3 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	2.091	1.807	1.999
4.3.4 Energie en water	957	1.399	994
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.496	2.159	2.083
4.3.6 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	659	731	506
4.3.8 Overige huisvestingslasten	10	50	10
	10.105	10.808	9.219

De huisvestingslasten zijn in lijn met de begroting, met uitzondering van huurlasten en van energie en water. De huurlasten zijn voor 2020 begroot op basis van de verwachte groei van het aantal studenten. Omdat er veel digitaal onderwijs heeft plaatsgevonden als gevolg van de coronacrisis, is het niet nodig gebleken om meer ruimte te huren. Energie en water zijn lager dan begroot omdat medewerkers een groot deel van het jaar thuiswerkten en studenten digitaal onderwijs ontvingen vanwege coronamaatregelen.

4.4.1 Administratie en beheer

De lasten voor administratie en beheer zijn ten opzichte van de begroting per saldo K€ 465 hoger uitgekomen.

4.4 Overige lasten

Overige lasten			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2020	2020	2019
4.4.1 Administratie en beheer			
. Samenwerkingsverbanden	3.410	2.343	3.146
. Adviseurskosten	1.757	1.198	2.133
. Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	2.356	1.697	2.177
. Contributies	1.011	766	783
. Cateringkosten	479	1.112	1.208
. Kies op Maat	1.289	1.310	1.205
. Diversen	2.348	3.759	1.674
4.4.2 Inventaris en apparatuur	5.081	4.761	4.612
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	1.885	2.791	1.664
4.4.5 Overige	1.162	4.146	3.836
	20.778	23.883	22.438

Adviseurskosten

De adviseurskosten zijn hoger uitgekomen dan begroot, met name op het gebied van marketing & communicatie en accreditatie van opleidingen.

Reclame-, drukwerk- en representatiekosten

Deze kosten zijn hoger dan begroot met name door passende attenties voor medewerkers en studenten tijdens de coronacrisis.

Cateringkosten

De kosten voor catering zijn lager dan begroot omdat medewerkers een groot deel van het jaar thuiswerkten en studenten digitaal onderwijs ontvingen vanwege coronamaatregelen.

Diversen

Dit zijn onder andere de kosten voor informatiedragers K€ 848 (2019: K€ 595), donaties K€ 221 (2019: K€ 257), het profileringsfonds K€ 275 (2019: K€ 219) en auteursrechten K€ 195 (2019: K€ 180). De kosten zijn lager dan begroot, met name vanwege een deels andere invulling van kwaliteitsgelden en lagere beleidsuitgaven.

4.4.2 Inventaris en apparatuur

Dit betreft met name kosten van gebruikersrechten. Deze kosten zijn hoger dan begroot door de extra benodigheden voor apparatuur als gevolg van het thuiswerken vanwege coronamaatregelen.

4.4.3 Leer- en hulpmiddelen

Dit betreft met name kosten voor onderwijsmaterialen. Deze zijn lager uitgekomen omdat studenten digitaal onderwijs ontvingen vanwege coronamaatregelen.

4.4.5 Overige

De overige lasten bestaan met name uit reis- en verblijfkosten van medewerkers en studenten. Dit is inclusief buitenlandse reizen en kosten voor externe vergaderlocaties. De reis en verblijfkosten van medewerkers zijn K€ 1.828 lager omdat medewerkers een groot deel van het jaar thuiswerkten vanwege coronamaatregelen. De reiskosten van studenten van zijn K€ 859 lager dan begroot omdat studenten een groot deel van het jaar geen studiereizen konden maken of stage-lopen in het buitenland vanwege coronamaatregelen.

Honoraria onafhankelijke accountant

Tot en met het boekjaar 2019 was KPMG Accountants N.V. de onafhankelijke accountant van Windesheim. Vanaf het boekjaar 2020 is PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. de onafhankelijke accountant van Windesheim.

Honorarium van KPMG Accountants N.V. voor de werkzaamheden in 2020

	KPMG Accountants N.V.	Overig KPMG Netwerk	Totaal KPMG
<i>(x € 1.000)</i>	2020	2020	2020
Onderzoek jaarrekening	66	0	66
Andere controleopdrachten	77	0	77
Fiscale adviezen	0	18	18
Andere niet- controlediensten	0	0	0
	143	18	161
	2019	2019	2019
Onderzoek jaarrekening	128	0	128
Andere controleopdrachten	31	0	31
Fiscale adviezen	0	8	8
Andere niet- controlediensten	0	0	0
	159	8	167

Honorarium van PriceWaterhouseCoopers Accountants N.V. voor de werkzaamheden in 2020

	PWC Accountants N.V.	Overig PWC Netwerk	Totaal PWC
(x € 1.000)	2020	2020	2020
Onderzoek jaarrekening	66	0	66
Andere controleopdrachten	0	0	0
Fiscale adviezen	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	66	0	66
	2019	2019	2019
Onderzoek jaarrekening	0	0	0
Andere controleopdrachten	0	0	0
Fiscale adviezen	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	0	0	0

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

6.1 Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten		Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
(x € 1.000)				
6.1.1	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	5	371	14
6.2.1	Rentelasten en soortgelijke lasten	-3.084	-2.536	-2.998
		-3.079	-2.165	-2.984

De rentelasten en soortgelijke lasten betreffen de langlopende bancaire schuld, het betalingsverkeer met bankiers, de verschuldigde rente op uitstaande liquide middelen en de rentemutaties op de personele voorzieningen. De rentelasten zijn toegenomen omdat in de loop van 2020 over (een deel van de) uitstaande liquide middelen geen rente meer wordt vergoed, maar betaald moet worden.

7. Belastingen over het resultaat

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

1.5 Enkelvoudige balans per 31 december 2020

Enkelvoudige balans per 31 december 2020 (na resultaatbestemming)

(x € 1.000)		31.12.2020	31.12.2019
1	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	115.014	112.896
1.1.3	Financiële vaste activa	6.693	7.068
	<i>Totaal vaste activa</i>	<u>121.707</u>	<u>119.964</u>
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	7.636	8.891
1.2.4	Liquide middelen	72.200	61.350
	<i>Totaal vlottende activa</i>	<u>79.836</u>	<u>70.241</u>
	Totaal activa	<u>201.543</u>	<u>190.205</u>
		31.12.2020	31.12.2019
2	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	76.879	69.181
2.2	Voorzieningen	16.387	15.482
2.3	Langlopende schulden	41.803	44.602
2.4	Kortlopende schulden	66.474	60.940
	Totaal passiva	<u>201.543</u>	<u>190.205</u>

1.6 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2020

Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2020

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	160.393	155.106	149.929
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	6.693	5.993	5.883
3.3	Wettelijke college-, cursus-, en examengelden	43.373	41.209	40.420
3.4	Baten werk in opdracht van derden	8.693	9.578	10.605
3.5	Overige baten	7.891	10.917	11.731
	<i>Totaal baten</i>	227.043	222.803	218.568
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	172.767	172.502	162.576
4.2	Afschrijvingen	11.206	11.507	12.246
4.3	Huisvestingslasten	12.060	12.118	11.099
4.4	Overige lasten	20.579	23.511	22.194
	<i>Totaal lasten</i>	216.612	219.638	208.115
	Saldo baten en lasten	10.431	3.165	10.453
6	Financiële baten en lasten	-2.733	-2.165	-2.620
	Totaal resultaat	7.698	1.000	7.833

1.7 Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten

1.7.2 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de statutaire jaarrekening 2020 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.

Toelichting op de posten van de enkelvoudige balans

1.1.2 Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa in het verslagjaar

(x € 1.000)	1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.5 In uitvoering en voortuitbetaald	Totaal
Aanschafprijs 01.01.2020	181.733	46.176	2.443	230.352
Afschrijving cumulatief 01.01.2020	-85.002	-32.454	0	-117.456
Boekwaarde 01.01.2020	96.731	13.722	2.443	112.896
Investeringen	6.457	4.967	3.454	14.878
Desinvesteringen	-181	-29	0	-210
Afschrijvingen	-7.802	-4.748	0	-12.550
Boekwaarde 31.12.2020	95.205	13.912	5.897	115.014
Aanschafprijs 31.12.2020	178.720	47.729	5.897	232.346
Afschrijving cumulatief 31.12.2020	-83.515	-33.817	0	-117.332
Boekwaarde 31.12.2020	95.205	13.912	5.897	115.014

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.

In de enkelvoudige jaarrekening worden financiële instrumenten gepresenteerd op basis van hun juridische vorm.

Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa in het verslagjaar

	Stand 01.01.2020	Investering en verstrekte lening	Desinvestering en afgeloste lening	Resultaat	Stand 31.12.2020
<i>(x € 1.000)</i>					
1.1.3.3 Vorderingen op groepsmaatschappijen					
Stichting Nieuw Grasdorp	7.068	0	-375	0	6.693
	7.068	0	-375	0	6.693
1.1.3.4 Vorderingen op andere deelnemingen					
bijBrainz, B.V.	73	0	-15	0	58
Voorziening	-73	0	15	0	-58
	0	0	0	0	0
	7.068	0	-375	0	6.693

1.1.3.3 Vorderingen op groepsmaatschappijen

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. Het rentepercentage over de lening is vastgesteld op ING-basisrente met een opslag van 1%. Uiterlijk 31 december 2021 moet het geleende bedrag, inclusief rente zijn terugbetaald. Eerdere aflossing is te allen tijde zonder boete toegestaan.

Verbonden partijen

De verbonden partijen

Naam (x € 1.000)	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31.12.2020	Resultaat 2020	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Deelname in %	Consolidatie ja/nee
Stichting Huis van Algemeen Nut voor Studenten (HANS)	Stichting	Zwolle	3	421	-23	nee	NVT	ja
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	Stichting	Zwolle	4	1055	96	nee	NVT	ja
Stichting Nieuw Grasdorp	Stichting	Zwolle	3	503	-14	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	202	0	nee	NVT	ja
Stichting Polymer Science Park	Stichting	Zwolle	4	*	*	nee	NVT	nee
Stichting GRIETJE	Stichting	Zwolle	4	187	-38	nee	NVT	nee
Stichting Ten Clarenwater	Stichting	Zwolle	4	0	0	nee	NVT	nee

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

* Jaarstukken 2020 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 het 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 Sportaccommodaties	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 (SNG)	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 SNG verstrekte kredieten.	Het bestuur bestaat uit het College van Bestuur van Windesheim.
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	Het verlenen van diensten voor: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Het geven van onderwijs, die niet voor subsidie van rijkswege in aanmerking komen ▪ Geven van advies ▪ Verrichten van toepassingsgericht onderzoek ▪ Ontwikkelen en beschikbaar stellen van producten, verband houdend met onderwijs, advieswerk en/of onderzoekswerk 	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.
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 drie personen. Windesheim heeft het recht één bestuurslid te benoemen.
Stichting Gezamenlijk Recreëren, Integreren En Tevens Jaarlijks Exploiteren (GRIETJE)	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 drie personen, waaronder een lid van het college van bestuur van Windesheim en twee externe leden.

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, verhuur van het S- en Z-gebouw door Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim aan Stichting Windesheim Sportaccommodaties, verhuur van sportaccommodaties door Stichting Windesheim Sportaccommodaties aan Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim, de detachering van medewerkers door Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim aan Stichting Windesheim Sportaccommodaties.

1.2.2 Vorderingen

Vorderingen			
<i>(x € 1.000)</i>			
		31.12.2020	31.12.2019
1.2.2.1	Debiteuren algemeen	2.235	2.568
1.2.2.4	Vorderingen op groepsmaatschappijen	0	5
1.2.2.6	Vorderingen op personeel	94	38
1.2.2.9	Onderhanden projecten	1.814	1.253
1.2.2.10	Overige vorderingen	120	674
1.2.2.11	Belastingen en premies sociale verzekeringen	367	641
1.2.2.12	Vooruitbetaalde kosten		
	. Ov-jaarkaarten	0	1.143
	. Diverse posten	3.057	2.735
1.2.2.13	Verstrekke voorschotten	3	22
1.2.2.15	Overlopende activa overige	191	34
1.2.2.16	Af: voorziening oninbaarheid	-245	-222
		7.636	8.891

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

1.2.4 Liquide middelen

Liquide middelen			
<i>(x € 1.000)</i>			
		31.12.2020	31.12.2019
1.2.4.1	Kasmiddelen	5	11
1.2.4.2	Tegoeden op bankrekeningen	72.195	61.339
		72.200	61.350

De tegoeden op de bankrekeningen staan ter vrije beschikking.

2.1 Eigen vermogen

Verloop eigen vermogen in het verslagjaar

	2.1.1.1	2.1.1.2		2.1.1.3	Totaal
		Bestemmingsreserve publiek		Bestemmings- reserveprivaat	
(x € 1.000)	Algemene reserve	Huisvestingsbeleid	Financiering Flevoland		
Stand 01.01.2019	38.572	10.425	7.317	5.034	61.348
Resultaat	7.187	0	0	646	7.833
Overige mutaties	10.425	-10.425	0	0	0
Stand 31.12.2019	56.184	0	7.317	5.680	69.181
Resultaat	7.832	0	0	-134	7.698
Overige mutaties	0	0	0	0	0
Stand 31.12.2020	64.016	0	7.317	5.546	76.879

Vooruitlopend op goedkeuring van de jaarrekening 2020 door de Raad van Toezicht is het voorstel van het College van Bestuur voor de resultaatbestemming 2020 verwerkt in het verloopoverzicht.

2.1.1.1 Algemene reserve

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

Aansluiting tussen eigen vermogen geconsolideerde balans en eigen vermogen

	Stand 31.12.2020
<i>(x € 1.000)</i>	
Eigen vermogen (enkelvoudige balans)	76.879
Eigen vermogen:	
Stichting HANS	421
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	1.055
Stichting Nieuw Grasdorp	503
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	202
	2.181
Eigen vermogen (geconsolideerde balans)	79.060

Aansluiting tussen geconsolideerd resultaat en enkelvoudig resultaat

<i>(x € 1.000)</i>	2020
Resultaat (enkelvoudig)	7.698
Resultaat:	
Stichting HANS	-23
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	96
Stichting Nieuw Grasdorp	-14
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	0
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	0
	59
Resultaat (geconsolideerd)	7.757

2.2 Voorzieningen

De voorzieningen worden toegelicht in paragraaf 1.4.5.

2.3 Langlopende schulden

Langlopende schulden			
<i>(x € 1.000)</i>			
		31.12.2020	31.12.2019
2.3.3	Schulden aan kredietinstellingen		
	. ING Bank NV	38.000	39.400
2.3.7	Overige langlopende schulden		
	. Investeringssubsidie	3.803	5.202
		41.803	44.602

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

Verloop langlopende schulden

	ING Bank NV	Investerings- subsidie Flevoland
<i>(x € 1.000)</i>		
Stand per 01.01.2020	39.400	5.202
Vrijval ten gunste van de exploitatie	0	-1.399
Aflossingen	-1.400	0
Stand per 31.12.2020	38.000	3.803
Looptijd > 1 jaar	36.600	2.622
Looptijd > 5 jaar	31.000	0
Rentevoet (exclusief opslag)	4,88%	n.v.t.

2.4 Kortlopende schulden

Kortlopende schulden			
<i>(x € 1.000)</i>			
		31.12.2020	31.12.2019
2.4.1	Schulden aan groepsmaatschappijen	194	108
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	1.400	1.400
2.4.7	Vooruit gefactureerde termijnen projecten	11.571	9.057
2.4.8	Crediteuren	6.895	6.391
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	. Loonheffing	7.657	7.265
	. Omzetbelasting	77	160
2.4.10	Pensioenen	2.285	2.120
2.4.12	Overige kortlopende schulden		
	. Personeel	73	4
	. Diversen	3.587	4.178
2.4.13	Vooruitontvangen college-, cursus-, lessen examengelden	20.609	17.986
2.4.14	Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ	249	194
2.4.16	Vooruitontvangen bedragen		
	. Vooruitontvangen financiering Flevoland	3.339	4.240
	. Overige vooruitontvangen bedragen	1.536	1.406
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	6.946	6.356
2.4.19	Overige overlopende passiva	56	75
		66.474	60.940

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.

1.7.3 Toelichting op de posten van de enkelvoudige staat van baten en lasten

3.5 Overige baten

Overige baten				
(x € 1.000)	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019	
3.5.1	Opbrengst verhuur	588	608	677
3.5.2	Detachering personeel	1.316	585	1.293
3.5.4	Sponsoring	20	141	56
3.5.7	Studentenbijdragen	721	1.461	1.421
3.5.10	Overige			
	. Overige subsidies	1.023	916	864
	. Overige dienstverlening	1.065	1.357	1.619
	. Financiering Flevoland	901	3.244	2.813
	. Diversen	2.257	2.605	2.988
		7.891	10.917	11.731

4.1 Personeelslasten

Personeelslasten				
(x € 1.000)	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019	
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten			
	4.1.1.1 Lonen en salarissen	118.951		109.860
	4.1.1.2 Sociale lasten	14.787		13.442
	4.1.1.5 Pensioenlasten	19.192		17.414
		152.930	154.610	140.716
4.1.2	Overige personele lasten			
	4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	5.342	4.084	7.359
	4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst	10.389	9.147	10.812
	4.1.2.3 Overige	4.666	4.701	4.348
4.1.3	Af: Ontvangen vergoedingen			
	4.1.3.3 Uitkeringen	-560	-40	-659
		172.767	172.502	162.576

Gemiddeld aantal fte's per boekjaar

	2020	2019	2018
	fte	fte	fte
Onderwijzend Personeel	1159	1.076	1.030
Onderwijs Ondersteunend Personeel	667	619	592
	1.826	1.695	1.622

4.2 Afschrijvingen

Afschrijvingen			
<i>(x € 1.000)</i>			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2020	2020	2019
4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa			
. Gebouwen en terreinen	7.802	7.818	7.580
. Inventaris en apparatuur	4.748	5.109	4.611
. Boekresultaat desinvesteringen	55	0	55
. Vrijval investeringssubsidie	-1.399	-1.420	0
	11.206	11.507	12.246

4.3 Huisvestingslasten

Huisvestingslasten			
<i>(x € 1.000)</i>			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2020	2020	2019
4.3.1 Huurlasten	5.672	6.156	5.436
4.3.2 Verzekeringslasten	472	453	410
4.3.3 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	2.029	1.807	1.958
4.3.4 Energie en water	957	1.037	932
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.271	1.934	1.866
4.3.6 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	659	731	506
4.3.8 Overige huisvestingslasten	0	0	-9
	12.060	12.118	11.099

4.4 Overige lasten

Overige lasten			
<i>(x € 1.000)</i>			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2020	2020	2019
4.4.1 Administratie en beheer			
. Samenwerkingsverbanden	3.410	2.343	3.146
. Adviseurskosten	1.740	1.198	2.119
. Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	2.338	1.697	2.139
. Contributies	977	766	751
. Cateringkosten	479	1.112	1.208
. Kies op Maat	1.289	1.310	1.205
. Diversen	2.343	3.759	1.659
4.4.2 Inventaris en apparatuur	5.031	4.761	4.550
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	1.885	2.791	1.664
4.4.5 Overige	1.087	3.774	3.753
	20.579	23.511	22.194

6 Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten			
<i>(x € 1.000)</i>			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2020	2020	2019
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	348	371	375
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke lasten	-3.081	-2.536	-2.995
	-2.733	-2.165	-2.620

1.8 WNT-verantwoording 2020 Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim

Bezoldiging topfunctionarissen

Gegevens 2020	H.N. Hagoort	I.T.J. Grimm-Ruiterkamp
in €		
Functiegegevens	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01.01-31.12	01.01-31.12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	179.083	166.050
Beloningen betaalbaar op termijn*	21.812	21.413
Subtotaal	200.895	187.463
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	201.000	201.000
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT
Bezoldiging	200.895	187.463
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT
Gegevens 2019	H.N. Hagoort	I.T.J. Grimm-Ruiterkamp
in €		
Functiegegevens	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01.01-31.12	01.01-31.12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	172.673	155.892
Beloningen betaalbaar op termijn*	21.083	20.253
Subtotaal	193.756	176.145
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	194.000	194.000
Bezoldiging	193.756	176.145
*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 2020 de norm van € 201.000 op basis van klasse G. De complexiteitspunten per criterium bedragen: gemiddelde totale baten (9), gemiddelde bekostigde leerlingen, deelnemers of studenten (4) en het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren (5).

Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen

Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen							
Gegevens 2020 <i>in €</i>	P.E.J. den Oudsten	W.H. Bak	P.C. Jaspers	M.A.C. Kasper- de Kroon	E. Van Lente	G.J. van Munster	Y.D. Burger
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	NVT	Lid	NVT	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	NVT	01.01-31.12	NVT	01.01-31.12
Bezoldiging							
Bezoldiging	21.390	14.260	14.260	NVT	14.260	NVT	14.260
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100	NVT	20.100	NVT	20.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Bezoldiging	21.390	14.260	14.260	NVT	14.260	NVT	14.260
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Gegevens 2019 <i>in €</i>	P.E.J. den Oudsten	W.H. Bak	P.C. Jaspers	M.A.C. Kasper- de Kroon	E. Van Lente	G.J. van Munster	Y.D. Burger
Functiegegevens	Voorzitter	NVT	Lid	Lid	NVT	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01.01-31.12	NVT	01.01-31.12	01.01-31.12	NVT	01.01-31.12	01.01-31.12
Bezoldiging							
Bezoldiging	19.493	NVT	12.583	12.583	NVT	12.583	12.583
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.100	NVT	19.400	19.400	NVT	19.400	19.400

1.9 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die vermeld dienen te worden conform de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Zwolle, juni 2021

College van Bestuur:

drs. Henk Hagoort

drs. Inge Grimm MBA

Raad van Toezicht:

Peter den Oudsten

drs. Erica van Lente

Walter Bak QC/AC MBA

prof. dr. Yvonne Burger cmc

Peter Jaspers RA

2. Overige gegevens

2.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim te Zwolle gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2020 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;

- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2020; en
- 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 2020 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 assuranceopdrachten (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.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag (Inhoudsopgave, Voorwoord, 1 Kerngegevens, 2 Ons Profiel, 3 Onderwijs, 4 Onderzoek, 5 Doorstroom in de keten, 6 De student aan zet, 7 Kwaliteitsafspraken, 8 Personeel, 9 Bedrijfsvoering, 10 Governance, 11 Verslag Raad van Toezicht) en de bijlagen bij het bestuursverslag (Bijlage 1 Studentgegevens, Bijlage 2 Kenniscentra en lectoraten, Bijlage 3 Nevenfuncties College van Bestuur d.d. 31-12-2020, Bijlage 4 Overzicht hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht d.d. 31-12-2020 en Bijlage 5 Scholingskosten);
- de inhoudsopgave;
- de kerncijfers 2020;
- de overige gegevens; en
- de bijlage bij de jaarrekening (Bijlage 1: Gegevens over de rechtspersoon).

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 en de Nederlandse

Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle 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 deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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

Utrecht, 10 juni 2021
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. L.R. Streefkerk 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 2020, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude;
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om

aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel 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 groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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

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, omvattende 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 1: Gegevens over de rechtspersoon

Bijlage niet behorende bij de jaarrekening

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:

Drs Marinus Zandvoort RA, tel. 088 - 469 89 63