

2016

'Krachten bundelen'



JAARVERANTWOORDING 2016

Inhoudsopgave

DEEL 1 BESTUURSVERSLAG	3
1. Het profiel van Windesheim	4
2. Waarde(n)volle Professional	6
3. Kerngegevens	8
4. Onderwijs	9
4.1 Ambitieuze studieklimaat	10
4.2 Onderwijs van hoge kwaliteit	11
4.3 Studentfaciliteiten	19
5. Onderzoek	21
5.1 Innovatieve hogeschool	21
5.2 Valorisatie	22
5.3 Stimulerend onderzoeksklimaat	22
5.4 Centres of Expertise	23
5.5 Instellingsplan 2013-2016: ambities en resultaten	25
6. Personeel	27
6.1 Duurzame inzetbaarheid	27
6.2 Professionalisering	27
6.3 Feiten en cijfers	28
6.4 Ontwikkelingen bij domeinen	29
6.5 Verzuim	29
7. Financieel	30
7.1 Resultaat	30
7.2 Financiële positie en financiering	31
7.3 Continuïteitsparagraaf	34
8. Corporate governance	39
8.1 Organisatiestructuur	39
8.2 Samenstelling College van Bestuur	40
8.3 Horizontale dialoog	42
8.4 Administratieve organisatie en interne beheersing	42
9. Verslag Raad van Toezicht	46
9.1 Samenstelling en werkwijze	46
9.2 Vergaderingen	47
9.3 Commissies	49
9.4 Woord van dank	50
Bijlagen	
Bijlage 1: Studentenaantallen	51
Bijlage 2: Overzicht kenniscentra en lectoraten	56
Bijlage 3: Nevenfuncties College van Bestuur	57
Bijlage 4: Hoofd- en nevenfuncties leden Raad van Toezicht	58
DEEL 2 JAARREKENING EN OVERIGE GEGEVENS	60

Voorwoord

2016: het was in meerdere opzichten een memorabel jaar. De eerste opleidingen gingen van start met het nieuwe onderwijsconcept, we vierden ons zesde lustrum en openden het nieuwe hogeschooljaar in het teken van gebundelde krachten. Maar bovenal: onze studenten lieten weten ons onderwijs te waarderen.

Kwaliteit voorop

De afgelopen jaren is er hard gewerkt om onze opleidingen naar een zo hoog mogelijk niveau te brengen. Onze inspanningen werden in 2016 beloond met de allerhoogste waardering: die van onze studenten. Voor het derde jaar op rij bleek uit onderzoeken van Keuzegids HBO en Elsevier dat de kwaliteit en de studenttevredenheid bij Windesheim gestegen is. Een groot compliment voor alle docenten, onderzoekers en andere medewerkers!

Ook onze inzet om studenten met een functiebeperking optimaal te faciliteren wierp in 2016 vruchten af: Windesheim kwam als beste uit de bus in de begeleiding van studenten met een beperking.

Studiesucces

Uit de cijfers blijkt dat studenten succesvoller studeren. Zo is het aantal studenten dat binnen de tijd het diploma behaalt toegenomen. De prestatieafspraken die we in 2012 hebben

gemaakt met het Ministerie van OCW zijn met een positieve beoordeling afgerond.

Klaar voor de toekomst

We zijn continu bezig met het toekomstbestendig inrichten van ons onderwijs, inspeland op ontwikkelingen in de maatschappij en de veranderende behoeften van studenten. Het nieuwe onderwijsconcept bijvoorbeeld, waar we sinds 2014 voortvarend aan werken, geeft hier vorm aan. We kiezen voor leerroutes die beter en persoonlijker aansluiten bij de studenten. We zijn er trots op: na alle inspanningen zijn in 2016 de eerste opleidingen gestart met deze nieuwe vorm van lesgeven.

Mei 2017,

Henk Hagoort en Jan Willem Meinsma
College van Bestuur

Het *profiel* van Windesheim

Windesheim is een innovatieve hogeschool met een stevige verankering in de regio. Meer dan 21.000 studenten volgen vanuit de locaties Zwolle en Almere een bachelor- of masteropleiding van hoog niveau. Daarnaast biedt Windesheim Associate degrees, cursussen en trainingen aan. Via lectoraten en deelname in Centres of Expertise legt Windesheim de interne verbinding tussen onderwijs, onderzoek en de externe verbinding met het werkveld en maatschappelijke organisaties. Kwaliteit van opleidingen en persoonlijke aandacht hebben voor Windesheimstudenten geleid tot een hoge tevredenheid.

Windesheim heeft een duidelijke maatschappelijke opdracht: het opleiden van studenten tot waarde(n)volle professionals, verantwoordelijk en integer. Windesheim vindt het van belang dat zijn studenten internationale ervaring opdoen en over een onderzoekende houding beschikken.

ONDERWIJS

Om studenten op te leiden tot waarde(n)volle professionals, worden ze uitgedaagd het maximale uit zichzelf te halen. Dit doet Windesheim door een ambitieus studieklimaat neer te zetten, onderwijs van hoge kwaliteit en ondersteuning voor en tijdens de studie aan te bieden.

In het nieuwe onderwijsconcept, een onderwijsvernieuwing waar Windesheim sinds 2014 aan werkt, staan drie facetten van onderwijs centraal: inspirerend onderwijs, een breed perspectief en interactie tussen student, docent en werkveld. De 21^e-eeuwse vaardigheden zijn leidend in dit onderwijsconcept.

ONDERZOEK EN VALORISATIE

Bovenop de brede basis van goed bachelor-onderwijs, ontwikkelt Windesheim een selectie aan onderzoeklijnen, minors en masteropleidingen. Windesheim gaat hierbij uit van de behoefte van de samenleving én van zijn eigen kracht. Het onderzoek draagt bij aan de

praktijk van morgen. Het is innovatief, toepasbaar en levert input voor vernieuwing in het onderwijs. De lectoraten en de Centres of Expertise zijn verbindende factoren tussen het werkveld en Windesheim.

PROFIELKENMERKEN

Naast de brede basis van hoog niveau onderwijs en onderzoek heeft Windesheim vier profielkenmerken die aansluiten op ontwikkelingen in de regio:

- **Midden- en kleinbedrijf (mkb)**
Voor het regionale midden- en kleinbedrijf creëert Windesheim waarde door in te spelen op kennis-, onderzoeks- en ontwikkelingsvragen van het regionale mkb en de regionale overheid.
- **Innovatie**
Bedrijven in de regio zijn op het gebied van innovatie actief betrokken bij Windesheim.
- **Jong & Oud**
Windesheim richt zich met dit profielkenmerk op kennisvragen die met de leeftijdsgroepen 'jong' en 'oud' samenhangen.
- **Educatie**
In het educatieveld is Windesheim een belangrijke speler die continu op zoek is naar samenwerkingsverbanden om de kwaliteit van onderwijs te verhogen.

Bij deze thema's worden onderwijs, onderzoek en werkveld sterk met elkaar in verbinding gebracht.

De profielkenmerken van Windesheim zijn vertaald naar het onderzoek in de kenniscentra. Windesheim participeert in vier Centres of Expertise die aansluiten bij de economische topsectoren in Nederland. Hierin werken onderwijs, overheid en werkveld gezamenlijk aan innovatie, kenniscreatie en kennisdeling.

WAARDE(N)VOLLE PROFESSIONAL

Windesheim leidt studenten op tot professionals die zich bewust zijn van de persoonlijke waarden van waaruit ze hun professioneel handelen vormgeven. Ook leren zij hun waarden in relatie te brengen tot de waarden van hun beroep en de organisaties waarbinnen zij werkzaam zijn.

Windesheim stimuleert ook medewerkers om na te denken over de waarden van waaruit zij

werken en over hoe Windesheim zich verder kan ontwikkelen tot een waarde(n)volle organisatie. Het professionaliseringsplan, met daarin veel aandacht voor teamontwikkeling, draagt hier in belangrijke mate aan bij. Nadenken over de waarden van waaruit een team wil samenwerken, ligt aan de basis van de ontwikkeling tot een resultaatverantwoordelijk team.

INTERNATIONALISERING

Het bedrijfsleven in de regio's Zwolle en Flevoland is sterk internationaal gericht. Windesheim vindt het van belang dat zijn studenten internationale ervaring opdoen en dat internationale studenten bij Windesheim kunnen studeren. Door middel van partnerschappen met andere kennisinstellingen, een uitgebreid aanbod van minorprogramma's en andere samenwerkingsverbanden, wordt inhoud gegeven aan de internationale oriëntatie.

HOOFDSTUK 2

Waarde(n)volle *professional*

Windesheim leidt studenten op tot waarde(n)volle professionals. Dit betekent dat studenten goed kunnen omgaan met de waardendimensie van de alledaagse praktijk en met de ethische spanningen en dilemma's die zich hierbij voordoen. Voor waarde(n)volle professionaliteit is dan ook ruim aandacht binnen de opleidingen. Ook wordt waarde(n)volle professionaliteit gestimuleerd bij medewerkers en gaat Windesheim hierover in gesprek met de omgeving.

In de visie van Windesheim wordt professionaliteit, naast het beschikken over de houding, kennis en vaardigheden die voor het beroep nodig zijn, ook gekenmerkt door het nemen van verantwoordelijkheid voor jezelf, het werkdomein en de samenleving. Iedere student wordt gestimuleerd na te denken over de vraag vanuit welke normen en waarden hij zijn beroep wil uitoefenen en wat in de beroepsuitoefening zijn toegevoegde waarde kan zijn voor de samenleving. In alle voltijd bacheloropleidingen is waarde(n)volle professionaliteit onderdeel van het curriculum. Ook is er een minor Zingeving ontwikkeld die veel deelnemers van buiten Windesheim trekt.

Doel is dat de student vanuit ethisch perspectief kan reflecteren op eigen handelen. Door deze onderzoekende houding bij studenten te stimuleren, groeien zij uit tot kritische en waarde(n)volle professionals en zijn zij voorbereid op de steeds veranderende beroepspraktijk. Binnen het nieuwe onderwijsconcept zijn het reflecteren op waarden en normen en hoe om te gaan met ethische dilemma's belangrijke thema's.

Dit laatste is een uitdaging, zo bleek uit gesprekken met docenten uit diverse opleidingen. Er spelen in alle opleidingen van Windesheim keuzes en dilemma's ten aanzien van waarde(n)volle professionaliteit.

Voor medewerkers van de diensten waren er in 2016 twee bijeenkomsten in het kader van waarde(n)volle professionaliteit: een lezing over de morele aspecten van het strafrecht en een lezing over de moraal in de financiële wereld. Waarde(n)volle professionaliteit keert ook vaak terug in de gesprekken die wekelijks aan de dialoogtafel gevoerd worden. Hoewel deze dialogen niet bedoeld zijn om tot concreet beleid of acties te komen, sluiten ze vaak wel aan bij bestaande, of vormen ze de aanzet tot nieuwe activiteiten. Zo droeg een dialoog over het bieden van werkervaringsprojecten bij aan het succes ervan. Een goed voorbeeld hiervan is het project dat hier onder verder wordt beschreven. Daarnaast is een aantal dialogen gevoerd over de koers van Windesheim. Deze dialogen hebben bijgedragen aan betrokkenheid vanuit de organisatie bij het opstellen van het nieuwe instellingsplan.

Het waarde(n)vol willen zijn, komt ook tot uiting in de mogelijkheid die Windesheim sinds januari 2016 aan vluchtelingen biedt om werkervaring op te doen binnen de hogeschool. Het doel is om deelnemers in aanraking te brengen met de Nederlandse werkvloer, te oefenen met de taal, zicht te krijgen op (on)mogelijkheden van werk en studie en elkaar te leren kennen. In samenwerking met het COA en AZC Borne is een aantal mensen uitgenodigd deel te nemen aan dit project. Het betrof mensen die in elk geval

Engels spraken en een hogere opleiding hadden genoten, al of niet afgerond.

In maart 2016 vond de aftrap plaats met vijftien deelnemers. De meesten van hen hebben het traject in januari 2017 afgerond. Deelnemers vonden onder andere een werkplek bij een opleiding, een lectoraat en een dienst van Windesheim.

Windesheim is van plan om vanaf 2017 alleen nog het begrip Waardenvolle professional, zonder haakjes om de 'n' te gebruiken. Daarmee wordt nog sterker benadrukt dat bezinning op waarden voor elke professional van belang is.

Windesheim in Dialoog

'Windesheim in Dialoog' is een initiatief waarbinnen reflectie en inspiratie rondom maatschappelijke vraagstukken worden vormgegeven. Windesheim in Dialoog ziet waarde(n)volle professionaliteit, naast de kracht van het hbo en de kracht van diversiteit, als één

van de drie pijlers onder haar activiteiten. Zo komt in de debatreeks 'Peper&Zout', het tweemaandelijks gespreksprogramma over uiteenlopende maatschappelijke thema's, ook altijd de waardendimensie aan bod. Andere activiteiten van Windesheim in Dialoog, waarin het gesprek ook altijd over onderliggende waarden ging, waren in 2016 onder andere 'The Battle' en 'World Café'. Met deze programma's draagt Windesheim in Dialoog bij aan het versterken van de debatacultuur op de hogeschool en het actief delen van kennis. In de reeks 'The Battle' vormde het thema 'democratie' de rode draad. Onderwerpen waren onder andere het referendum over het associatieverdrag met Oekraïne, de opkomst van rechts in Amerika en Europa en de kloof tussen hoog en laag opgeleid. Het 'World café' beoogt Nederlandse en internationale studenten op Windesheim met elkaar in contact en in gesprek te brengen. Onderwerpen waren 'Plastic soup' en 'Education & Technology'.

HOOFDSTUK 3

Kerngegevens

Kerncijfers Windesheim <i>geconsolideerd</i>	2016	2015	2014	2013	2012
Studenten					
. Instroom	7.813	7.205	7.139	6.968	6.326
. Populatie	21.607	20.740	20.468	20.624	20.284
. Aantal afgestudeerden	3.243	3.594	3.539	3.107	3.471
. Aantal uitvallers	3.823	3.650	4.085	4.153	4.758
. Studiesucces:					
-> Uitval <i>realisatie instroomcohort t-1</i>	34%	33%	40%	40%	39%
Marktaandeel					
. Instroom (<i>bron: Vereniging Hogescholen</i>)	5,2%	5,2%	4,7%	4,5%	4,4%
. Inschrijvingen (<i>bron: Vereniging Hogescholen</i>)	4,7%	4,5%	4,5%	4,6%	4,7%
Medewerkers					
. Gemiddeld aantal medewerkers	2.264	2.177	2.151	2.176	2.097
. Gemiddeld aantal fte's	1.641	1.589	1.594	1.595	1.536
. Ratio OP/OOP *)	1,71	1,68	1,67	1,66	1,56
. Aantal docenten met master	1.033	953	908	899	839
. Aantal gepromoveerde docenten	69	72	80	76	53
. Verzuim	3,6%	3,9%	5,0%	4,6%	4,7%
Onderzoek					
. Aantal lectoraten	23	28	28	25	24
. Omzet Onderzoek (<i>x € 1.000</i>)	15.798	13.400	12.009	10.423	9.810
Financiën					
. Omzet totaal (<i>x € 1.000</i>)	185.075	180.903	181.794	178.809	173.295
. Omzet Ondernemen (<i>x € 1.000</i>)	7.308	6.800	6.743	6.860	7.165
. Resultaat (<i>x € 1.000</i>)	-10.787	263	7.064	5.712	4.714
. Groepsvermogen (<i>x € 1.000</i>)	55.271	66.058	65.795	58.731	53.019
. Solvabiliteit	32,3%	36,7%	36,5%	32,7%	29,2%
. Gemiddelde cashpositie (<i>x € 1.000</i>)	31.762	37.883	32.397	39.537	35.824
*) in 2012 aangepast conform methodiek Vereniging Hogescholen					
Solvabiliteit: eigen vermogen/balanstotaal					
Gemiddelde cashpositie: gemiddeld saldo liquide middelen					

HOOFDSTUK 4

Onderwijs

Windesheim heeft de afgelopen jaren extra geïnvesteerd in het toekomstbestendig maken van het onderwijs. Daarbij blijft de kwaliteit van het onderwijs steeds hoog in het vaandel staan. Windesheim heeft bij deze onderwijsvernieuwing veel aandacht voor onder andere 21^e-eeuwse vaardigheden. De benodigde vaardigheden van de toekomst worden samengebracht in het 'nieuwe onderwijsconcept' waar Windesheim in 2014 mee is gestart. In 2016 hebben alle opleidingen dit verder uitgewerkt. Studenten zijn tevreden over hun studie: in de Nationale Studenten Enquête (NSE) zegt 83% van de Windesheimstudenten tevreden te zijn.

Studenten worden op Windesheim uitgedaagd om het beste uit zichzelf te halen. Dat doet de hogeschool vanuit zijn onderwijsvisie door:

- een ambitieus studieklimaat neer te zetten;
- onderwijs van hoge kwaliteit te bieden;
- ondersteuning (studentfaciliteiten) voor en tijdens de studie aan te bieden.

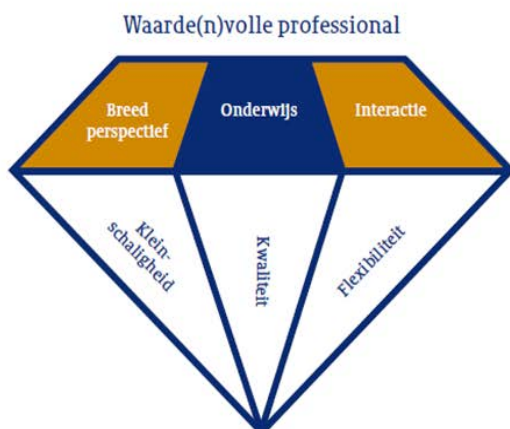
Met het onderwijsconcept geeft Windesheim hier uitvoering aan.

ONDERWIJSCONCEPT

Het onderwijsconcept stelt drie facetten van de onderwijsvormgeving centraal:

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

De organisatie van het onderwijs van Windesheim kenmerkt zich door kleinschaligheid, flexibiliteit en kwaliteit. De Windesheim onderwijsteams geven in belangrijke mate vorm aan deze onderwijsvernieuwing, ondersteund door een projectteam.



Eind 2014 is het onderwijsconcept voor Windesheim tot stand gekomen. Alle opleidingen zijn inmiddels met het onderwijsconcept aan de slag gegaan. Dit is gebeurd in drie fases. Dit hogeschooljaar (2016-2017) zijn de opleidingen uit de eerste fase gaan lesgeven volgens het onderwijsconcept. De opleidingen uit de tweede fase starten in het hogeschooljaar 2017-2018 en de opleidingen uit de derde fase in 2018-2019. In de kalenderjaren 2015 en 2016 is veel geld geïnvesteerd in het onderwijsconcept. Ook voor 2017, 2018 en 2019 heeft Windesheim in zijn begroting geld gereserveerd voor deze onderwijsvernieuwing.

Begin 2016 is het onderwijsconcept tussentijds geëvalueerd. Deze evaluatie heeft een aantal verbeterpunten opgeleverd die zijn vertaald in het projectplan 'Onderwijsconcept 2.0'.

4.1 Ambitieuw studieklimaat

Windesheim kent een ambitieus studieklimaat voor zijn studenten. Door internationale componenten en Honours Programmes aan te bieden, hebben studenten meer keuzemogelijkheden binnen de studie. Ook leidt Windesheim studenten op tot waardenvolle professional die hun eigen professionele handelen ter discussie kunnen stellen. Ook zijn er mogelijkheden voor plaats- en tijdonafhankelijk leren (Blended learning). Daarnaast bedraagt de kwantitatieve norm voor het bindend studieadvies (BSA) in het eerste jaar 54 studiepunten. Het doel van deze norm is om studenten vanaf het begin van hun studie optimaal te motiveren en achterstanden te voorkomen.

WINDESHEIM HONOURS

Windesheim daagt studenten in elk leertraject uit door een ambitieus studieklimaat aan te bieden. Voor studenten die meer willen en kunnen, heeft Windesheim een rijk aanbod aan multidisciplinair excellentieonderwijs

ontwikkeld. Het Windesheim Honours & Excellence Centre biedt deze studenten uitgebreide mogelijkheden om hun kennis te verbreden of te verdiepen en al lerende een individuele 'reis naar excellentie' te maken. Daarbij zorgt de Engelse voertaal voor een extra brede oriëntatie op het internationale speelveld. Er zijn drie mogelijke leerroutes:

- Studenten kunnen de Engelstalige opleiding Global Project and Change Management (Honours College) volgen. In vier jaar worden studenten opgeleid tot internationale project- en changemanagers.
- De Honours Programmes vierden in 2016 het eerste lustrum. Dit zijn Engelstalige extra curriculaire programma's van 16 studiepunten voor gemotiveerde en getalenteerde Windesheimstudenten. Zij volgen dit programma naast hun reguliere opleiding en krijgen een Honours-certificaat uitgereikt. Windesheim kent drie varianten: Intergenerational Collaboration, Social Innovation en New Towns. Kenmerkend voor deze Programmes is het multidisciplinaire karakter ervan.
- Vanaf 2016 biedt Windesheim Honours Tracks aan. De Honours Tracks hebben een kleur vanuit het vakinhoudelijke domein waaruit de student afkomstig is. De student kan zich met een Honours Track daar binnen verbreden.

KOPPELING ONDERWIJS EN ONDERZOEK

Lectoren en lectoraten zijn op verschillende manieren betrokken bij het onderwijs: door projecten uit te voeren, onderwijs te verzorgen en bij te dragen aan de ontwikkeling van nieuwe opleidingsmodules. Waar dit vanuit de maatschappelijke opdracht en innovatie meerwaarde heeft, geeft Windesheim

ondernemen een plek in het onderwijs. De binding met de regio wordt hierdoor versterkt. Er wordt zowel marktgestuurd onderzoek uitgevoerd als onderzoek op basis van vragen vanuit het onderwijs. Ook ondernemen studenten van Windesheim steeds vaker: ze voeren onderzoeken uit, doen mee aan wedstrijden of beginnen een eigen bedrijf naast de studie. Windesheim faciliteert deze studenten onder andere met de topondernemersregeling en Startpunt.

Windesheim werkt nauw samen met andere instellingen. Zo hebben bijvoorbeeld de ambities van Windesheim ten aanzien van de kwaliteit van de educatieve opleidingen ertoe geleid dat er in 2015 verkennende gesprekken zijn gevoerd met de Hogeschool Utrecht over een strategische samenwerking. Deze verkenning heeft in 2016 helaas geen vervolg gekregen. Vooruitlopend op deze mogelijke samenwerking heeft er een uitruil van lesplaatsen van de master Educational Needs plaatsgevonden tussen de Hogeschool Utrecht en Windesheim. Deze uitruil van lesplaatsen heeft negatieve impact gehad op de instroom van het aantal studenten van deze opleiding bij Windesheim.

ONDERWIJS EN INTERNATIONALISERING

Steeds meer Windesheimstudenten verblijven tijdens hun studie in het buitenland voor een stage of het volgen van onderwijs. Dit stimuleert Windesheim door partnerschappen met andere hogescholen en universiteiten aan te gaan, een uitgebreid programma met minors aan te bieden en andere samenwerkingsverbanden aan te gaan. Het aantal buitenlandse studenten dat zijn weg vindt naar de vestigingen van Windesheim in Zwolle en Almere is op het niveau van voorgaand jaar.

4.2 Onderwijs van hoge kwaliteit

Windesheim werkt continu aan versterking van de kwaliteit van het onderwijs, vooral door te investeren in de kwaliteit van de docenten. Daarnaast toetst Windesheim de kwaliteit van de opleidingen door mid-term reviews, visitaties en accreditaties.

KWALITEITSBORGING

De docent is bepalend voor de kwaliteit van onderwijs. Windesheim heeft het uitgangspunt dat docenten beschikken over didactische vaardigheden en ruime kennis van de beroepspraktijk. Daarnaast zijn ze in het bezit van een masterdiploma of zijn ze gepromoveerd.

Alle opleidingen hebben contact met zusteropleidingen van andere hogescholen om toetsbeleid uit te wisselen. Zo doen medewerkers actief mee in het landelijke project '10voordeleraar', waarbinnen landelijke kennistoetsen voor de Pabo en een aantal tweedegraads lerarenopleidingen worden ontwikkeld en afgenomen.

In de examencommissie van iedere opleiding hebben externe leden zitting om ervoor te zorgen dat het eindniveau goed geborgd is. Daarnaast worden afstudeerproducten mede beoordeeld door externe deskundigen. Ook moeten alle examinatoren de cursus Basis Kwalificatie Examinering met goed gevolg hebben afgerond.

KWALITEIT VAN OPLEIDINGEN

De volgende opleidingen zijn in 2016 gevisiteerd: De tweedegraads Lerarenopleidingen Aardrijkskunde, Biologie, Economie, Engels, Geschiedenis, Natuur- en Scheikunde, Nederlands en Wiskunde. Voor deze opleidingen is ook een positief accreditatiebesluit ontvangen. Dat geldt ook voor International Business and Languages.

De opleidingen Psychomotorische Therapie, Logistics Engineering in Zwolle en Engineering in Almere hebben een positieve visitatie-beoordeling ontvangen. De accreditatie is aangevraagd.

Naar aanleiding van eerdere visitaties zijn bestuurlijke afspraken gemaakt voor de bacheloropleidingen Mobiliteit en Commerciële Economie in Almere, omdat deze opleidingen ten tijde van de visitatie nog geen afstudeerwerken konden laten beoordelen. In 2016 is vastgesteld dat afgestudeerden van beide opleidingen in Almere ook aan de bachelor-eisen voldoen.

De macrodoelmatigheidsaanvragen hebben geresulteerd in positieve besluiten voor de Associate degree-programma's Software Developer en Commerciële Economie. Ook is toestemming verkregen om in Almere een nevenvestiging te starten van HBO-Rechten. Daarnaast is de opleiding master Educational Needs verplaatst van Utrecht naar Almere. De locatie Utrecht voor de Lerarenopleiding Godsdienst en Levensbeschouwing en Amsterdam voor de opleiding Godsdienst Pastoraal Werk zijn in 2016 gesloten.

In 2016 is van twee opleidingen de naam gewijzigd: de bacheloropleiding Sport & Beweging gaat verder als Sportkunde en de master Special Educational Needs wordt aangeboden als master Educational Needs. De aanvraag om in 2017 te mogen starten met de brede bachelor Social Work in Almere en Zwolle is goedgekeurd.

Voor de onbekostigde master Leadership in Education is een 'toets nieuwe opleiding' aangevraagd. Verder is een toets nieuwe opleiding aangevraagd voor de master Leadership in Transition.

Voor de voorheen onbekostigde master-opleidingen Expertdocent Beroepsonderwijs is bekostiging aangevraagd. Deze is voor 60 studiepunten toegekend.

EXPERIMENTEN

In 2016 is goedkeuring ontvangen voor deelname aan het Experiment Leeruitkomsten en het Experiment Vraagfinanciering. Deze experimenten worden mede gefinancierd vanuit het Ministerie van OCW. Aan het Experiment Leeruitkomsten doet Windesheim met 19 deeltijdopleidingen mee. De opleiding Technische Bedrijfskunde neemt ook deel aan het Experiment Vraagfinanciering.

Een essentieel onderdeel van het experiment Leeruitkomsten is dat de toetsing leerwegaafhankelijk wordt ingericht. Studenten kunnen elders gerealiseerde leeruitkomsten laten valideren en op grond daarvan kan er een maatwerkprogramma voor hen worden samengesteld. De leerroute die een student volgt, wordt vastgelegd in een onderwijsovereenkomst. Als voorbeeld voor de manier waarop Windesheim de deeltijdopleidingen wil inrichten, is in oktober een informatiedossier aan de NVAO en Onderwijsinspectie gestuurd. Begin januari 2017 is de goedkeuring voor het dossier ontvangen. De voorbereidingen voor de start van de opleidingen in september 2017 zijn in volle gang. Opleidingen, diensten en het kernteam onderwijsconcept werken gezamenlijk aan organisatorische aanpassingen. Aanpassingen zijn ook nodig voor het experiment vraagfinanciering, waaraan de deeltijdopleiding Technische Bedrijfskunde deelneemt.

RESULTATEN

Windesheim heeft in zijn bestuursverslag 2015 verantwoording afgelegd over de prestatieafspraken. Deze verantwoording is

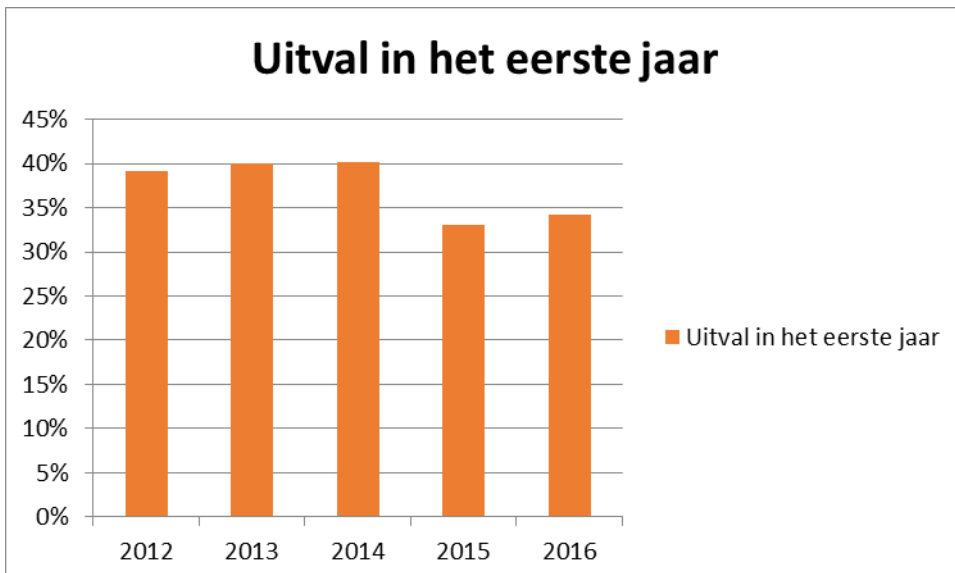
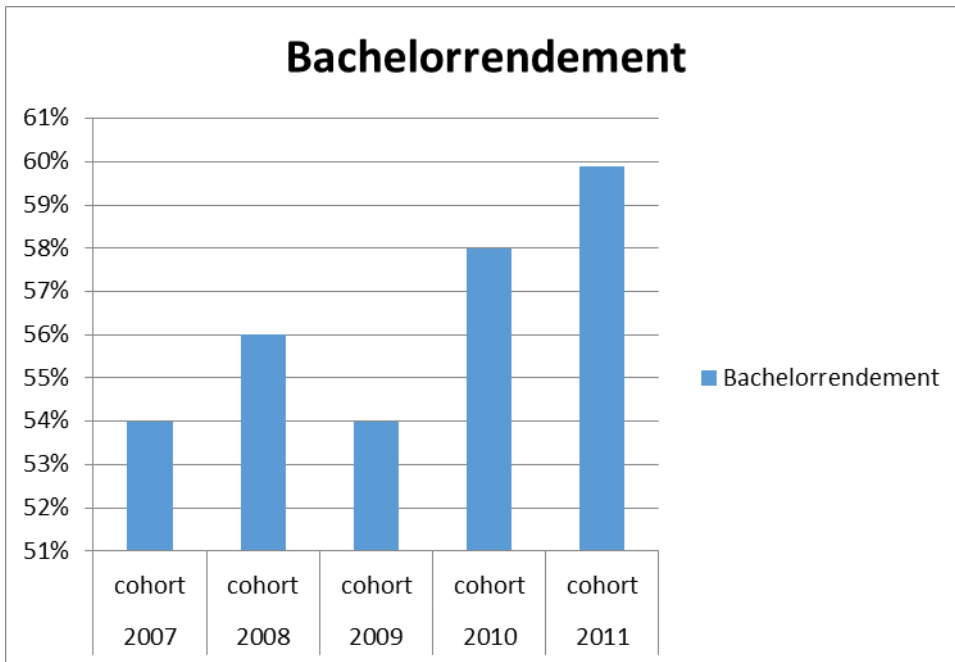
door het Ministerie van OCW, gebaseerd op een door de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek afgegeven positief advies, als voldoende beoordeeld. De hogeschool vindt het belangrijk om de voortgang van de meeste prestatie-indicatoren te blijven monitoren. De hogeschool heeft ervoor gekozen om alleen de prestatie-indicator 'Switch' uit onderstaande tabel te halen vergeleken met dezelfde tabel uit het Jaarverslag 2015.

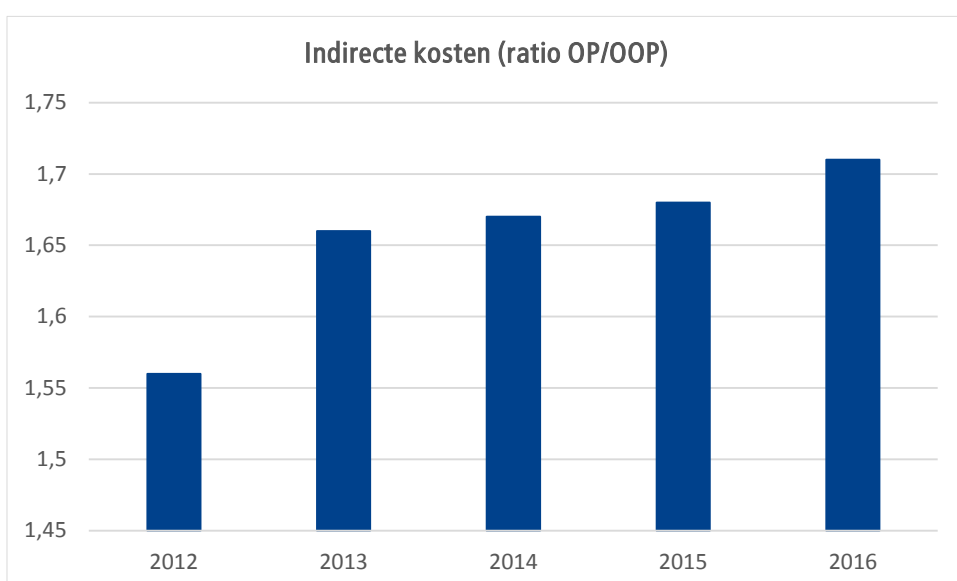
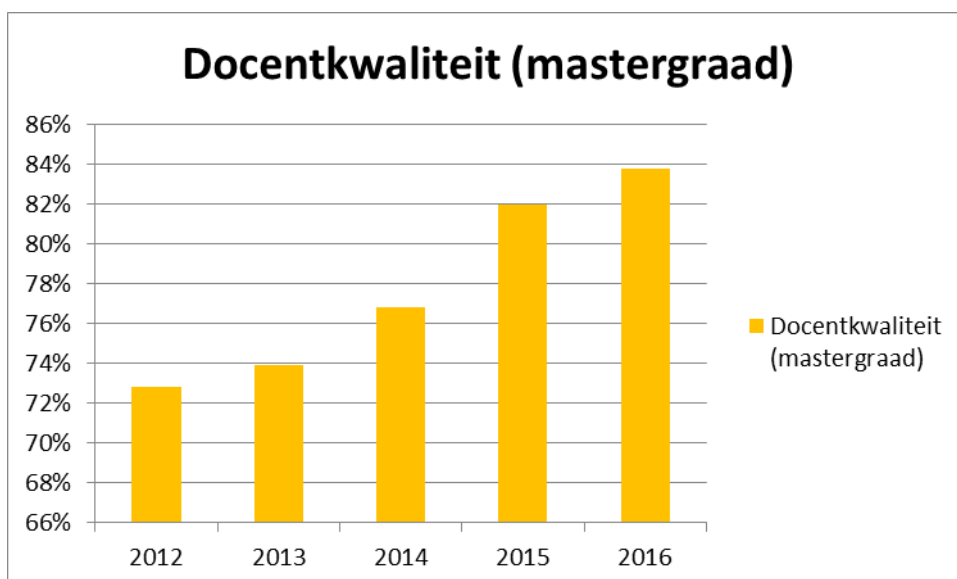
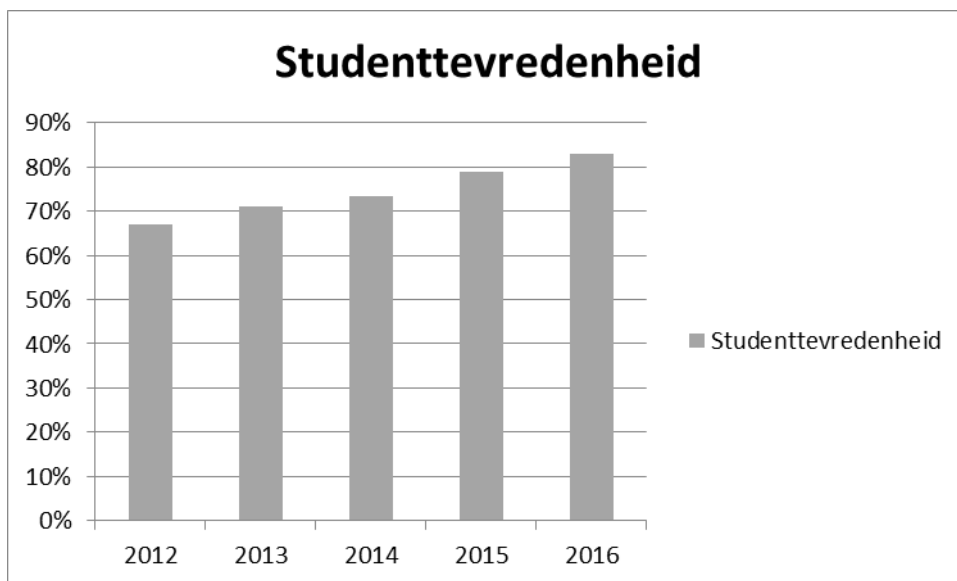
Windesheim is trots op de bereikte resultaten. In de prestatie-indicator bachelorrendement, de studenttevredenheid, de ratio OP/OOP en het percentage mastergeschoolde docenten is een positieve trend zichtbaar, zie onderstaande tabellen. Alleen de positieve trend bij uitval in

het eerste jaar, wordt in 2016 doorbroken. Hier zijn inmiddels verschillende interventies op gepleegd zodat de positieve trend in 2017 zal doorzetten.

Windesheim heeft bij de start van de prestatieafspraken met het Ministerie van OCW voor alle opleidingen van Windesheim gezamenlijk één doelstelling afgesproken per prestatie-indicator. Windesheim kiest ervoor om vanaf 2016 op opleidingsniveau te komen tot realistische doelstellingen die aansluiten bij de betreffende opleiding. De gestelde ambitie ten aanzien van deze indicatoren moet voor opleidingen voldoende uitdagend zijn en passen bij de unieke omgeving van de betreffende opleiding.

	Realisatie 2012	Realisatie 2013	Realisatie 2014	Realisatie 2015	Realisatie 2016
Bachelorrendement:					
. Instroomcohort 2007	54%				
. Instroomcohort 2008		56%			
. Instroomcohort 2009			54%		
. Instroomcohort 2010				58%	
. Instroomcohort 2011					60%
Uitval (in het eerste jaar)	39%	40%	40%	33%	34%
Studenttevredenheid	67%	71%	73%	79%	83%
Docentkwaliteit: mastergraad	73%	74%	77%	82%	84%
Indirecte kosten (ratio OP/OOP)	1,56	1,66	1,67	1,68	1,71





De hoge kwaliteit van het onderwijs heeft zich in 2016 geuit in een goede waardering van studenten van Windesheim in zowel de Nationale Studenten Enquête (NSE), Elsevier 'Beste studies 2016' als in de Keuzegids Hbo 2017.

In de Nationale Studenten Enquête geeft 83% van de Windesheimstudenten aan tevreden te zijn over hun studie (ten opzichte van 79% in 2015). In 2016 heeft 49% van de Windesheimstudenten deelgenomen aan de enquête (ten opzichte van 45% in 2015). Over alle zeventien thema's waarop de studenten zijn bevraagd, zijn ze meer tevreden dan hbo-studenten elders in het land. In de afgelopen drie jaar is de tevredenheid onder Windesheimstudenten met meer dan 10% gestegen. Daarmee is Windesheim een opvallende stijger in de categorie grote hogescholen. Dit lijkt vooral te danken aan de focus op kleinschaligheid en persoonlijk contact. De resultaten van de Nationale Studenten Enquête hebben invloed op de ranking van de hogeschool en van de opleidingen in de Keuzegids Hbo en in Elsevier.

In 2015 stond Windesheim in Elsevier op de eerste plaats in de categorie grote hogescholen. In 2016 hanteerde Elsevier een nieuwe indeling, waarbij de grote en middelgrote hogescholen zijn samengevoegd in de categorie brede hogescholen. Door deze nieuwe indeling staat Windesheim in 2016 op de derde plaats in de categorie brede hogescholen, met een tevredenheidsscore van 35,8. Vorig jaar had Windesheim een tevredenheidsscore van 31,6. Van de 53 beoordeelde Windesheimopleidingen scoren 48 positief of gemiddeld. Windesheim is de enige hogeschool in de top 5 die voor het

derde jaar op rij de studenttevredenheid ziet toenemen.

De Keuzegids Hbo beoordeelt en vergelijkt de kwaliteit van alle hbo-opleidingen in Nederland op basis van studentenoordelen, studie-statistieken en oordelen uit visitatie- en accreditatierapporten. In de Keuzegids Hbo 2017 staat Windesheim, net als vorig jaar, in de categorie grote hogescholen op de tweede plek. De kwaliteit van de opleidingen en de studenttevredenheid bij Windesheim stijgen voor het derde jaar op rij, zo blijkt uit onderzoeken van de Keuzegids Hbo. Zes Windesheimopleidingen hebben het zegel 'Topopleiding' gekregen: Ruimtelijke Ontwikkeling – Mobiliteit en HBO-ICT van Windesheim Flevoland en de Lerarenopleiding Lichamelijke Opvoeding, Global Project and Change Management, Civiele Techniek en Elektrotechniek in Zwolle. Negentien opleidingen van Windesheim zijn bovendien landelijk de beste in hun soort, ze staan op de eerste of een gedeelde eerste plaats.

INSTELLINGSPLAN 2013-2016 AMBITIES EN RESULTATEN

Hieronder is in een tabel opgenomen hoe de onderwijsambities uit 2013 zijn vertaald naar resultaten in 2016. Windesheim is trots op de bereikte resultaten. De hogeschool heeft bijna al zijn ambities volledig of in voldoende mate gerealiseerd. Ten aanzien van de ambitie 'Topopleidingen' heeft Windesheim andere accenten gelegd. Hierdoor is het behalen van deze ambitie minder relevant geworden. Daarom heeft Windesheim deze ambitie in onvoldoende mate gerealiseerd.

Ambities Onderwijs Instellingsplan 2013-2016		
Ambitieuus studieklimaat	Alle opleidingen van Windesheim scoren boven het landelijk gemiddelde.	In voldoende mate gerealiseerd
	Zestien topopleidingen onderscheiden zich landelijk op 1 van de profielkenmerken.	In onvoldoende mate gerealiseerd
	Drie honours programs zijn extern gecertificeerd voor excellentiebevordering in het hoger onderwijs.	Volledig gerealiseerd
	Het nieuwe onderwijsconcept is ingevoerd bij alle opleidingen.	Volledig gerealiseerd
Waarde(n)volle professionaliteit	Alle bacheloropleidingen hebben waarde(n)volle professionaliteit expliciet en aanwijsbaar in het curriculum opgenomen.	Volledig gerealiseerd
	De minor Zingeving voor professionals heeft landelijke bekendheid en minimaal 30% van de deelnemers is afkomstig van buiten Windesheim.	Volledig gerealiseerd
	Waarde(n)volle professionaliteit is verankerd in de organisatie; het is voor medewerkers van diensten en domeinen een geregeld terugkerend onderwerp van gesprek en vertrekpunt voor handelen.	In voldoende mate gerealiseerd
	Regelmatig zijn er inspirerende bijeenkomsten tussen Windesheim en de omgeving op het gebied van waarden die wringen en/of de samenleving verder brengen.	Volledig gerealiseerd
Internationalisering	De internationalisering binnen de opleidingen is geïntensiveerd door het Engelstalige studieaanbod uit te breiden met minimaal 1 internationale minor per domein.	Volledig gerealiseerd
	De studentenmobiliteit is over de hele linie toegenomen: er komen meer buitenlandse studenten naar Windesheim en meer Windesheimstudenten gaan naar het buitenland.	Volledig gerealiseerd

Het aantal strategische partnerships met buitenlandse hogescholen neemt toe.	Volledig gerealiseerd
Docenten hebben internationale competenties ontwikkeld op hun vakgebied en de Engelstalige taalvaardigheid is verbeterd.	In voldoende mate gerealiseerd
De ondersteuning en dienstverlening binnen de organisatie is ingesteld op internationale mobiliteit.	Volledig gerealiseerd

4.3 Studentfaciliteiten

Windesheim biedt veel verschillende mogelijkheden om studenten te ondersteunen bij het studiekeuzeproces en tijdens hun studie.

STUDIEVOORLICHTING

Windesheim biedt aankomende studenten en hun ouders een uitgebreide set aan voorlichtingsactiviteiten en –middelen. Zo helpt de online keuzetool StudySafe leerlingen uit het voortgezet onderwijs een eigen profiel van interesses, motivaties, oriëntatieactiviteiten en keuzes op te bouwen. Ook coachen studenten als 'Studybuddy' aankomend studenten in hun keuzeproces.

STUDENTBEGELEIDING OP MAAT

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

STUDEREN MET EEN FUNCTIEBEPERKING

Windesheim staat op de eerste plaats in de categorie grote hogescholen in de begeleiding van studenten met een functiebeperking. Dit blijkt uit het jaarlijkse onderzoek van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (C.H.O.I.), in opdracht van het Expertisecentrum handicap + studie. Ook bezet Windesheim de eerste plaats van alle grote hogescholen in de Nationale Studenten Enquête 2016 bij studenten met een functiebeperking. Er studeren circa 2.500 studenten met een functiebeperking, dat is 12% van het totaal aantal Windesheimstudenten.

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

In september 2015 hebben 12 organisaties, op initiatief van Windesheim, hun handtekening gezet onder het convenant 'Samen sterk voor elk talent' met als doel de in-, door- en uitstroom van studenten met een functiebeperking te verbeteren. Terugkijkend op 2016 kan worden vastgesteld dat er in samenwerking met alle convenantpartners, maar ook met andere partners, veel experimenten en initiatieven zijn opgestart om de kwaliteit te verbeteren. Zo zijn er diverse bijeenkomsten georganiseerd voor instroom- en zorgcoördinatoren van het voortgezet onderwijs en mbo-instellingen uit de regio. Met als doel samen te zoeken naar verbetermogelijkheden voor een warme overdracht en voorlichting aan aspirant-studenten. Ook vond een bijeenkomst plaats met examencommissies en de NVAO over aangepaste leerroutes en is met Randstad Diversity verkend of zij Windesheimstudenten kunnen begeleiden richting de arbeidsmarkt.

PROFILERINGSFONDS

Het profileringsfonds van Windesheim is bedoeld voor studenten die door bijzondere omstandigheden studievertraging hebben opgelopen of dat waarschijnlijk gaan doen. Daarnaast geeft het fonds financiële ondersteuning als een student bestuurlijk actief is of aan topsport doet. Er zijn in 2016 alleen toekenningen gedaan aan en/of bedragen uitbetaald aan studenten uit de Europese Economische Ruimte.

 Verzoeken profileringsfonds 2016

	Topsport	Bestuurssteun	Afstudeersteun
Toekenning	37	100	24
Afwijzing	1	3	6
Niet Ontvankelijk	0	0	0
Loopt nog	0	0	1
Totaal	38	103	31

 Uitbetaalde bedragen profileringsfonds 2016 (bedragen in €)

	Topsport	Bestuurssteun	Afstudeersteun	Totaal
Uitbetaald bedrag	€ 26.000	€ 124.906	€ 50.313	€ 201.219
Gemiddelde duur financiële ondersteuning	3,5 maanden	3 maanden	7,6 maanden	
Gemiddeld uitbetaald bedrag	€ 765	€ 1.050	€ 2.648	

HOOFDSTUK 5

Onderzoek

Het onderzoek binnen Windesheim draagt bij aan de praktijk van morgen. Het is innovatief, toepasbaar en verhoogt de kwaliteit van het onderwijs. De lectoraten en de Centres of Expertise vormen een verbindende factor tussen het werkveld en Windesheim.

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

Ook maakt Windesheim de expliciete keuze voor het ontwikkelen van normatieve professionaliteit en burgerschap. Normatieve professionaliteit en burgerschap en het verkennen en ontwikkelen daarvan voor de verschillende praktijksituaties waar de hogeschool voor opleidt, is een belangrijke leidraad voor het handelen van docenten en onderzoekers in het onderwijs en het onderzoek op Windesheim.

De focus in het onderzoek en de verbinding van het onderzoek met de opleidingen staan centraal door:

- verstevigen van de functie als innovatieve hogeschool
- versterken van de valorisatie van praktijkgericht onderzoek
- neerzetten van een stimulerend onderzoeksklimaat

Bij het realiseren van deze onderzoeksvisie spelen, naast lectoren, docentonderzoekers en

studenten, de Centres of Expertise een belangrijke rol.

5.1 Innovatieve hogeschool

LECTOREN EN LECTORATEN

De lectoraten zijn georganiseerd in vijf kenniscentra en zijn verbonden aan een domein, bijlage 2 bevat een overzicht van de vijf kenniscentra en de lectoraten. Hiermee borgt Windesheim een directe interactie tussen onderwijs en onderzoek en ontstaat er meer kritische focus en massa binnen de onderzoeksfunctie van de hogeschool. Het aantal lectoraten is het afgelopen jaar afgenomen. Dit komt door het gewijzigde beleid ten aanzien van de lectoraten: er is ingezet op het uitbreiden van de grootte van de huidige onderzoeksgroepen met een focus op kwaliteit. Hierdoor is er significante groei in het aantal associate lectoren zichtbaar.

Lectoren en onderzoekers werken samen met opleidingen aan opleidingsprogramma's. De onderzoeksgroepen ontwikkelen producten voor het mkb en beroepsgroepen en werken nauw samen met ondernemingen en instellingen in de regio. Ook weten studenten en onderzoeksgroepen elkaar steeds beter te vinden voor bijvoorbeeld afstudeeronderzoek.

Lectoren en lectoraten zijn op verschillende manieren betrokken bij onderzoek in het onderwijs. Het meest concreet gebeurt dit door opdrachten en projecten uit te voeren en onderwijs te verzorgen als onderdeel van de

studieprogramma's. Lectoren dragen ook bij aan de ontwikkeling van nieuwe opleidingsmodules door het inbrengen van actuele ontwikkelingen en inzichten uit het onderzoeksveld van de betreffende beroepsprofielen.

5.2 Valorisatie

De afgelopen jaren is de aandacht ten aanzien van onderzoek geleidelijk aan steeds meer verschoven van het vergroten van onderzoekscapaciteit naar de betekenis van onderzoek voor Windesheim en het zoeken naar een nauwere verbinding met het onderwijs en het werkveld. Daarnaast is een belangrijkere rol weggelegd voor het borgen van de onderzoekskwaliteit.

EXTERN GEFINANCIERD ONDERZOEK

Windesheim investeert in verdergaande professionalisering van de verwerving van tweede-geldstroom-middelen voor onderzoeksprojecten. Deze gelden zijn belangrijk voor de kenniscentra, lectoraten en Centres of Expertise. Dit heeft geleid tot een sterke groei in het aantal toegewezen subsidies en beurzen. De kenniscentra van Windesheim krijgen ondersteuning van subsidieadviseurs die het tot stand komen van subsidieaanvragen begeleiden. Daarnaast is expertise opgebouwd in het verwerven van beurzen en subsidies.

De subsidieregeling RAAK, uitgevoerd door het Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA, is de primaire externe financieringsbron voor praktijkgericht onderzoek van Windesheim. In 2016 zijn drie RAAK-projecten succesvol afgerond en zijn er vier nieuwe RAAK-aanvragen gehonoreerd. Daarnaast is met succes subsidie verworven voor uiteenlopende onderzoeksprojecten bij diverse subsidiënten en fondsen. Bijdragen werden toegezegd door onder meer ZonMw en NWO.

OMZET

In 2016 is op extern gefinancierd onderzoek € 8,0 miljoen omzet gerealiseerd (subsidies/fondsen en contractonderzoek). Dit bedrag is € 2,2 miljoen hoger dan de gerealiseerde omzet in 2015.

KWALITEITZORG ONDERZOEK

Vanaf 1 augustus 2016 geldt er een nieuw Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek voor de periode 2016-2022. Het brancheprotocol legt de basis voor een landelijk kwaliteitszorgstelsel voor het praktijkgerichte onderzoek voor alle bekostigde hogescholen. Het is gericht op het permanent handhaven en verbeteren van de kwaliteit van het praktijkgerichte onderzoek en de organisatie ervan en heeft betrekking op de afzonderlijke kenniscentra van Windesheim.

De kenniscentra zijn gezamenlijk aan de slag gegaan met de implementatie van dit brancheprotocol. Er worden Windesheimbrede kwaliteitscriteria en -indicatoren van praktijkgericht onderzoek gehanteerd. Verder hebben de kenniscentra de BKO-standaarden, de kwaliteitscriteria en -indicatoren genormeerd.

5.3 Stimulerend onderzoeksklimaat

Windesheim zet in op het uitbreiden van de grootte van de huidige onderzoeksgroepen, met een focus op kwaliteit. Eind 2016 waren er 23 lectoraten actief, verdeeld over 5 kenniscentra. In 2016 is een aantal lectoraten beëindigd. Er is een significante groei in het aantal associate lectoren zichtbaar. Dit heeft geleid tot meer focus op onderzoeksthema's en meer massa per onderzoeksgroep.

Promovendi en gepromoveerden nemen een belangrijke positie in binnen Windesheim. Om deze positie te borgen en verder uit te breiden, is er een nieuwe uitvoeringsregeling voor promovendi en gepromoveerden. Windesheim heeft er vertrouwen in dat de nieuwe uitvoeringsregeling voor de middellange termijn

een positief effect heeft op het percentage gepromoveerden binnen het docentenkorps van Windesheim.

INTERNATIONALISERING

Het bedrijfsleven in de regio's Zwolle en Flevoland is sterk internationaal gericht. Windesheim vindt het belangrijk dat zijn studenten internationale ervaring opdoen en dat studenten uit andere landen bij Windesheim kunnen studeren. Door middel van partnerschappen met andere kennisinstellingen, een uitgebreid aanbod van minorprogramma's en andere samenwerkingsverbanden wordt inhoud gegeven aan de internationale oriëntatie.

5.4 Centres of Expertise

De Centres of Expertise (CoE's) zijn innovatieve samenwerkingsverbanden met andere kennisinstellingen en marktpartijen. De vier Centres waarin Windesheim participeert, hebben in 2016 een positief advies gekregen van de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek. Dit advies is door het Ministerie van OCW bekrachtigd in een beschikking. In deze beschikking is aan deze vier Centres extra financiering voor 1 kalenderjaar (2017) toegekend. Ze zijn voor Windesheim van belang voor zowel onderwijs als onderzoek en dragen bij aan de zwaartepuntvorming en profilering. Dankzij de deelname in de CoE's kan Windesheim met de partners van overheid en bedrijfsleven nog beter werken aan innovatie, kenniscreatie en -circulatie. Windesheim zal dan ook in 2017 nog meer investeren in de CoE's.

Centres of Expertise waarin Windesheim participeert:

→ TechForFuture - www.techforfuture.nl

Samen met Saxion werkt Windesheim binnen dit CoE samen op High Tech Systemen en Materialen. TechForFuture richt zich op toegepast onderzoek tussen hbo en

bedrijfsleven, vooral het mkb. Dit Centre werkt nauw samen met de Windesheim-lectoraten Kunststoftechnologie, ICT-innovaties in de Zorg en Area Development.

→ TechYourFuture - www.techyourfuture.nl

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

→ Green PAC: Smart Polymeric Materials - www.greenpac.eu

In dit CoE geven Stenden en Windesheim, ondersteund door hun kennis- en onderzoekspartners, invulling aan de vraag van het innoverende bedrijfsleven naar kennis over Smart Polymeric Materials door het oprichten van open innovatie centra op het gebied van (groene) kunststoffen, vezels en composieten dat initiërend en faciliterend is voor een "business driven" kennisontwikkeling. De 'producten' die het Centre levert, zijn:

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

In 2016 werd gewerkt aan talloze projecten waarmee regelmatig de landelijke pers wordt gehaald zoals de Dutchfiets, gemaakt van 100% recyclebare kunststof. Maar ook het

biocomposiet fietspad voorzien van ecodynamische verlichting waarvan de gemeente Emmen de primeur had. In juni studeerden de eerste masterstudenten Biopolymer Engineering af. Dit Centre werkt nauw samen met het Windesheimlectoraat Kunststoftechnologie.

→ [KennisDistributieCentrum Logistiek - www.kennisdistributiecentrumlogistiek.nl](http://www.kennisdistributiecentrumlogistiek.nl)

Windesheim werkt binnen dit CoE samen met vijf andere hogescholen: NHTV, Fontys Venlo, Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Rotterdam en Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Gezamenlijk werken zij aan onderwijs, praktijkgericht onderzoek en innovatieve ontwikkeling met betrekking tot logistiek. Niet alleen de fysieke aspecten maar ook bedrijfseconomische facetten van logistiek komen in dit KennisDC aan bod. Het Centre werkt nauw samen met de Windesheimlectoraat Area Development en Supply Chain Finance.

maatschappelijke organisaties committeren zich steeds meer aan cashbijdragen in plaats van bijdragen 'in kind'. Ook zoekt Windesheim nadrukkelijk de samenwerking met regionale Centra voor innovatief vakmanschap. Een voorbeeld hiervan is de intensieve samenwerking tussen de CoE Green PAC en het Centrum voor innovatief Vakmanschap (CIV) Polymeren, Composieten Coatings. In dit CIV participeert onder andere ook ROC Deltion College uit Zwolle.

De Centres zijn herkenbare en door het werkveld erkende expertisecentra. De thema's van de CoE's sluiten goed aan bij de regionale speerpunten zoals High Tech Systemen & Materialen en Logistiek. De meerwaarde is zichtbaar in de vele activiteiten, de gerealiseerde producten en het versterken en de toename van netwerken waarin Windesheim deelneemt. Kenniscentra van Windesheim, de daaraan verbonden lectoren, docentonderzoekers en studenten, werken in toenemende mate samen met partners van de Centres aan het uitwerken en concretiseren van vragen uit de beroepspraktijk en de markt. Dit versterkt ook de samenhang tussen onderzoek en onderwijs. Windesheim en bedrijven en/of maatschappelijke organisaties werken gezamenlijk aan onderwijsontwikkeling en meerjarige onderzoeksprojecten, met als resultaat integrale zwaartepuntvorming rondom economische en/of maatschappelijke thema's. Bedrijven en/of

5.5 Instellingsplan 2013-2016: ambities en resultaten

Hieronder is in de tabel opgenomen hoe de onderzoekambities uit 2013 zijn vertaald naar resultaten in 2016. Windesheim is trots op de bereikte resultaten, bijna alle ambities zijn gerealiseerd. Alleen de ambities ten aanzien van het aantal lectoraten en het verweven van meerdere Horizon 2020-subsidies zijn in onvoldoende mate gerealiseerd. Het in onvoldoende mate realiseren van een groot aantal lectoraten heeft te maken met een wijziging in lectoraatsbeleid. Er wordt ingezet op focus op thema's om daarmee meer

onderzoeksmassa te realiseren. Het aantal associate lectoren is wel gestegen.

Vanuit verschillende ministeries zijn de afgelopen jaren meer programma's en budgetten beschikbaar gesteld voor praktijkgericht onderzoek. Dit heeft ertoe geleid dat de focus van lectoraten vooral is komen te liggen bij subsidieregelingen van onder andere het Nationaal Regieorgaan SIA en ZonMw. Daardoor is de ambitie ten aanzien van Horizon 2020-subsidies in onvoldoende mate gerealiseerd.

Ambities Onderzoek Instellingsplan 2013-2016		
Koppeling onderwijs en onderzoek	De betrokkenheid van docenten bij het onderzoek is vergroot van 125 naar 200 kenniskringleden.	Volledig gerealiseerd
Toename aantal lectoraten	Het aantal lectoraten is toegenomen tot 30, parallel hieraan is het aantal lectoren en associate lectoren gegroeid.	In onvoldoende mate gerealiseerd
CoE's	De CoE's leveren een bijdrage aan de regionale ontwikkeling door het uitvoeren van onderzoek in opdracht. De onderzoeksbatens nemen hierdoor toe.	Volledig gerealiseerd
Subsidies	De groei van het aantal toegewezen subsidies heeft zich voortgezet.	Volledig gerealiseerd
	Windesheim heeft voor meerdere projecten subsidie verworven uit het Europese subsidieprogramma 'Horizon 2020'.	In onvoldoende mate gerealiseerd
Financiering	Van de totale middelen is 15% afkomstig van andere bronnen dan de rijksbijdrage en de wettelijke collegegelden.	Volledig gerealiseerd
Ondernemerschap	Er zijn belangrijke vorderingen gemaakt in het faciliteren van studenten die een eigen bedrijf willen beginnen.	Volledig gerealiseerd
	Windesheim is erin geslaagd ondernemerschap zowel intern als extern te versterken.	In voldoende mate gerealiseerd

Windesheim draagt via ondernemerschap zichtbaar bij aan maatschappelijke thema's en innovatief vermogen van bedrijven en organisaties.

Volledig
gerealiseerd

HOOFDSTUK 6

Personeel

Het menselijk kapitaal van Windesheim is onmisbaar als het gaat om het behalen van succes. De ontwikkelingen in de wereld vragen wendbaarheid van de organisatie en medewerkers die breed georiënteerd en flexibel inzetbaar zijn. Door gericht te sturen op duurzame inzetbaarheid en effectiviteit van medewerkers, zet Windesheim de beweging in naar een wendbare organisatie.

Externe en interne ontwikkelingen vragen van medewerkers dat zij zich voortdurend weten te verhouden tot die ontwikkelingen en daar proactief, snel en in samenwerking met elkaar op in kunnen spelen. Windesheim geeft vorm aan de gewenste functionele flexibiliteit door de focus te leggen op resultaatverantwoordelijke teams en teamontwikkeling en de daarbij behorende veranderende stijl van leidinggeven. Met 'de teams aan zet' en gerichte aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van de individuele medewerker, kunnen teams zelforganiserend inhoud geven aan uitdagingen en opgaven.

6.1 Duurzame inzetbaarheid

Het gericht stimuleren van duurzame inzetbaarheid (DI) is belangrijk voor vitale en professionele medewerkers; voor nu en op lange(re) termijn en voor hun mogelijkheden op de interne én externe arbeidsmarkt. De cao biedt medewerkers hier ook ruimte voor.

Het onderwerp is verankerd in de HR-gesprekscyclus en er wordt veel aandacht besteed aan interne communicatie over de mogelijkheden om DI-uren te gebruiken. Ook de vastgestelde decentrale arbeidsvoorwaarden zijn ingezet rond de onderwerpen van duurzame inzetbaarheid uit de cao.

Eind 2016 hebben ruim 1000 medewerkers gespaarde DI-uren geregistreerd. Hierbij wordt voornamelijk gespaard voor de doelen 'Gezonde balans tussen werk en privé' (ruim 26%),

'Ontwikkeling en/of aanvullend studieverlof' (bijna 17%) en 'Sabbatsverlof' (bijna 16%).

6.2 Professionalisering

Het verder professionaliseren van teams en individuele medewerkers is een onmisbare schakel in het bereiken en op peil houden van de gewenste kwaliteit van de medewerkers van Windesheim.

Op 1 januari 2014 is gestart met het professionaliseringsplan 'Samen werken, samen leren en professionaliseren 2014-2017'. Hierin zijn teamontwikkeling en teamprofessionalisering (door teamleren) sleutelwoorden.

Om deze ontwikkeling te ondersteunen, is in de begroting 2016 een professionaliseringsbudget van 6% van het jaarinkomen opgenomen. De werkelijke kosten in 2016 zijn 6,2% van het jaarinkomen waarvan 3,2% out-of-pocketkosten (€ 3,1 miljoen) en 3,0% scholingsuren van medewerkers.

De Corporate Academy is een belangrijke schakel in professionalisering. Bij de Corporate Academy kunnen medewerkers en teams zich professionaliseren door (bij)scholing, in samenwerking met externe partijen.

TEAMPROFESSIONALISERING

Teamprofessionalisering heeft een blijvende plek op de agenda gekregen. Dit heeft zich bijvoorbeeld geuit in een toenemende vraag naar ondersteuning bij visieontwikkeling en onderlinge

samenwerking in teams. De vraag naar ondersteuning is het hoogst binnen de onderwijsteams, omdat vanuit het nieuwe onderwijsconcept teamontwikkeling als een belangrijk ingrediënt voor succes wordt gezien.

PROFESSIONALISERING DOCENTEN

Om docenten te ondersteunen bij het ontwikkelen en uitvoeren van goed onderwijs, zijn er verschillende opleidingsmogelijkheden. Zo kunnen nieuwe docenten de volledig digitaal beschikbare Quickstart volgen. Daarnaast wordt de volwaardige training basiskwalificatie didactische bekwaamheid (BDB) aangeboden. Voor het behalen van het volwaardige BDB certificaat moeten de onderdelen didactische professionalisering (Basis dipro) en basiskwalificatie examinering (BKE) succesvol worden afgerond. Eind 2016 hebben in totaal 109 docenten het BDB certificaat uitgereikt gekregen. Ook hebben veel ervaren docenten bijscholing gevolgd op het gebied van examinering. Dit heeft geresulteerd in 237 BKE certificaten en 9 SKE (senior kwalificatie examinering) certificaten.

KWALITEIT EXAMEN- EN OPLEIDINGSCOMMISSIE

Nieuwe leden van een examencommissie volgen de basistraining voor nieuwe examencommissieleden. In 2016 hebben negen leden deze training gevolgd. Voor het bijhouden van kwaliteit en kennis kan een complete commissie het onderhoudsprogramma voor examencommissies volgen. 33 leden hebben deelgenomen aan dit onderhoudsprogramma. 10 medewerkers die optreden als ambtelijk secretaris van de Examencommissies, hebben een aparte basistraining gevolgd. In 2016 hebben ook 25 nieuwe leden van een opleidingscommissie een basistraining gevolgd. Verder is door 15 medewerkers een training over de 'Wet Versterking Bestuurskracht' gevolgd.

LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

Leiderschapsontwikkeling is belangrijk binnen Windesheim. Structureel op de agenda staat het TOP Atelier. De leden van het College van Bestuur, de bestuurssecretaris, directeuren van domeinen en diensten en MT-leden van de domeinen komen samen om het leiderschap vanuit relevante onderwerpen verder te verfijnen en in te kleuren. In 2016 stonden de TOP ateliers in het teken van de volgende onderwerpen:

- Leiderschap en het nieuwe onderwijsconcept.
- Leiderschap en werken met resultaatverantwoordelijke teams.

Een ander succesvol traject is de Leergang Onderwijskundig Leiderschap. Een samengestelde groep van directeuren, managers en opleidingshoofden uit domeinen en diensten is in 2015 met deze leergang gestart en heeft deze afgesloten in 2016.

6.3 Feiten en cijfers

PERSONEEL

In 2016 hebben 2264 medewerkers zich ingezet voor de hogeschool: 981 fte voor onderwijs en 660 fte in ondersteunende functies. Het aantal medewerkers met een dienstverband bij Windesheim is ten opzichte van 2015 (2177 medewerkers) gestegen. De gemiddelde deeltijdfactor is met 0,72 fte nagenoeg gelijk aan 2015 (0,73 fte).

Windesheim maakt in beperkte mate gebruik van een flexibele schil van externe professionals. Deze externe professionals voldoen aan de kwalificaties die nodig zijn om in te kunnen spelen op vragen en omstandigheden van binnen en buiten de hogeschool.

De kosten voor de inzet in 2016 van personeel dat niet in loondienst is, zijn € 13,9 miljoen. Dit is € 3,8 miljoen hoger dan in 2015. Deze toename is met name te verklaren door extra investeringen in kwaliteit van onderwijs en onderzoek zoals de

ontwikkeling en implementatie van het nieuwe onderwijsconcept, verandertrajecten Bachelor Nursing 2020 en Social Work en IT-ondersteunende projecten voor het onderwijs. Daarnaast is personeel dat niet in loondienst is, ingezet voor subsidieprojecten, vervanging bij langdurig verzuim en moeilijk invulbare vacatures. Tegenover de kosten van inzet op subsidieprojecten en langdurig verzuim staan subsidiebatens en uitkeringen bij verzuim.

IN-, DOOR- EN UITSTROOM

In 2016 waren er 285 vacatures waarvan een aantal ruimte bood om meerdere medewerkers op één vacature aan te stellen. Voor de invulling van deze vacatures zijn 223 medewerkers van buiten de organisatie aangetrokken. Daarnaast hebben 89 medewerkers die al in dienst waren via interne mobiliteit een nieuwe werkplek gevonden.

De actieve begeleiding 'Van Werk naar Werk' heeft er in 2016 toe geleid dat 39 (oud-) werknemers een nieuwe werkkring hebben gevonden.

6.4 Ontwikkelingen bij domeinen

Het domein Gezondheid en Welzijn is in 2015 gestart met een revitaliseringstraject. De revitalisering is conform plan verlopen en in april 2016 afgesloten.

Het domein Bewegen en Educatie heeft zich in 2016 gesteld gezien voor een ingrijpende financiële taakstelling. In 2017 zal uitvoering

gegeven worden aan de plannen. Hierbij zullen geen gedwongen ontslagen vallen.

UITKOMSTEN BEOORDELINGSCYCLUS

Via de personeelsevaluatiecyclus (PE-cyclus) vinden gesprekken plaats met medewerkers over resultaten en ontwikkeling. Dit is een belangrijke manier voor Windesheim om gestelde ambities te realiseren.

In 2016 kregen 1908 medewerkers een beoordeling. 92,6% van hen presteert goed. 6,6% presteert uitstekend en 0,8% onvoldoende. Met 62 medewerkers is in 2015-2016 geen waarderingsgesprek gevoerd vanwege langdurige afwezigheid of de korte duur van het dienstverband voorafgaand aan de beoordeling.

6.5 Verzuim

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

Met een verzuimpercentage van 3,6 % in december 2016, heeft Windesheim de ingezette daling van het verzuim in 2015 weten vast te houden. Leidinggevenden speelden hierin een cruciale rol. Bij de uitvoering van het verzuim- en re-integratiebeleid worden zij ondersteund door de verzuim en re-integratiespecialist, de bedrijfsartsen, een digitaal verzuimmanagementsysteem en de training 'Beïnvloeden van verzuim'.

HOOFDSTUK 7

Financieel

In 2016 is voor het tweede jaar extra geïnvesteerd in de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Zo is geïnvesteerd in de verdere ontwikkeling en uitrol van het nieuwe onderwijsconcept binnen de opleidingen. Maar ook in IT, zoals de Digitale Leer Omgeving voor studenten (DLO), de Verbeterde Elektronische Leer Omgeving (VELO), het digitale inleverportaal en Studentbeeld. Deze en andere extra investeringen waren mogelijk door de financiële reserves.

7.1 Resultaat

Geconsolideerde staat van baten en lasten			
<i>(x € 1.000)</i>			
	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Baten			
Rijksbijdragen	118.321	118.225	116.468
College-, cursus-, les- en examengelden	38.130	37.414	36.637
Baten werk in opdracht van derden	7.505	6.733	7.163
Financiers Flevoland	5.679	6.311	7.191
Overige baten	15.440	11.681	13.444
<i>Totaal baten</i>	185.075	180.364	180.903
Lasten			
Personeelslasten	146.942	140.414	134.348
Afschrijvingen	11.885	12.087	11.720
Huisvestingslasten	8.634	9.061	8.694
Overige lasten	25.134	21.374	22.654
<i>Totaal lasten</i>	192.595	182.936	177.416
Saldo baten en lasten	-7.520	-2.572	3.487
Financiële baten en lasten	-3.223	-3.309	-3.201
Belastingen over het resultaat	-44	0	-23
Resultaat na belasting	-10.787	-5.881	263

Voor 2016 was een negatief resultaat begroot van € 5,9 miljoen. Dit resultaat bestaat voor een substantieel deel uit extra investeringen in de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en een financieel tekort binnen twee domeinen.

In de begroting was voor € 4,7 miljoen opgenomen voor extra investeringen in de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. De extra investeringen zijn voorgefinancierd uit de reserves van Windesheim. Vanaf 2018 zullen er extra middelen beschikbaar komen vanuit de invoering van het leenstelsel. Bij het domein Beweging en Educatie is sprake van een tekort door een combinatie van een relatief grote portefeuille onderzoek, veel onbekostigde studenten en kleine klassen. Bij het domein Gezondheid en Welzijn is sprake van een tijdelijk tekort door complexe verandertrajecten voor de opleidingen Social Work en Verpleegkunde. Dit vanwege veranderingen in het werkveld in combinatie met de organisatieontwikkeling van het domein. Beide domeinen werken aan structurele verbetering van de exploitatie.

Het resultaat over 2016 is € 10,8 miljoen negatief. De belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de begroting zijn:

- Lagere rijksbijdrage van € 3,7 miljoen als gevolg van aanpassing van de referentieramingen. Door een lagere instroom van studenten in het hbo in 2016 is het makro kader van het Ministerie van OCW naar beneden bijgesteld. Dit leidt tot een lagere rijksbijdrage voor 2016 en komende jaren.
- Per saldo hogere personeelskosten van € 0,7 miljoen door cao-stijging. In 2016 is een nieuwe cao in werking getreden met onder andere een salarisstijging van 3,65%. De personeelskosten zijn gestegen met € 3,9 miljoen die voor een bedrag van € 3,2 miljoen zijn gecompenseerd door een hogere rijksbijdrage.
- Hogere kosten ter grootte van € 0,8 miljoen voor dotatie aan de voorziening voor WW-verplichtingen, Sociaal Flankerend Beleid, Wet WIA en Personele beloningen.

7.2 Financiële positie en financiering

FINANCIËLE POSITIE

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

De geconsolideerde balans eind 2016 is als volgt:

Geconsolideerde balans		
<i>(x € 1.000)</i>		
	31.12.2016	31.12.2015
Activa		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	134.806	132.083
Financiële vaste activa	7.317	7.325
	<u>142.123</u>	<u>139.408</u>
Vlottende activa		
Vorderingen	8.824	6.927
Liquide middelen	20.109	33.604
	<u>28.933</u>	<u>40.531</u>
Totaal activa	<u>171.056</u>	<u>179.939</u>
Passiva		
Groepsvermogen	55.271	66.058
Voorzieningen	8.950	8.918
Langlopende schulden	51.501	54.745
Kortlopende schulden	55.334	50.218
Totaal passiva	<u>171.056</u>	<u>179.939</u>

SOLVABILITEIT

Door het negatieve resultaat daalt het groepsvermogen van € 66,1 miljoen eind 2015 naar € 55,3 miljoen eind 2016. De solvabiliteit komt daarmee eind 2016 uit op 32,3 % (2015: 36,7%). Er zijn maatregelen genomen om de eigen streefwaarde voor solvabiliteit van minimaal 32,5% eind 2017 weer te halen.

TREASURY

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

Windesheim heeft de beschikking over € 20,1 miljoen aan liquide middelen. De liquide middelen zijn direct opvraagbaar.

Op basis van het treasurystatuut zet Windesheim een aanvullend financieel instrument in. Dit is een effectieve renteswap om renteschommelingen af te dekken op de in 2008 aangegane lening voor gebouw X. De renteswap is gewaardeerd volgens richtlijnen voor het opstellen van de jaarrekening.

Financiële instrumenten

Windesheim maakt gebruik van één afgeleid financieel instrument (Interest Rate Swap) om het renterisico op de variabele rente van een lening af te dekken. Het gebruik van dit financieel instrument past binnen het treasurybeleid van Windesheim.

Renterisico

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

Liquiditeits- en kasstroomrisico

Windesheim bewaakt de liquiditeitspositie door het opstellen van periodieke liquiditeitsbegrotingen en het monitoren van de liquiditeitspositie. Er wordt op toegezien dat er steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat er voldoende ruimte beschikbaar is om binnen de gestelde bankconvenanten te blijven. Uit de liquiditeitsbegroting blijkt dat de extra investeringen in de kwaliteit van het onderwijs, het onderzoek en het voor 2017 begrote tekort op de exploitatie van een tweetal domeinen uit eigen middelen gefinancierd kunnen worden.

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.

PUBLIEK-PRIVAAT

De private activiteiten van Windesheim bestaan uit de activiteiten binnen de kerntaak ondernemen. De activiteiten van ondernemen bestaan uit open aanbod en marktgestuurd onderzoek. In 2016 hebben geen maatwerktrajecten plaatsgevonden. Het open aanbod is qua omzet de belangrijkste tak. In 2016 is € 6,8 miljoen (2015: € 6,5 miljoen) omzet op ondernemen in het onderwijs gerealiseerd. Dit betreft € 6,0 miljoen (2015: € 5,8 miljoen) contractonderwijs en € 0,8 miljoen

(2015: € 0,7 miljoen) advieswerk en subsidies. De omzet 2016 is € 0,4 miljoen hoger dan begroot en € 0,3 miljoen hoger dan gerealiseerd in 2015. Het resultaat op ondernemen is € 0,3 miljoen (2015: € 0,2 miljoen).

De toerekening van kosten aan ondernemen 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 ondernemen wordt gemuteerd op de bestemmingsreserve voor private activiteiten. Deze reserve is ontstaan op het moment van de fusie (1986) en is afgezonderd van de reserve voor publieke activiteiten. De bestemmingsreserve voor private activiteiten is eind 2016 € 3,9 miljoen (2015: € 3,6 miljoen).

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 (voorheen Special Education Needs) aan op de campus in Zwolle. Ook zijn er leslocaties in Leeuwarden, Enschede en Groningen. De leslocaties in Utrecht en Amsterdam zijn met ingang van 1 september 2016 overgedragen aan de Hogeschool Utrecht. Windesheim verzorgt deze master in samenwerking met Stenden Hogeschool. De samenwerking met Marnix Academie is in 2016 beëindigd. Windesheim heeft in 2016 € 1,0 miljoen (2015: € 1,3 miljoen) betaald aan de partners voor de bekostiging van deze master.

INVESTERINGSBEGROTING

Het College van Bestuur stelt jaarlijks de investeringsbegroting vast voor ICT, meubilair, verbouwingen en onderwijsspecifieke investeringen na advies van de investeringscommissie. In 2016 zijn geen investeringen in private activiteiten geweest.

7.3 Continuïteitsparagraaf

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

Kengetallen van personeel en studenten zijn als volgt:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	fte	fte	fte	fte	fte	fte
Personeel*						
Onderwijs	892	899	905	909	916	920
Onderzoek	127	119	119	118	118	117
Ondernemen	50	48	48	45	45	44
MT-bedrijfsvoering	612	621	610	605	605	603
<i>Totaal formatie</i>	1.681	1.687	1.682	1.677	1.684	1.684
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Studenten						
Campus Zwolle	18.880	18.823	19.173	19.391	19.470	19.550
Campus Flevoland	2.727	2.850	3.019	3.183	3.250	3.380
<i>Totaal Windesheim</i>	21.607	21.673	22.192	22.574	22.720	22.930

De cijfers voor 2016 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2016
De cijfers voor 2017 zijn gebaseerd op de begroting 2017. De cijfers voor 2018 t/m 2021 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2018-2021.

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

PERSONEEL

De verdeling van het aantal fte's over directie en management, onderwijzend personeel, onderzoekend personeel en overige medewerkers voor 2016-2021, laat een groeiend aandeel voor onderwijzend en onderzoekend personeel zien. De personele formatie is afgestemd op de ontwikkeling van het aantal studenten en de realisatie van de doelstellingen van de hogeschool.

STUDENTEN

In het meerjarenperspectief is gerekend met een stabiel tot licht groeiend aantal studenten. De rijksbijdrage 2017 is gebaseerd op het aantal ingeschreven bekostigde studenten per 1 oktober 2015 en ligt daarmee vast met betrekking tot het volume. In meerjarenperspectief is de rijksbijdrage gebaseerd op het bekostigingsrendement van het aantal studenten per 1 oktober 2015 (t-2).

FINANCIEEL

Windesheim gaat in 2017 door met vernieuwen.

De weg die is ingeslagen met investeren in kwaliteit van onderwijs en onderzoek en de invoering van het nieuwe onderwijsconcept wordt voortgezet. Dit heeft afgelopen jaren geleid tot positief advies van de reviewcommissie, een hoge score op de Nationale Studenten Enquête en verbetering van studiesucces.

Begroting 2017

De begroting 2017 sluit met een negatief resultaat van € 5,6 mln. Dit resultaat bestaat uit investeringen in kwaliteit van onderwijs en onderzoek en een nog in 2017 doorlopend tekort op de exploitatie van een tweetal domeinen. Met beide domeinen wordt gewerkt aan heldere plannen die in 2017 moeten resulteren in een sluitende begroting (te realiseren per 1 september 2017).

De maatregelen zijn begin 2017 concreet uitgewerkt.

Perspectief 2018-2021

De extra investeringen in kwaliteit van

onderwijs en onderzoek zijn in 2017 afgerond, waardoor in 2018 sprake is van een meer 'genormaliseerde' exploitatie. Voor 2018 verwacht Windesheim extra middelen als gevolg van groei van het aantal studenten en extra middelen uit hoofde van invoering van het leenstelsel. Windesheim wil blijvend investeren in kwaliteit van onderwijs en onderzoek.

De resultaten over 2016 hebben een negatieve impact gehad op de solvabiliteit en op de liquiditeit. Naar verwachting zullen de

resultaten van 2017 eenzelfde impact hebben. Een positief resultaat in 2018 (€ 2 miljoen) is noodzakelijk om hier verandering in te brengen. Momenteel is nog niet exact bekend hoeveel geld er binnenkomt vanwege de groei en het leenstelsel. Een deel van de middelen zal gebruikt moeten worden om de solvabiliteit weer op het gewenste peil te brengen.

De begroting 2017 en het meerjarenperspectief 2018-2021 zijn als volgt:

Geconsolideerde staat van baten en lasten (x € 1.000)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Baten						
Rijksbijdragen	118.321	122.126	129.000	130.400	131.800	132.500
College-, cursus-, les- en examengelden	38.130	38.855	39.400	39.700	40.000	40.200
Baten werk in opdracht van derden	7.505	7.023	7.500	7.500	7.800	7.800
Financiers Flevoland	5.679	5.634	5.000	3.400	3.400	1.800
Overige baten	15.440	14.606	13.600	14.000	14.000	14.700
Totaal baten	185.075	188.244	194.500	195.000	197.000	197.000
Lasten						
Personeelslasten	146.942	146.443	146.500	146.500	148.000	148.000
Afschrijvingen	11.885	12.902	12.900	12.900	12.900	12.900
Huisvestingslasten	8.634	9.167	9.200	9.200	9.200	9.200
Overige lasten	25.134	21.792	20.450	21.050	21.650	21.800
Totaal lasten	192.595	190.304	189.050	189.650	191.750	191.900
Saldo baten en lasten	-7.520	-2.060	5.450	5.350	5.250	5.100
Financiële baten en lasten	-3.223	-3.540	-3.450	-3.350	-3.250	-3.100
Belastingen over het resultaat	-44	0	0	0	0	0
Resultaat na belasting	-10.787	-5.600	2.000	2.000	2.000	2.000

De cijfers voor 2016 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2016
De cijfers voor 2017 zijn gebaseerd op de begroting 2017. De cijfers voor 2018 t/m 2021 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2018-2021.

De middelen voor de prestatiebekostiging zijn onderdeel van de rijksbijdrage en in het jaar van toewijzing als bate verantwoord.

Ten aanzien van de begrote rijksbijdrage 2017-2020 gaat Windesheim er vanuit dat de prestatiebekostiging wordt gecontinueerd.

Ontwikkeling van de solvabiliteit

Het Ministerie van OCW hanteert 30% als minimumpercentage voor solvabiliteit.

Windesheim streeft voorzichtigheidshalve naar een solvabiliteit van minimaal 32,5%. In het beleid van Windesheim is verder bepaald dat het vermogen, voor zover dat leidt tot een

solvabiliteit die hoger uitkomt dan 32,5%, in de volgende jaren besteed kan worden voor incidentele innovatieve activiteiten.

Door de extra investeringen in kwaliteit van onderwijs en onderzoek is ingeteerd op het eigen vermogen. De solvabiliteit is eind 2016 gedaald naar 32,3%. Naar verwachting zal de solvabiliteit eind 2017 dalen tot 31,4%, waarna vanaf 2018 weer een herstel van de solvabiliteit

zichtbaar is. Nieuwbouw en grote renovaties in gebouwen zullen niet meer plaatsvinden in 2017 en 2018. Wel zijn investeringen begroot om aan de eisen van duurzaamheid te blijven voldoen.

De geconsolideerde balans ontwikkelt zich naar verwachting als volgt:

Geconsolideerde balans (x € 1.000)		31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Activa							
Vaste activa							
Materiële vaste activa		134.806	130.600	127.800	124.800	121.800	117.800
Financiële vaste activa		7.317	7.300	7.300	7.300	7.300	7.300
		142.123	137.900	135.100	132.100	129.100	125.100
Vlottende activa							
Vorderingen		8.824	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Liquide middelen		20.109	12.871	16.221	18.821	21.621	25.421
		28.933	20.371	23.721	26.321	29.121	32.921
<i>Totaal activa</i>		171.056	158.271	158.821	158.421	158.221	158.021
Passiva							
Groepsvermogen		55.271	49.671	51.671	53.671	55.671	57.671
Voorzieningen		8.950	9.500	10.000	10.000	10.000	10.000
Langlopende schulden		51.501	48.100	45.150	42.750	40.550	38.350
Kortlopende schulden		55.334	51.000	52.000	52.000	52.000	52.000
<i>Totaal passiva</i>		171.056	158.271	158.821	158.421	158.221	158.021
Solvabiliteit		32,3%	31,4%	32,5%	33,9%	35,2%	36,5%
<i>Groepsvermogen / Totaal passiva</i>							

De cijfers voor 2016 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2016
De cijfers voor 2017 zijn gebaseerd op de begroting 2017. De cijfers voor 2018 t/m 2021 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2018-2021.

MIDDELEN WINDESHEIM FLEVOLAND

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

RISICOPARAGRAAF

Ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op en de onzekerheid over de voorspelbaarheid van die ontwikkelingen neemt toe. Met name IT-technologie, individuele talentontwikkeling en maatwerk (zoals flexibilisering in het deeltijdonderwijs, zelfstandige status van de Associate degree) en politieke besluitvorming, zijn ontwikkelingen met een merkbare impact op het hbo.

Het effect van een toenemend tempo en een toenemende onzekerheid is dat risico's zich opstapelen voor het hbo. Om die stapeling van risico's goed te kunnen beheersen is een wendbare organisatie met focus nodig die in staat is om tijdig te anticiperen op de verwachte impact van interne en externe ontwikkelingen.

Risicomanagement is het managen van de balans tussen verantwoord risico's nemen en risico's beheersen. Het risicomanagement van Windesheim is daarom gericht op het identificeren en beperken van de belangrijkste risico's door beheersmaatregelen te nemen. Windesheim maakt daarbij gebruik van een risicomodel dat de Vereniging Hogescholen heeft ontwikkeld en is uitgewerkt in de Handreiking Risicobeheersing. Windesheim heeft risicomanagement geïntegreerd in de planning & control cyclus. Voorafgaand aan de

viermaands-, achtmaands- en twaalfmaands-gesprekken tussen het College van Bestuur en de directeuren, vindt een risico-inventarisatie plaats met input van de directeuren. Op basis van de onderkende risico's neemt het College van Bestuur een gezamenlijk standpunt in. Risico's die onder de risk appetite liggen, komen te vervallen. Het College van Bestuur heeft de risk appetite bepaald op 'midden'. Voor het beoordelen van de omvang van de geïnventariseerde risico's en het monitoren van de beheersmaatregelen wordt een risicomatrix gebruikt. De uitkomst van de beoordeling bespreekt het College van Bestuur periodiek met de Raad van Toezicht.

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



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

Thema en subthema	Risico's en onzekerheden	Beheersmaatregelen
Onderwijs en onderzoek		
Kwaliteit: vernieuwd accreditatiekader	Het vernieuwd accreditatiekader heeft een ander perspectief en legt andere accenten. Risico: opleidingen zijn onvoldoende ingespeeld op het vernieuwd kader.	Versterken van de kwaliteitscultuur, interdisciplinair en ontwikkelingsgericht werken, integrale dienstverlening en beleidsontwikkeling, uitvoeren periodieke interne audits, proefvisitaties en monitoren opvolging aanbevelingen, opleiding en scholing van medewerkers.
Innovatie	Risico: Windesheim is onvoldoende wendbaar om de ontwikkelingen in de maatschappij te kunnen volgen en wordt daardoor minder aantrekkelijk voor studenten. Windesheim is daardoor onvoldoende in staat om het onderwijs te flexibiliseren waardoor er kansen gemist worden op de markt voor deeltijdonderwijs én om flexibele curricula te ondersteunen en te realiseren.	Implementeren en door ontwikkelen van het onderwijsconcept, periodiek uitvoeren marktonderzoek en concurrentieanalyse, actieve werkveldcommissies met goede aansluiting beroepenveld, ontwikkelen personeel op bredere inzetbaarheid, start stimuleringsproject voor een grotere externe oriëntatie, periodieke analyse van het portfolio.
Personeel		
Ontwikkelpotentieel en inzetbaarheid van medewerkers	Medewerkers zijn de belangrijkste schakel in het realiseren van hoge kwaliteit van onderwijs. Er moet evenwicht zijn in de individuele ontwikkeling van medewerkers en de ontwikkeling van de organisatie. Risico: de organisatie is onvoldoende in staat tijdig te anticiperen op de impact van interne en externe ontwikkelingen en wijzigingen in studentaantallen.	Uitvoeren van een strategisch personeelsplan. Met dit plan is een inschatting gemaakt van de toekomstige personeelsbehoefte, zowel kwantitatief als kwalitatief. Op basis van een analyse van het huidige personeelsbestand en toekomstige ontwikkelingen is nagegaan of er interventies nodig zijn. Daarnaast zijn op teamniveau professionaliseringsplannen gemaakt waarbij veel aandacht is besteed aan scholing en ontwikkeling.
Flexibele schil	Risico: onvoldoende sturen op de strategische personeelsplanning waardoor er onvoldoende capaciteit en onvoldoende kwaliteit van medewerkers is.	Behandeling van de strategische personeelsplanning opnemen als onderdeel van de triaalgesprekken.
Compliance		
Datalekken	Risico: medewerkers zijn onvoldoende op de hoogte van de meldplicht van datalekken aan de Autoriteit Persoonsgegevens. De boetes op het niet-melden van datalekken zijn hoog.	Frequente communicatie over de meldplicht en de boetes bij niet-melden, moderne firewall, professional hacking, handhaven procedures.
Bedrijfsvoering		
IT-ontwikkelingen	IT-ontwikkelingen gaan steeds sneller en bedrijfsprocessen verschuiven van een arbeidsgericht model naar een digitaal gedreven model. Risico's: achterlopen op ontwikkelingen (zoals bijvoorbeeld software of digitale vaardigheden) en daardoor minder aantrekkelijk voor studenten en/of een minder efficiënte bedrijfsvoering.	Focus op relevante ontwikkelingen, investering op langere termijn, afhankelijkheid verminderen door eigen BI-specialisten en generalisten, blijvend ontwikkelen van digitale vaardigheden bij docenten en ondersteuning, inzet van IT-studenten.
Financiële wendbaarheid	Het verkrijgen van financiële middelen is minder voorspelbaar geworden. Risico: materiële fout in de inschatting van de te verkrijgen financiële middelen en onvoldoende financieel wendbaar om een tegenvaller adequaat te kunnen opvangen.	Tijdig inspelen op veranderingen, netwerken om relevante informatie te verzamelen voor het bepalen / ramen van de te ontvangen middelen, optimaliseren flexibele kostenstructuur, ontwikkelen noodscenario's als voorbereiding op momenten dat door externe omstandigheden minder financiële middelen worden verkregen.
Externe omgeving		
Toename van het aantal onbekostigde studenten met name bij de lerarenopleidingen	Risico: tekort op de exploitatie door minder financiële middelen terwijl de afbouw van de kosten nog onvoldoende is gerealiseerd.	Ontwikkelen alternatieve vormen van financiering, gerichte en intensieve studiebegeleiding, samenwerking met PO en VO.

HOOFDSTUK 8

Corporate *governance*

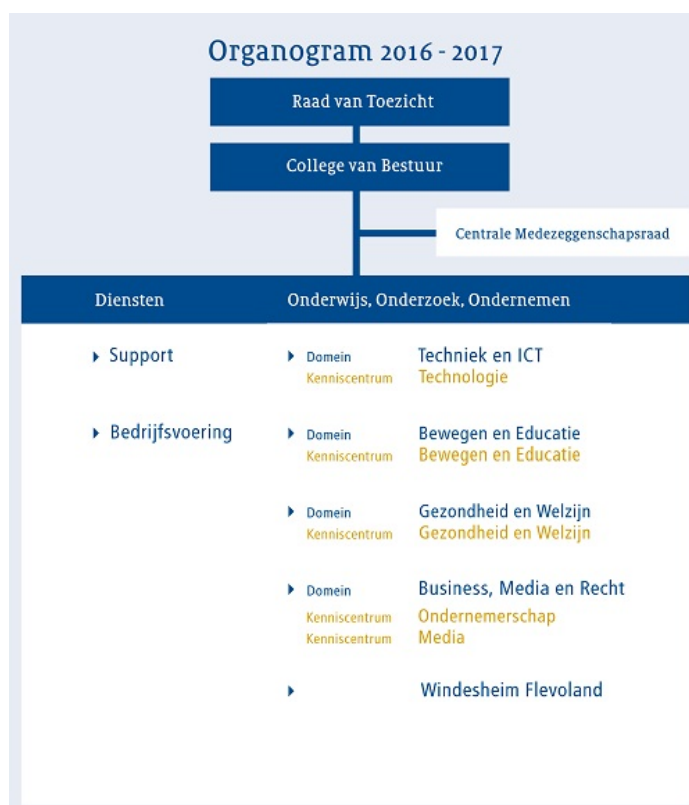
Goed bestuur betekent voor Windesheim open en transparant verantwoording afleggen aan de omgeving. Windesheim voldoet aan de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen van de Vereniging Hogescholen als basis voor zijn governancebeleid. Dit hoofdstuk geeft informatie over de organisatiestructuur, de wijze waarop Windesheim stakeholders betreft bij zijn beleid, de administratieve organisatie en interne beheersing en de rechtsbescherming van medewerkers en studenten.

8.1 Organisatiestructuur

De kerntaken onderwijs en onderzoek zijn bij de Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim, gevestigd te Zwolle, georganiseerd binnen vijf domeinen. Per 1 januari 2016 is het aantal diensten teruggebracht van drie naar twee, namelijk een dienst Bedrijfsvoering en een dienst Support.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van Windesheim.

Onder het College van Bestuur functioneren directeuren die een domein of dienst aansturen. De wijze waarop ze Windesheim aansturen, is samen met de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeuren vastgelegd in het bestuurs- en beheersreglement. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen Windesheim.



Als organen van medezeggenschap kent Windesheim op instellingsniveau de Centrale Medezeggenschapsraad en op het niveau van domeinen en diensten de deelraden. Zij oefenen hun taak uit in overeenstemming met het medezeggenschapsreglement. De Centrale Medezeggenschapsraad heeft al naar gelang het onderwerp, advies- of instemmingsrecht op voorgenomen besluiten van het College van Bestuur. Verder is de Centrale Medezeggenschapsraad bevoegd om alle aangelegenheden die de hogeschool betreffen te bespreken, voorstellen te doen en standpunten kenbaar te maken aan het College van Bestuur.

8.2 Samenstelling College van Bestuur

Met ingang van 1 september 2016 is, in verband met de pensionering van de heer prof. dr. A.W.C.A. Cornelissen, de heer drs. H.N. Hagoort benoemd tot voorzitter van het College van Bestuur van Windesheim. Het College van Bestuur is daarmee als volgt samengesteld:



Drs. H.N. (Henk) Hagoort (1965) is sinds 1 september 2016 collegevoorzitter. Hij is verantwoordelijk voor de beleidsterreinen onderzoek, en organisatie. Voor wat betreft organisatie heeft Henk de volgende

onderdelen in portefeuille: huisvesting, personeel, organisatieontwikkeling, communicatie, internationalisering en medezeggenschap. Hij is portefeuillehouder voor de domeinen Gezondheid en Welzijn, Techniek en Business, Media en Recht.



Drs. J.W. (Jan Willem) Meinsma

(1960) is sinds 15 augustus 2009 lid van het College van Bestuur. Hij is verantwoordelijk voor de beleidsterreinen onderwijs en organisatie. Voor wat betreft

organisatie heeft Jan Willem de volgende onderdelen in portefeuille: beleid & kwaliteit, arbeidsvoorwaarden, ICT, finance, control, waarde(n)volle professionalisering en studentzaken. Hij is portefeuillehouder voor de domeinen Bewegen en Educatie en Windesheim Flevoland en voor de diensten Support en Bedrijfsvoering.

BEZOLDIGING EN BESTUURSKOSTEN COLLEGE VAN BESTUUR

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

Voor het remuneratiebeleid en het bepalen van de hoogte van de bezoldiging, vormen de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarop gebaseerde uitvoeringsregelingen het kader. De hoofdlijnen uit het remuneratiebeleid zijn gepubliceerd op de website van Windesheim.

De leden van het College van Bestuur hebben een volledig dienstverband (1,0 fte). Zij vervullen de functies van voorzitter en lid voor een zittingstermijn van vier jaar.

Voor de leden van het College van Bestuur is er een regeling voor de vergoeding van bestuurskosten. Deze regeling is door de Raad van Toezicht vastgesteld. Hierin staan de aard, omvang en verantwoording van de onkostenvergoedingen beschreven. Ieder kwartaal worden de declaraties van de leden van het College van Bestuur ter verantwoording en goedkeuring voorgelegd aan de remuneratiecommissie van de Raad.

Het College van Bestuur heeft in 2016 onderstaande bestuurskosten gemaakt. De verantwoording van de bestuurskosten is in overeenstemming met de handreiking van de Vereniging Hogescholen die in 2016 in werking is getreden.

Bestuurskosten 2016 College van Bestuur							
		A.W.C.A. Cornelissen	H.N. Hagoort	J.W. Meinsma	College van Bestuur gezamenlijk	Totaal	
Periode		01.01-31.08	01.09-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12		
		<i>(in €)</i>					
1	Reiskosten binnenland	2.058	0	2.436	0	4.494	
2	Reiskosten buitenland	3.544	0	0	0	3.544	
3	Representatie	349	0	0	0	349	
4	Overige kosten*	2.875	1.232	11.079	0	15.186	
5	Totaal	8.826	1.232	13.515	0	23.573	

* Onder de overige kosten zijn opgenomen: scholingskosten, kosten mobiele telefonie, vaste onkostenvergoedingen en diversen. Het verschil in omvang van deze kosten tussen de bestuurders wordt verklaard doordat de heer Meinsma opleidingen heeft gevolgd in 2016 en de heren Cornelissen en Hagoort als vertrekkend respectievelijk net gestart bestuurder in 2016 dit niet hebben gedaan.

8.3 Horizontale dialoog

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

Intern zijn medewerkers en studenten via de Centrale Medezeggenschapsraad, de deelraden en de opleidingscommissies betrokken bij (de totstandkoming van) het beleid van Windesheim. Het College van Bestuur bezoekt jaarlijks onderdelen van de domeinen en diensten om met medewerkers in gesprek te gaan.

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

Voor de totstandkoming van het nieuwe instellingsplan zijn gesprekken gevoerd met medewerkers, studenten en externe relaties over hoe zij Windesheim zien. Deze input is gebruikt bij de gemaakte keuzes in profilering en ambities. In bestuurlijke overleggen met andere (onderwijs)instellingen en regionale overheden, is onder meer afstemming gezocht op het vlak van onderwijs en onderzoek en zijn de mogelijkheden verkend voor de versterking van de regionale kennisinfrastructuur. Om onderwijs, onderzoek, ondernemen en overheid op een vruchtbare manier met elkaar te verbinden, is Windesheim vertegenwoordigd in de Zwolse 8, Kennispoort Zwolle, Economic Board Regio Zwolle en de Economic Development Board Almere. Een belangrijk adviesorgaan voor de verdere

ontwikkeling van Windesheim Flevoland is de Higher Education Development Board.

Windesheim beschikt over diverse communicatiemiddelen om zijn stakeholders te informeren, zoals de jaarverantwoording, de in- en externe website, de nieuwsbrieven Campus Update en Sharenet Actueel, het magazine WinWin en de hogeschoolkrant win'.

8.4 Administratieve organisatie en interne beheersing

De administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IB) is ingericht om alle operationele processen goed te laten verlopen, aan wet- en regelgeving te voldoen en om de afgesproken doelstellingen te behalen. Jaarlijks wordt de AO/IB verbeterd op basis van maatschappelijke ontwikkelingen en de eisen die Windesheim zelf stelt. Belangrijke elementen van de AO/IB zijn:

- Planning- en control cyclus
- Administratieve systemen en procedures
- Rapportage en verantwoording
- Interne audits

PLANNING- EN CONTROL CYCLUS

De planning- en control cyclus is de basis voor interne sturing en externe verantwoording. In deze cyclus is aangegeven wanneer welke rapportages opgesteld en besproken moeten worden. De kadernota, de begroting, de tussentijdse rapportages, het bestuursverslag en de jaarrekening worden, na bespreking en vaststelling door het College van Bestuur, voorgelegd aan de Raad van Toezicht.

ADMINISTRATIEVE SYSTEMEN EN PROCEDURES

Elk jaar zijn er verbeteringen in de administratieve systemen en procedures. Plannen voor verbeteringen zijn getoetst op effectiviteit, operational excellence en efficiency. Belangrijke

toetscriteria zijn: toekomstbestendigheid, meer middelen voor onderwijs en onderzoek en flexibilisering van dienstverlening. Enkele voorbeelden van de in 2016 gerealiseerde verbeteringen:

- Implementatie semesterroostering;
- Optimalisatie Elektronische Leeromgeving (ELO). Binnen Windesheim werken medewerkers en studenten met verschillende systemen zoals N@tschool en Educator voor studenten en Oracle en CATS voor personeel. Met DLWO is een overkoepelend portaal gecreëerd om informatie uit al deze systemen samen te laten komen op één plek. Zo worden studenten en medewerkers beter ondersteund in studie en werk;
- Aanpassing procedure inhuur derden door Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA).

RAPPORTAGE EN VERANTWOORDING

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

Het College van Bestuur spreekt drie keer per jaar met de directeuren over onder meer het financieel resultaat, de voortgang op de realisatie van de doelstellingen en de kwaliteit van het onderwijs. Het gesprek wordt gevoerd op basis van tussentijdse rapportages: de viermaands-, achtmaands- en twaalfmaands-rapportage. In lijn met de ingezette ontwikkeling van de

tussentijdse rapportages en het gesprek daarover, is de focus in de gesprekken sterker gericht op de meer kwalitatieve aspecten van de ontwikkelingen en de geleverde prestaties. De directeuren van de diensten hebben hun teams gepresenteerd en gepositioneerd op zowel sterke punten als ontwikkelpunten. Aspecten die daarbij aan de orde kwamen, zijn: partnerschap met domeinen, expertise in de teams en voortgang van de teamontwikkeling.

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 met betrekking tot de interne beheersing, risicomanagement en governance. Het College van Bestuur stelt jaarlijks het auditjaarplan vast. Via kwartaalrapportages leggen de medewerkers van Interne Audits verantwoording af aan het College van Bestuur over hun werkzaamheden. Daarbij kan gedacht worden aan werkzaamheden voor de jaarrekening, de interim-controle en de bekostigingscontrole. Daarnaast komen in deze kwartaalrapportage proces- en compliance audits en audits over andere onderwerpen aan de orde. In 2016 heeft de afdeling onder meer een audit uitgevoerd naar de compliance van examencommissies en het proces van archiveren van documenten die het eindniveau aantonen.

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

RECHTSBESCHERMING MEDEWERKERS EN STUDENTEN

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

Instantie	Aantal en afhandeling in 2016
Digitaal klachtenloket	Er zijn 149 klachten ontvangen. Afhankelijk van de aard van de klacht, zijn deze ter behandeling doorgestuurd naar het College van Beroep voor de Examens, de Geschillenadviescommissie, de examencommissie of naar de betreffende opleiding of dienst. In 2016 zijn 112 klachten afgehandeld. Hiervan zijn er 20 gegrond verklaard, 17 ongegrond en 75 klachten zijn door de opleiding of dienst zelf afgehandeld. De afhandeling van de overige klachten is voorzien in 2017.
College van Beroep voor de Examens	Er zijn 219 beroepschriften ontvangen, inclusief verzoeken om een voorlopige voorziening. Hiervan hebben er 81 tot een hoorzitting geleid. In 73 gevallen is uitspraak gedaan. De overige zaken zijn geschikt of ingetrokken. In 72 gevallen was het beroep ingesteld tegen het Bindend Studieadvies en een opvallende stijging is te zien in het aantal beroepen tegen een beoordeling/cijfer. In vier zaken is tegen de uitspraak van het College van Beroep voor de Examens hoger beroep aangetekend bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO). Twee hoger beroepen zijn door het CBHO ongegrond verklaard, twee (gevoegde) zaken zijn deels gegrond verklaard.
Geschillenadviescommissie	Er zijn 59 bezwaarschriften ontvangen. Hiervan hebben er 20 tot een hoorzitting geleid. In 17 gevallen is advies uitgebracht. De overige zaken zijn geschikt of ingetrokken. Het College van Bestuur heeft in alle zaken conform het advies van de Geschillenadviescommissie op het bezwaar beslist. De meeste bezwaren hadden betrekking op een afwijzing inschrijving wegens een te late aanmelding of een niet of te late betaling van collegegeld. Er is tegen de beslissingen van het College van Bestuur een keer hoger beroep aangetekend bij het CBHO. Dit hoger beroep is door het CBHO niet-ontvankelijk verklaard.
Vertrouwenspersonen	55 medewerkers en 13 studenten hebben zich tot de vertrouwenspersonen gewend. Nog steeds is pesten, waaronder intimidatie, de meest voorkomende vorm van ongewenste omgangsvormen. De ingezette tendens dat er na een melding sprake is van een coachingstraject met een middellang karakter, zet zich voort in 2016.

Bezwarencommissie personeel	Er zijn 5 bezwaren ontvangen. Daarvan zijn 3 bezwaren in het verslagjaar afgehandeld. Een bezwaar is na een minnelijke schikking ingetrokken. Een bezwaar is doorverwezen naar de functie-evaluatiecommissie en een bezwaar is ongegrond verklaard. De andere twee bezwaren worden in 2017 afgehandeld. Daarnaast heeft afhandeling plaatsgevonden van twee bezwaren, die in 2015 waren ingediend. Een bezwaar is ingetrokken en een bezwaar is ongegrond verklaard.
Klachtencommissie ongewenste omgangsvormen	De Klachtencommissie heeft over twee in 2015 ingediende klachten van studenten haar rapportage en advies over de afdoening van deze klachten aan het College van Bestuur uitgebracht. Beide klachten, die gericht waren tegen medewerkers, zijn ongegrond verklaard. Enkele aanbevelingen die de commissie heeft gegeven zijn opgevolgd. In 2016 zijn door de commissie geen nieuwe klachten ontvangen.
Klokkenluidersregeling	Geen meldingen ontvangen

HOOFDSTUK 9

Verslag *Raad van Toezicht*

De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur (CvB) en op de algemene gang van zaken binnen Windesheim. Daarnaast adviseert en ondersteunt de Raad van Toezicht het College van Bestuur bij beleids- en strategische vraagstukken.

9.1 Samenstelling en werkwijze

Naam	Functie	Aangetreden	Termijn
De heer P.E.J. den Oudsten	Voorzitter Raad van Toezicht	2014	1
	Lid Remuneratiecommissie		
	Lid Commissie Onderwijs en Onderzoek		
Mevrouw M.A.C. Kasper de Kroon MM&I	Vicevoorzitter Raad van Toezicht	2012	2
	Lid auditcommissie		
Mevrouw ir. E. Schaper MBA	Lid Raad van Toezicht	2016	1
	Voorzitter commissie Onderwijs en Onderzoek		
De heer prof. dr. ir. A. Bruggink	Lid Raad van Toezicht	2012	2
	Voorzitter Auditcommissie		
De heer mr. G.J. van Munster	Lid Raad van Toezicht	2012	2
	Voorzitter Remuneratiecommissie		

De RvT is zodanig samengesteld dat de leden elkaar in hun expertise aanvullen en aan het principe van onafhankelijkheid is voldaan.

De taken en werkwijze van de RvT liggen vast in de statuten van Windesheim, de reglementen van de Raad van Toezicht en de afzonderlijke commissies en het toezicht- en toetsingskader. Daarnaast vormt de branchecode goed bestuur van de Vereniging Hogescholen het kader voor het functioneren van de RvT.

Ieder jaar evalueert de RvT zijn functioneren. In het verslagjaar heeft de RvT dit zelf gedaan en hiervoor een enquête uitgezet onder de leden.

Voor wat betreft de samenstelling en werkwijze is met de komst van mevrouw Schaper de balans in kennis en achtergrond versterkt. Geconcludeerd is dat de onderwerpen financiën en werkgeversrol goed zijn belegd in de commissies. Vanwege het belang van de onderwerpen onderwijskwaliteit en onderzoek is besloten hiervoor per 1 januari 2017 een aparte commissie in te stellen.

Om zo breed mogelijk geïnformeerd te zijn over de ontwikkelingen, resultaten en uitdagingen binnen Windesheim, bezoeken de leden van de RvT ieder jaar een aantal (onderdelen van) domeinen en diensten. In 2016 zijn de domeinen

Gezondheid en Welzijn, Business, Media en Recht en de diensten Bedrijfsvoering en Support bezocht. Ook zijn vergaderingen van de Centrale Medezeggenschapsraad, lectoren en managers bedrijfsvoering bijgewoond.

Ook overlegt de Raad van Toezicht jaarlijks met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR). In 2016 is met de CMR gesproken over de begroting 2017, de benoemingsprocedure voor de opvolging van het huidige CvB-lid en de regeling voor de vergoeding van bestuurskosten.

In het kader van de informatievoorziening ontvangt de Raad bij iedere vergadering een voortgangsrapportage over ontwikkelingen op het gebied van onderwijs, onderzoek, personeel en organisatie en over de voortgang van grote projecten. Daarnaast ontvangt de RvT periodiek een informatiepakket met onder andere persberichten en interne nieuwsbrieven.

9.2 Vergaderingen

De Raad van Toezicht heeft vijf keer vergaderd in aanwezigheid van het College van Bestuur. Voorafgaand aan deze vergaderingen is er een vooroverleg tussen de RvT-leden. Buiten deze vergaderingen is er frequent contact geweest tussen de RvT-leden onderling en met het CvB.

In 2016 heeft de RvT uitvoerig stilgestaan bij de volgende onderwerpen.

STRATEGIE

Windesheim werkt aan een nieuw instellingsplan voor de periode 2017-2021. Zowel bij de leden van de RvT als bij medewerkers, studenten en externe partners is hiervoor input verzameld. Bij de bespreking van de opbrengsten van deze consultatierondes heeft de RvT aangegeven dat in het instellingsplan de maatschappelijke opdracht en de behoeften en belangen van studenten, het werkveld en de regio duidelijk zichtbaar moeten zijn. Verder vindt de RvT het

belangrijk dat er een heldere aanpak en monitoring is voor het realiseren van de ambities en doelstellingen.

Het plan zal in de eerste helft van 2017 ter goedkeuring aan de RvT worden aangeboden.

Op het niveau van de afzonderlijke organisatieonderdelen is de geactualiseerde business case van Windesheim Flevoland besproken. Windesheim Flevoland wil een belangrijke bijdrage leveren aan de toename van het aantal hoger opgeleiden in de regio en een motor zijn voor de verdere economische ontwikkeling. De strategie om het onderwijs- en onderzoeksportfolio verder uit te breiden wordt gecontinueerd. De RvT is akkoord gegaan met de business case en heeft aangegeven positief te zijn over de bereikte resultaten, de solide financiële basis en de wijze waarop Windesheim Flevoland zich in de komende jaren verder wil ontwikkelen en positioneren.

ONDERWIJS

In 2014 is Windesheim gestart met de ontwikkeling en gefaseerde implementatie van het nieuwe onderwijsconcept. Bij de invoering van het nieuwe onderwijsconcept is er bewust voor gekozen de opleidingsteams in de lead te zetten. Dit vraagt om een andere aansturing vanuit het management. In een overleg met de directeuren heeft de RvT gesproken over het leiderschap dat hiervoor nodig is. Daarbij is onder andere stilgestaan bij de balans tussen de professionele ruimte van de teams en het grip houden op de voortgang en de ontwikkeling van het nieuwe onderwijsconcept. Het ontwikkelen van een goede methode om over de voortgang en de effecten op onderwijskwaliteit en studenttevredenheid te kunnen rapporteren acht de RvT daarvoor van belang.

ONTWIKKELINGEN EDUCATIEF DOMEIN

Windesheim ziet het als zijn maatschappelijke

opdracht om bij te dragen aan de kwalitatieve verbetering, versterking en vernieuwing van lerarenopleidingen. Dit vraagt om een breed palet aan opleidingen en onderzoek dat flexibel inspeelt op de veranderende behoeften. Op welke, ook financieel verantwoorde, wijze aan deze maatschappelijke opdracht en behoeften invulling kan worden gegeven, was in 2016 een terugkerend onderwerp van gesprek in de RvT. In dat kader is onder andere gesproken over samenwerking met andere onderwijsinstellingen en de uitwisseling van lesplaatsen met Hogeschool Utrecht voor de master Educational Needs.

Het vinden van oplossingen voor de inhoudelijke en bedrijfsmatige vraagstukken van het domein Bewegen en Educatie ziet de RvT als een essentiële opdracht voor 2017.

KWALITEITSZORG

De Raad wordt regelmatig geïnformeerd over de resultaten van de opleidingsaccreditaties en de uitkomsten van de tevredenheidsonderzoeken. De RvT is positief over de hoge scores die studenten en medewerkers hebben gegeven en de positie die Windesheim in de rankings inneemt. Bij de bespreking van het studiesucces is met name ingezoomd op het bachelorrendement en de uitval. De RvT heeft waardering voor de gepleegde inspanningen om de rendementen te verbeteren. De prestatieafspraken op dit punt tussen Windesheim en het Ministerie van OCW zijn afgerond en positief beoordeeld. Gelet op het belang van dit onderwerp zal de Raad het verloop van het studiesucces blijven volgen.

De RvT hecht veel waarde aan het betrekken van in- en externe stakeholders bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid. Zo onderschrijft de RvT de aanpak om bij de totstandkoming van de toekomstige koers nadrukkelijk de input van de regionale stakeholders te betrekken. Ook heeft het CvB een onderzoek laten uitvoeren onder

regionale stakeholders naar hoe zij Windesheim zien en of er wensen/mogelijkheden zijn om de samenwerking te versterken. Hieruit is gebleken dat het strategisch relatiebeheer een punt van aandacht is. De RvT deelt de conclusie dat hiervoor beleid moet worden ontwikkeld zodat dit onderwerp goed verankerd wordt.

FINANCIËN

De RvT heeft, na een positief advies van de auditcommissie, de jaarverantwoording over 2015 vastgesteld. Aan het einde van het verslagjaar is de begroting voor 2017 behandeld. De RvT kan zich vinden in de keuze om de vernieuwing en de daarmee gepaard gaande extra investeringen in de kwaliteit van het onderwijs te continueren. Daarbij neemt de RvT in ogenschouw dat hiermee invulling gegeven wordt aan het verzoek van het Ministerie van OCW aan hoger onderwijsinstellingen om extra te investeren en dat er vanaf 2018 extra middelen zullen vrijkomen vanuit de invoering van het leenstelsel. Veel van de in gang gezette projecten worden in 2017 afgerond en zullen komend jaar en in 2018 de beoogde kwaliteitsverbeteringen gaan opleveren. De RvT heeft de begroting, nadat ook instemming is verkregen van de Centrale Medezeggenschapsraad, goedgekeurd.

Via de vier- en achtmaandrapportages is de RvT op de hoogte gebracht van de (financiële) voortgang van de doelen en projecten in 2016. Ook is de Raad meegenomen in de plannen rond huisvesting en de financiële impact daarvan.

WERKGEVERSROL

In 2016 heeft de RvT, in verband met de opvolging van Albert Cornelissen, de werving en selectie van een nieuwe voorzitter voor het CvB afgerond. De benoemingsprocedure heeft geresulteerd in de benoeming van Henk Hagoort. Vooruitlopend op het aflopen van de benoemingstermijn van het huidige CvB-lid (augustus 2017) heeft de RvT eind 2016 de

werving- en selectieprocedure voor deze functie opgestart. Voor beide functies zijn de Centrale Medezeggenschapsraad, medewerkers en studenten betrokken geweest bij de totstandkoming van het profiel.

Zowel in de remuneratiecommissie als in de RvT is, in het kader van de periodieke evaluatie, gesproken over de regeling vergoeding van bestuurskosten voor de CvB-leden. Bij deze evaluatie zijn het rapport van OCW naar de naleving van de declaratievoorschriften door bestuurders in het hoger onderwijs en de door de Vereniging Hogescholen opgestelde handreiking geraadpleegd. Op advies van de remuneratiecommissie is, in lijn met genoemde handreiking, een aantal aanpassingen in de regeling doorgevoerd. Bij de beoordeling van de door het CvB ingediende declaraties heeft de RvT vastgesteld dat deze voldoen aan de regeling en van goedkeuring voorzien.

Verder heeft de RvT goedkeuring gegeven aan de voorstellen van de remuneratiecommissie over de bezoldiging en het scholingsbudget van het CvB en de RvT zelf.

9.3 Commissies

De RvT beschikt over een remuneratiecommissie en auditcommissie. De RvT heeft besloten om ook een commissie onderwijs en onderzoek in te stellen. Deze commissie is in januari 2017 van start gegaan.

REMUNERATIECOMMISSIE

De remuneratiecommissie ondersteunt de RvT bij zijn werkgeversrol van het CvB. De commissie heeft drie keer vergaderd. Deze vergaderingen waren in aanwezigheid van de jurist van de afdeling Personeel en Organisatie van Windesheim.

Ter voorbereiding op besluitvorming in de RvT heeft de remuneratiecommissie de volgende onderwerpen besproken:

- voordracht kandidaat voorzitter CvB;
- arbeidsovereenkomst voorzitter CvB;
- de bezoldiging en het scholingsbudget van de leden van het CvB;
- de regeling vergoeding bestuurskosten, mede in relatie tot het rapport van OCW naar de naleving van de declaratievoorschriften door bestuurders in het hoger onderwijs en de door de Vereniging Hogescholen opgestelde handreiking;
- honorering RvT-leden en de wijze van uitbetaling nu dit per 1 mei 2016 niet meer via de salarisadministratie hoeft te lopen;
- scholingsregeling voor de RvT-leden.

Daarnaast is in de commissie gesproken over de periodieke goedkeuring van declaraties van de leden van het CvB en over de benoemingsprocedure voor de opvolging van het huidige CvB-lid.

De remuneratiecommissie heeft de jaarlijkse functioneringsgesprekken met de CvB-leden gevoerd.

AUDITCOMMISSIE

De auditcommissie ondersteunt de RvT op financieel gebied. De commissie is tweemaal bijeen geweest, in aanwezigheid van de portefeuillehouder in het CvB.

In aanwezigheid van de externe accountant is de jaarverantwoording en het bijbehorende accountantsverslag over 2015 besproken. De auditcommissie heeft het CvB gecompimenteerd met de duidelijke en overzichtelijke wijze van rapporteren, waardoor de jaarstukken weinig vragen oproepen. De auditcommissie heeft de jaarstukken met een positief advies ter

goedkeuring doorgeleid naar de RvT. Ook is met de externe accountant de managementletter doorgenomen naar aanleiding van de interim-controle 2016. Daarbij is met name ingezoomd op het strategisch personeelsplan, soft controls en projectmonitoring.

Er is uitgebreid gesproken over de begroting voor het jaar 2017. De auditcommissie en het CvB hebben onder andere stilgestaan bij de investeringen in onderwijsvernieuwing, de kostenontwikkeling en de gewenste financiële wendbaarheid om invoering van nieuw beleid te ondersteunen. De auditcommissie heeft de begroting met een positief advies ter goedkeuring doorgeleid naar de RvT.

9.4 Woord van dank

De gesprekken met het CvB hebben steeds op een open wijze en in goede sfeer plaatsgevonden. De RvT heeft waardering voor de inspanningen van het CvB en de medewerkers van Windesheim. De Raad bedankt oud-voorzitter Albert Cornelissen voor de prettige samenwerking en de wijze waarop hij ruim zeven jaar lang de rol van bestuursvoorzitter heeft vervuld. Vanuit zijn wetenschappelijke achtergrond en expertise heeft Albert een belangrijke kwaliteitsimpuls gegeven aan het praktijkgericht onderzoek binnen de instelling en de borging van de onderwijskwaliteit.

Raad van Toezicht, juni 2017

P.E.J. den Oudsten, voorzitter
M.A.C. Kasper de Kroon MM&I, vicevoorzitter
Prof. dr. ir. A. Bruggink
Mr. G.J. van Munster
Ir. E. Schaper MBA

STUDENTENAANTALLEN

Bijlage 1**Kerngegevens**

	Aantal studenten
Studenten - instroom	7.813
Studenten - populatie	21.607
Studiesucces - aantal uitvallers	3.823
Studiesucces - aantal afgestudeerden	3.243

Populatie per 1 oktober 2016

Domein	Aantal studenten
Bewegen en Educatie	5.641
Business, Media en Recht	5.222
Gezondheid en Welzijn	4.535
Techniek	3.482
Flevoland	2.727
Totaal	21.607

Instroom per 1 oktober 2016

Domein	Aantal studenten
Bewegen en Educatie	2.121
Business, Media en Recht	1.823
Gezondheid en Welzijn	1.481
Techniek	1.247
Flevoland	1.141
Totaal	7.813

Populatie per 1 oktober 2016 naar vooropleiding

Vooropleiding	Aantal studenten
Anders	2.140
Buitenlands	175
HAVO	11.211
HBO	16
MBO	6.860
VWO	1.200
WO	5
Totaal	21.607

Instroom per 1 oktober 2016 naar vooropleiding

Vooropleiding	Aantal studenten
Anders	1.040
Buitenlands	77
HAVO	3.920
HBO	7
MBO	2.457
VWO	311
WO	1
Totaal	7.813

Uitval in studiejaar 2015-2016

Domein	Aantal studenten
Bewegen en Educatie	1.441
Business, Media en Recht	875
Gezondheid en Welzijn	651
Techniek	459
Flevoland	397
Totaal	3.823

Afgestudeerden in studiejaar 2015-2016

Domein	Aantal studenten
Bewegen en Educatie	1.121
Business, Media en Recht	853
Gezondheid en Welzijn	621
Techniek	421
Flevoland	227
Totaal	3.243

Internationalisering (aantal uitgaande en inkomende studenten)			
Uitgaande studenten	Aantal studenten	Inkomende studenten	Aantal studenten
Voorjaar 2016	81	Voorjaar 2016	96
Najaar 2016	180	Najaar 2016	118
Totaal	261	Totaal	214

Opleidingenaanbod per 1 oktober 2016

Domein	Opleiding
Bewegen en Educatie	Ad Onderwijsondersteuner Bouwkunde I en II
	Ad Onderwijsondersteuner Bouwtechniek I en II
	Ad Onderwijsondersteuner Informatie- en Communicatietechnologie I en II
	Ad Onderwijsondersteuner Techniek
	Ad Onderwijsondersteuner Technisch Beroepsonderwijs
	Docent Informatie en Communicatie Technologie
	Educational Needs
	Expertdocent Beroepsonderwijs
	Godsdienst - Pastoraal werk
	Learning & Innovation
	Leraar Basisonderwijs
	Leraar Godsdienst
	Leraar VO 1e graads in Lichamelijke Opvoeding
	LVO 2e Gr. Aardrijkskunde
	LVO 2e Gr. Algemene Economie
	LVO 2e Gr. Bedrijfseconomie
	LVO 2e Gr. Biologie
	LVO 2e Gr. Bouwkunde I en II
	LVO 2e Gr. Bouwtechniek I en II
	LVO 2e Gr. Duits
LVO 2e Gr. Elektrotechniek	
LVO 2e Gr. Engels	
LVO 2e Gr. Frans	
LVO 2e Gr. Geschiedenis	
LVO 2e Gr. Gezondheidszorg en Welzijn	
LVO 2e Gr. Godsdienst	
LVO 2e Gr. Installatietechniek I en II	

	LVO 2e Gr. Mechanische Techniek I en II
	LVO 2e Gr. Motorvoertuigetechniek I en II
	LVO 2e Gr. Natuurkunde
	LVO 2e Gr. Nederlands
	LVO 2e Gr. Scheikunde
	LVO 2e Gr. Techniek
	LVO 2e Gr. Technisch Beroepsonderwijs
	LVO 2e Gr. Werktuigbouwkunde I en II
	LVO 2e Gr. Wiskunde
	Physical Education and Sport Pedagogy
	Psychomotorische Therapie
	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie
	Sport en Bewegen
Business, Media en Recht	Accountancy
	Bedrijfseconomie
	Bedrijfskunde MER
	Commerciële Economie
	Communicatie
	Financial Services Management
	Global Project and Change Management
	HBO – Rechten
	Human Resource Management
	International Business and Languages
	Journalistiek
	Logistiek en Economie
	Small Business and Retail Management
Gezondheid en Welzijn	Ad Sociaal Werk in de Zorg
	Culturele & Maatschappelijke Vorming
	Logopedie
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening
	Pedagogiek
	Pedagogisch Management Kinderopvang
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening
	Toegepaste Gerontologie
	Verpleegkunde
Techniek	Ad ICT-Beheer
	Ad Technische Bedrijfskunde
	Ad Werktuigbouwkunde

	Bouwkunde
	Civiele Techniek
	Elektrotechniek
	HBO-ICT
	Industrieel Product Ontwerpen
	Logistics Engineering
	Mobiliteit
	Polymer Engineering
	Ruimtelijke Ontwikkeling
	Technische Bedrijfskunde
	Werktuigbouwkunde
Flevoland	Ad Ondernemen
	Commerciële Economie
	Communicatie
	Small Business and Retail Management
	Leraar Basisonderwijs
	Logopedie
	Verpleegkunde
	HBO-ICT
	HBO – Rechten
	Ad Officemanagement
	Bedrijfseconomie
	Bedrijfskunde MER
	Human Resource Management
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening
	Pedagogiek
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening
	Ad Bouwkunde
	Bouwkunde
	Engineering
	Industrieel Product Ontwerpen
	Mobiliteit
	Ruimtelijke Ontwikkeling
	Werktuigbouwkunde

Anmeldingen en instroom in propedeutische fase fixusopleidingen

Domein	Opleiding	Opleidingsvorm	Aanmeldingen	Capaciteit	Instroom
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Voltijd	310	108	112
Business, Media en Recht	Journalistiek	Voltijd	297	225	197
Totaal			607	333	309

Opleidingen met aanvullende eisen

Domein	Opleiding	Opleidingsvorm	Aanmeldingen	Geslaagd voor toets	Instroom
Bewegen en Educatie	Leraar VO 1e graads in Lichamelijke Opvoeding	Deeltijd	27		18
Bewegen en Educatie	Leraar VO 1e graads in Lichamelijke Opvoeding	Voltijd	329	227	176
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Deeltijd	4		
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Voltijd	310	228	112
Bewegen en Educatie	Sport en Bewegen	Voltijd	186	112	65
Gezondheid en Welzijn	Logopedie	Voltijd	123	71	53
Flevoland	Logopedie	Voltijd	89	54	49
Totaal			1.068	692	473

OVERZICHT KENNISCENTRA EN LECTORATEN

Bijlage 2

d.d. 31-12-2016

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

NEVENFUNCTIES COLLEGE VAN BESTUUR

Bijlage 3

	Henk Hagoort	Jan Willem Meinsma
Toezi chhoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht	Geen	Geen
Overige toezichthoudende functies	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Toezicht Kennisnet • Voorzitter Raad van Toezicht Rijksmuseum Muiderslot • Lid Raad van Toezicht HIER Klimaatbureau • Voorzitter Raad van Toezicht CPS Onderwijsontwikkeling en advies • Voorzitter van de Raad van Commissarissen van Boekencentrum Uitgevers (beëindigd per 1-1-2017) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Ledenraad SURF • Voorzitter Raad van Toezicht PThU
Overige nevenactiviteiten	<ul style="list-style-type: none"> • Lid van de bestuurscommissie onderwijs van de Vereniging Hogescholen • Lid van de Economic Board regio Zwolle • Lid van het bestuur van de Stichting Windesheim Sportaccommodaties • Lid bestuur HANS (Huis Algemeen Nut Studenten) • Lid van de Zwolse8 	<ul style="list-style-type: none"> • Lid van het bestuur van de Economic Development Board Almere • Lid van de bestuurscommissie arbeidsvoorwaarden van de Vereniging Hogescholen en lid onderhandelingsdelegatie werkgevers • Lid Raad van Advies CINOP Handicap & Studie • Voorzitter van het bestuur van Zestor • Lid van het bestuur van Stichting Pica • Lid van de bestuurscommissie ICT van de Vereniging Hogescholen • Voorzitter Raad van Kerken in Hilversum • Lid bestuur HANS (Huis Algemeen NUT Studenten) • Voorzitter Stichting Ten Clarenwater • Voorzitter van het bestuur van de Stichting Windesheim Sportaccommodaties

HOOFD- EN NEVENFUNCTIES LEDEN RAAD VAN TOEZICHT

Bijlage 4

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
De heer P.E.J. den Oudsten	Burgemeester van Groningen	<ul style="list-style-type: none"> • Toezichthoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht: Geen • Overige toezichthoudende functies: Geen • Overige nevenactiviteiten: Geen
De heer prof. dr. ir. A. Bruggink	Zelfstandig adviseur en coach	<ul style="list-style-type: none"> • Toezichthoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht: Geen • Overige toezichthoudende functies: Geen • Overige nevenactiviteiten: Board advisor JP Morgan, Londen Board advisor ORIX, Tokyo Hoogleraar Universiteit Twente
Mevrouw M.A.C. Kasper de Kroon MM&I	Voorzitter Raad van Bestuur Zorggroep Noordwest-Veluwe	<ul style="list-style-type: none"> • Toezichthoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht: Geen • Overige toezichthoudende functies: Geen • Overige nevenactiviteiten: Geen
De heer mr. G.J. van Munster	Directeur Bold Capital Management BV	<ul style="list-style-type: none"> • Toezichthoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht: Geen
	Directeur VMCI Group BV	<ul style="list-style-type: none"> • Overige toezichthoudende functies: Geen • Overige nevenactiviteiten: Lid van de adviesraad van EuroDev Voorzitter algemene kerkenraad Hervormde Gemeente (PKN) Rijssen

Mevrouw ir. E. Schaper MBA	Algemeen directeur FNV	<ul style="list-style-type: none">• Toezichthoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht: Voorzitter Raad van Toezicht Yulius• Overige toezichthoudende functies: Geen• Overige nevenactiviteiten: Geen
---	---------------------------	---

Inhoudsopgave

DEEL 2 JAARREKENING EN OVERIGE GEGEVENS.....	60
Kerncijfers 2016	61
Jaarrekening 2016.....	62
1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2016.....	62
1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2016.....	63
1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016.....	64
1.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten	65
1.4.1 Algemeen	65
1.4.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva.....	69
1.4.3 Grondslagen voor het bepalen van het resultaat.....	72
1.4.4 Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht.....	73
1.4.5 Toelichting op de posten van de geconsolideerde balans.....	74
1.4.6 Toelichting op de posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten.....	90
1.5 Enkelvoudige balans per 31 december 2016	97
1.6 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2016	98
1.7 Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten	99
1.7.1 Algemeen	99
1.7.2 Toelichting op de posten van de enkelvoudige balans	99
1.7.3 Toelichting op de posten van de enkelvoudige staat van baten en lasten	108
1.8 Bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht	111
Overige gegevens.....	113
2.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	113
2.2 Statutaire bepalingen jaarrekening.....	118
Bijlage, niet behorende bij de jaarrekening	119
Bijlage 1 Gegevens over de rechtspersoon	119

Kerncijfers 2016

Financieel				
<i>geconsolideerde balans en staat van baten en lasten</i>				
<i>(x € 1.000)</i>				
	2016	2015	2014	2013
Baten	185.075	180.903	181.794	178.809
Resultaat	-10.787	263	7.064	5.712
Groepsvermogen	55.271	66.058	65.795	58.731
Materiële vaste activa				
. Investerings	14.622	10.152	12.673	13.637
. Afschrijvingen	11.844	11.509	10.100	9.894
Kengetallen				
	2016	2015	2014	2013
Solvabiliteit	32,3%	36,7%	36,5%	32,7%
Liquiditeit	0,5	0,8	0,8	0,8
Loonkosten medewerkers/baten	71,9%	68,7%	66,8%	66,0%
Loonkosten medewerkers + derden/baten	79,4%	74,3%	72,6%	72,4%
Aantal ingeschreven studenten per 01.10	21.607	20.740	20.468	20.624
Marktaandeel instroom studenten *)	5,2%	5,2%	4,7%	4,5%
Marktaandeel ingeschreven studenten *)	4,7%	4,5%	4,5%	4,6%
Gemiddeld aantal medewerkers	2.264	2.177	2.151	2.176
Gemiddeld aantal fte's	1.641	1.589	1.594	1.595
Solvabiliteit: eigen vermogen/balanstotaal				
Liquiditeit: vlottende activa/kortlopende schulden				
*) Bron: Vereniging Hogescholen				

Jaarrekening 2016

1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2016

		31.12.2016	31.12.2015
<i>Na verwerking bestemming resultaat</i>			
<i>(x € 1.000)</i>			
		<u>31.12.2016</u>	<u>31.12.2015</u>
1	Activa		
	Vaste activa		
1.2	Materiële vaste activa	134.806	132.083
1.3	Financiële vaste activa	<u>7.317</u>	<u>7.325</u>
	<i>Totaal vaste activa</i>	142.123	139.408
	Vlottende activa		
1.5	Vorderingen	8.824	6.927
1.7	Liquide middelen	<u>20.109</u>	<u>33.604</u>
	<i>Totaal vlottende activa</i>	<u>28.933</u>	<u>40.531</u>
	Totaal activa	<u>171.056</u>	<u>179.939</u>
		<u>31.12.2016</u>	<u>31.12.2015</u>
2	Passiva		
2.1	Groepsvermogen	55.271	66.058
2.2	Voorzieningen	8.950	8.918
2.3	Langlopende schulden	51.501	54.745
2.4	Kortlopende schulden	<u>55.334</u>	<u>50.218</u>
	Totaal passiva	<u>171.056</u>	<u>179.939</u>

1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2016

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	118.321	118.225	116.468
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	38.130	37.414	36.637
3.4	Baten werk in opdracht van derden	7.505	6.733	7.163
3.5	Overige baten	21.119	17.992	20.635
	<i>Totaal baten</i>	<u>185.075</u>	<u>180.364</u>	<u>180.903</u>
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	146.942	140.414	134.348
4.2	Afschrijvingen	11.885	12.087	11.720
4.3	Huisvestingslasten	8.634	9.061	8.694
4.4	Overige lasten	25.134	21.374	22.654
	<i>Totaal lasten</i>	<u>192.595</u>	<u>182.936</u>	<u>177.416</u>
	Saldo baten en lasten	-7.520	-2.572	3.487
5	Financiële baten en lasten	-3.223	-3.309	-3.201
	Resultaat vóór belasting	<u>-10.743</u>	<u>-5.881</u>	<u>286</u>
6	Belastingen over het resultaat	-44	0	-23
	Resultaat na belasting	<u>-10.787</u>	<u>-5.881</u>	<u>263</u>

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Overzicht totaalresultaat		
Geconsolideerd resultaat na belasting	-10.787	263
Rechtstreekse vermogensmutatie in het eigen vermogen	0	0
Totaalresultaat	<u>-10.787</u>	<u>263</u>

1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016

<i>(x € 1.000)</i>	2016	2015
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	-7.520	3.487
Aanpassing voor:		
4.2 Afschrijvingen	11.844	11.509
2.3 Vrijval investeringssubsidies	-1.199	-1.191
2.2 Mutaties voorzieningen	32	-312
	<u>10.677</u>	<u>10.006</u>
Verandering in vlottende middelen:	3.157	13.493
1.5 Vorderingen	-1.965	238
2.4 Kortlopende schulden	5.104	3.230
	<u>3.139</u>	<u>3.468</u>
<i>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	6.296	16.961
6 Betaalde winstbelasting	-44	-23
5 Ontvangen rente	397	512
5 Betaalde rente	-3.540	-3.613
	<u>-3.187</u>	<u>-3.124</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	3.109	13.837
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
1.2 Investerings in materiële vaste activa	-14.622	-10.152
1.2 Desinvesteringen in materiële vaste activa	55	282
1.3 Investerings in financiële vaste activa	0	0
1.3 Desinvesteringen in financiële vaste activa	8	2
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-14.559	-9.868
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
2.3 Ontvangen (obligo) investeringssubsidies	331	493
2.3 Aflossing langlopende schulden	-2.376	-3.127
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-2.045	-2.634
Overige balansmutaties	0	0
1.7 Mutatie geldmiddelen	<u>-13.495</u>	<u>1.335</u>

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 en is ingeschreven in het handelsregister onder nummer 53815033.

VERSLAGGEVINGSPERIODE

Deze jaarrekening gaat over het boekjaar 2016, dat bestaat uit de periode januari 2016 tot en met december 2016.

ALGEMENE GRONDSLAGEN

De jaarrekening is opgesteld conform de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en daarmee eveneens conform de vereisten van boek 2, titel 9 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving. Van de Richtlijnen is met name RJ 660 van belang vanwege de daarin (gedeeltelijk) verplichte aanvullingen op de standaardrichtlijnen, specifieke bepalingen en modellen voor de jaarverslaggeving van onderwijsinstellingen en universiteiten. Een actief wordt in de balans opgenomen, wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar Windesheim zullen toevloeien en de waarde van het actief betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen, wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met

betrekking tot het actief of de verplichting. Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. Verder wordt een actief of een verplichting niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip dat niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling geschiedt tegen historische verkrijgings- of vervaardigingsprijs op basis van nominale waarde, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Alle bedragen zijn in duizenden euro's tenzij anders vermeld. De grondslagen zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van voorgaand verslagjaar.

CONTINUÏTEIT

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

CONSOLIDATIE

Voor de consolidatie is de integrale methode toegepast. Bij de integrale methode worden de activa en passiva, alsmede de baten en lasten voor honderd procent in de geconsolideerde jaarrekening van Windesheim opgenomen. In de geconsolideerde jaarrekening zijn de financiële gegevens opgenomen van Windesheim en de groepsmaatschappijen, waarin Windesheim direct of indirect een beslissende invloed uitoefent op het bestuur en het financiële beleid. De activa, passiva en

resultaten van deze groepsmaatschappijen worden volledig in de consolidatie opgenomen. De resultaten van de groepsmaatschappijen die in de loop van een boekjaar zijn verworven of afgestoten, worden in de geconsolideerde staat van baten en lasten opgenomen vanaf de datum van toetreding tot de groep respectievelijk tot de datum van afstoting. De onderlinge vorderingen en schulden tussen de in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd.

De volgende groepsmaatschappijen zijn in de consolidatie opgenomen:

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

VERBONDEN RECHTSPERSONEN

Alle groepsmaatschappijen, zoals opgenomen in de paragraaf Consolidatie en de deelnemingen toegelicht bij de financiële vaste activa, worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd. Ook het groepshoofd, Windesheim, is aan te merken als verbonden partij. In 2016 hebben de volgende transacties tussen verbonden rechtspersonen plaatsgevonden:

- Stichting Nieuw Grasdorp: verhuur van gebouw T aan Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim
- Stichting Windesheim Sportaccommodaties: huur van sportaccommodaties en inhuur

van medewerkers van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim.

VERGELIJKENDE CIJFERS

De cijfers over 2015 zijn, indien en voor zover dat uit hoofde van transparantie wenselijk en noodzakelijk werd geacht, opnieuw gerubriceerd om vergelijkbaarheid met 2016 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 de voorzieningen is gebruik gemaakt van schattingen.

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Deze worden door Windesheim gescheiden van het basiscontract en apart verantwoord indien de economische kenmerken en risico's van het basiscontract en het daarin besloten derivaat niet nauw verwant zijn, indien een apart instrument met dezelfde voorwaarden als het in het contract besloten derivaat aan de definitie van een derivaat zou voldoen en het gecombineerde instrument niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten.

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

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

Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide 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.

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

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Afgeleide financiële instrumenten

Windesheim maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van afgeleide financiële instrumenten. Windesheim is een renteswap aangegaan ter afdekking van renteschommelingen over de aangegane lening voor de nieuwbouw van gebouw X.

Na eerste waardering worden afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge-accounting onder het kostprijs hedge-model wordt toegepast.

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

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, wordt de cumulatieve bate of de cumulatieve last dat tot dat moment nog niet in de staat van baten en lasten was verwerkt, als overlopende post in de balans opgenomen, totdat de afgedekte transacties

plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve bate of de cumulatieve last overgeboekt naar de staat van baten en lasten. Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor hedge accounting en het financiële instrument niet wordt verkocht, wordt ook de hedge-accounting beëindigd. Het financiële instrument wordt dan tegen kostprijs of lagere marktwaarde verwerkt. In 2016 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 sprake is van een overhedge wordt de hiermee samenhangende waarde op basis van kostprijs of lagere marktwaarde direct in de staat van baten en lasten verwerkt.

1.4.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

MATERIËLE VASTE ACTIVA

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische gebruiksduur van het vast actief. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. De afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of desinvestering.

Op terreinen en op onderhanden projecten en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Alleen bij vervoermiddelen wordt rekening gehouden met een restwaarde. Materiële vaste activa worden geactiveerd bij een aanschafprijs hoger dan tweeduizend euro per stuk dan wel per partij. Kosten van groot onderhoud worden in de boekwaarde van het actief verwerkt, indien wordt voldaan aan de criteria voor verwerking in de balans. Voor het bepalen van de afschrijvingen worden de volgende afschrijvingspercentages toegepast:

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

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarbij invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van twintig procent of meer van de stemrechten. 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 waarderinggrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden

gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. 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

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

VORDERINGEN

Vorderingen worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de

effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen. Waardeverminderingverliezen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de inbaarheid van vorderingen.

LIQUIDE MIDDELEN

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen bij de kortlopende schulden als schulden aan kredietinstellingen.

GROEPSVERMOGEN

Het groepsvermogen bestaat uit de algemene reserve en de publieke en private bestemmingsreserves.

VOORZIENINGEN

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

Wachtgeldverplichtingen

De voorziening Wachtgeld is gewaardeerd tegen de nominale waarde. De voorziening is bedoeld om claims uit hoofde van uitkeringen na ontslag af te dekken. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op een inschatting van toekomstige verplichtingen. Hogescholen

zijn eigenrisicodragers voor de totale werkloosheidsuitkeringen. De voorziening is bepaald op basis van beschikbare gegevens uit de eigen administratie en de opgaves van Loyalis en het UWV. Bij het bepalen van de voorziening wordt rekening gehouden met de kans dat betrokkenen een baan zullen krijgen.

Sociaal flankerend beleid

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

Eigenrisicodragerschap WIA

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

Personele beloningen

De personeelsbeloningen en andere (uitgestelde) vergoedingen worden verantwoord in overeenstemming met de RJ 271 Personeelsbeloningen. Windesheim kent een Pensioen- en Flexibele Uittredingsregeling voor huidige en voormalige werknemers. De pensioenen zijn ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds ABP (hierna te noemen: ABP) en de Flexibele Uittreding bij Stichting Flexibel Uittreden Onderwijs. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren. Windesheim heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Derhalve zijn alleen de verschuldigde premies tot en met het

einde van het verslagjaar in de jaarrekening verantwoord.

De voorziening voor personele beloningen 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:

- sterftetabel man GBM 2000-2005 en vrouw GBV 2000-2005
- disconteringsrente: 2,75%
- inflatiepercentage per jaar voor de prijsindex: 1,0%
- inflatiepercentage per jaar voor de loonindex: 1,0%
- blijfkans

Duurzame inzetbaarheid

De cao-afspraken over duurzame inzetbaarheid bieden medewerkers de mogelijkheid om DI-uren te sparen. Deze uren worden door medewerkers geregistreerd in Oracle HR en door de leidinggevende gefiatteerd. De voorziening voor duurzame inzetbaarheid is berekend op basis van het spaarsaldo per 31 december 2016 van de medewerkers die sparen voor een sabbatical. Daarnaast is een deel van de personeelslasten voorzien van de medewerkers waarvan bekend is dat zij gebruik maken van de regeling werktijdvermindering senioren.

LANGLOPENDE SCHULDEN

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

KORTLOPENDE SCHULDEN

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

1.4.3 Grondslagen voor het bepalen van het resultaat

ALGEMEEN

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

BATEN

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en subsidies

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten. Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord.

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.

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.

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.

Windesheim heeft een pensioenregeling bij het ABP. Deze regeling betreft een toegezegde pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds die in de jaarrekening is verwerkt volgens de verplichtingenbenadering in overeenstemming met de RJ 271

Personeelsbeloningen. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door Windesheim. Het ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. Het ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelslasten zodra deze verschuldigd zijn.

Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van

toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De dekkingsgraad van het ABP, de marktwaarde van de beleggingen uitgedrukt in een percentage van de voorziening pensioenverplichtingen volgens de grondslagen van DNB, was per balansdatum 96,6%. Het minimaal vereiste eigen vermogen (dekkingsgraad) volgens DNB is 105%. Het vereiste eigen vermogen, gegeven de huidige beleggingsmix, bedraagt 134%.

Leasecontracten

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

Financiële baten en lasten

Onder de financiële baten zijn verantwoord de van derden ontvangen en te vorderen rente, koerswinsten en winsten op financiële afdekkingsinstrumenten waarvan de resultaten op de afgedekte positie worden opgenomen in de financiële baten en lasten. Rentebaten worden in de staat van baten en lasten opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve-rente methode. Financiële lasten bevatten aan derden betaalde en verschuldigde rente die op basis van de

effectieve-rentemethode aan verslagperioden wordt toegerekend, koersverliezen, afsluitprovisies en verliezen op financiële afdekkingsinstrumenten waarvan de resultaten op de afgedekte positie worden opgenomen in de financiële baten en lasten.

Financieringskosten die niet rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief worden opgenomen in de staat van baten en lasten.

WINSTBELASTING

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.

1.4.5 Toelichting op de posten van de geconsolideerde balans

MATERIËLE VASTE ACTIVA

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

<i>(x € 1.000)</i>	1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.2.3 Andere vaste bedrijfs- middelen	1.2.4 In uitvoering en vooruit- betaling	Totaal
Aanschafprijs 01.01	184.513	41.024	0	669	226.206
Afschrijving cumulatief 01.01	-70.193	-23.930	0	0	-94.123
Boekwaarde 01.01	114.320	17.094	0	669	132.083
Investeringen 2016	4.651	4.675	0	5.296	14.622
Desinvesteringen 2016	-26	-29	0	0	-55
Afschrijvingen 2016	-7.440	-4.404	0	0	-11.844
Boekwaarde 31.12	111.505	17.336	0	5.965	134.806
Aanschafprijs 31.12	189.084	44.200	0	5.965	239.249
Afschrijving cumulatief 31.12	-77.579	-26.864	0	0	-104.443
Boekwaarde 31.12	111.505	17.336	0	5.965	134.806

1.2.1 Gebouwen en terreinen

Dit zijn de campus in Zwolle en in Almere en de studentensociëteit in Zwolle. De investeringen in 2016 in gebouwen en terreinen betreffen verbouwingen en inrichting op de campus in Zwolle en in Almere.

1.2.2 Inventaris en apparatuur

De investeringen in 2016 in inventaris en apparatuur betreffen vooral ICT- en audiovisuele middelen.

1.2.4 In uitvoering en vooruitbetaling

Het saldo per einde 2016 heeft vooral betrekking op de renovatie van gebouw A en de verbouwingen in gebouw T.

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

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

<i>(x € 1.000)</i>	Stand 01.01.2016	Investing en verstrekte lening	Desinvestering en afgeloste lening	Stand 31.12.2016
<i>1.3.4 Vorderingen op andere deelnemingen</i>				
Stichting Aerides	8	0	-8	0
<i>1.3.7 Overige vorderingen</i>				
Subsidie Flevoland	7.317	0	0	7.317
	<u>7.325</u>	<u>0</u>	<u>-8</u>	<u>7.317</u>

1.3.7 Overige vorderingen

Dit betreft een langlopende vordering op het consortium van financiers voor de ontwikkeling van een hogeschool in Almere, Flevoland. Voor de overname van de medewerkers en van de opleidingen van de Hogeschool van Amsterdam en Ipabo, heeft Windesheim € 7,3 mln. ontvangen. Deze inkomsten hebben geleid tot de vorming van een bestemmingsreserve van € 7,3 mln. voor de ontwikkeling van de hogeschool in Flevoland.

Met deze middelen is een basis gelegd voor de continuïteit van onderwijs, onderzoek en ondernemen in Flevoland wanneer de beschikbaar gestelde financiering van € 72 mln. door het consortium van financiers voor de dekking van het aanlooptekort voor de opbouw van een hogeschool in Flevoland volledig benut is. Hierdoor is bij Windesheim een langlopende vordering op het consortium ontstaan. De rente op de vordering is 2,988% op jaarbasis en is integraal onderdeel van de business case.

VORDERINGEN

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>		<u>31.12.2016</u>	<u>31.12.2015</u>
1.5.1	Debiteuren	2.922	2.850
1.5.4	Andere deelnemingen	0	0
1.5.7	Overige vorderingen		
	1.5.7.1 Personeel	15	38
	1.5.7.2 Overige:		
	. Te factureren werk voor derden	1.476	748
	. Omzetbelasting	487	88
	. Consortium financiers Flevoland	0	0
	. Diverse posten	691	621
1.5.8	Overlopende activa		
	1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten:		
	. Vooruitbetaalde OV jaarkaarten	1.161	1.114
	. Diverse posten	2.308	1.698
1.5.9	Af: voorziening wegens oninbaarheid	-235	-230
		<u>8.825</u>	<u>6.927</u>

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

1.5.7.2 Overige

Het te factureren werk voor derden bestaat voor K€ 1.199 uit subsidieprojecten en daarnaast uit K€ 213 aan maatwerktrajecten en K€ 64 aan open aanbod cursussen. De toename van het saldo heeft betrekking op de subsidieprojecten en is het gevolg van een wijziging van het betaalritme van de grootste

subsidieverstrekker. Tot 2016 werden subsidies volledig vooruitbetaald, terwijl vanaf 2016 de laatste 50 procent pas betaald wordt na verantwoording van de projecten.

1.5.8.1 Vooruitbetaalde diverse posten

De vooruitbetaalde bedragen zijn onder andere voor licenties K€ 768, huur K€ 490, verzekeringen K€ 449 en reizen en contributies.

1.5.9 Voorziening wegens oninbaarheid

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

<i>(x € 1.000)</i>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
1.5.9.1 Stand per 01.01	-230	-218
1.5.9.2 Onttrekking	7	16
1.5.9.3 Dotatie	-22	-28
1.5.9.4 Vrijval	10	0
Stand per 31.12	<u>-235</u>	<u>-230</u>

LIQUIDE MIDDELEN

De liquide middelen bestaan uit:

<i>(x € 1.000)</i>	<u>31.12.2016</u>	<u>31.12.2015</u>
1.7.1 Kasmiddelen	16	37
1.7.2 Tegoeden op bankrekeningen	10.029	4.453
1.7.3 Deposito's	10.064	29.114
	<u>20.109</u>	<u>33.604</u>

De tegoeden op de bankrekeningen en de deposito's staan ter vrije beschikking.

De afname van het saldo met €13,5 mln. is het gevolg van:

- € 3,1 mln. inkomende kasstroom uit operationele activiteiten
- € 14,6 mln. uitgaande kasstroom door investeringen
- € 2,0 mln. uitgaande kasstroom door aflossing op leningen o/g

GROEPSVERMOGEN

Het verloop van het groepsvermogen is als volgt:

<i>(x € 1.000)</i>	Stand 01.01.2016	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31.12.2016
2.1.1 Algemene reserve	42.910	-9.292	0	33.618
2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)				
. Huisvestingsbeleid	10.425	0	0	10.425
. Financiering Flevoland	7.317	0	0	7.317
. Revitalisering organisatie	1.800	-1.800	0	0
2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)	3.606	305	0	3.911
	<u>66.058</u>	<u>-10.787</u>	<u>0</u>	<u>55.271</u>

2.1.1 Algemene reserve

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

2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)

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

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

De bestemmingsreserve Revitalisering organisatie is gevormd als buffer om de verwachte kosten voor het revitaliseringstraject van één van de domeinen binnen de hogeschool te kunnen opvangen. Het revitaliseringstraject is conform plan verlopen en in april 2016 afgesloten.

2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)

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

VOORZIENINGEN

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	31.12.2016	31.12.2015
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	8.950	8.918

2.2.1 Personeelsvoorzieningen

<i>(x € 1.000)</i>	Wachtgeld	Sociaal flankerend beleid	Wet WIA	Personele beloningen	Duurzaam inzetbaar	Totaal
Stand per 01.01.2016	3.231	1.775	1.830	1.391	691	8.918
Dotaties 2016	2.611	2.102	0	344	1.028	6.085
Onttrekkingen 2016	-2.235	-1.428	-95	-147	0	-3.905
Vrijval 2016	-367	-358	-735	-57	-631	-2.148
Stand per 31.12.2016	3.240	2.091	1.000	1.531	1.088	8.950
Kortlopend deel < 1 jaar	2.310	1.619	100	150	238	4.417
Langlopend deel > 1 jaar	930	472	900	1.381	850	4.533

Wachtgeld

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

Sociaal flankerend beleid

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

Wet WIA

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

de werknemer een uitkering via het UWV. Het eigen risico voor de werkgever is maximaal tien jaar of korter dan tien jaar in het geval de medewerker de pensioengerechtigde leeftijd bereikt.

De voorziening wordt berekend op basis van contante waarde. Bij de bepaling van de hoogte van de voorziening in 2016 is rekening gehouden met verwachte uitkeringen aan medewerkers die per einde boekjaar in de WIA zitten. Tevens is per eind 2016 bepaald welke medewerkers in 2017 waarschijnlijk in de WIA terecht komen. Ook deze verplichting is opgenomen en bedraagt € 0,9 mln.

Personele beloningen

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

Duurzaam inzetbaar

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

LANGLOPENDE SCHULDEN

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	<u>31.12.2016</u>	<u>31.12.2015</u>
2.3.3 Kredietinstellingen:		
. ING Bank NV (Windesheim)	43.250	44.500
. ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)	1.069	1.894
. ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)	397	698
2.3.5 Overige: investeringssubsidie	<u>6.785</u>	<u>7.653</u>
	<u>51.501</u>	<u>54.745</u>

2.3.3 Kredietinstellingen

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

ING Bank NV (Windesheim)

Voor de financiering van gebouw X op de Campus in Zwolle, kadastraal bekend onder sectie K nummer 2227, is aan de ING Bank NV het recht van een hypotheek gegeven op het pand tot meerdere zekerheid voor de betaling

van de hoofdsom van € 55 mln. plus € 22 mln. voor renten, boeten, kosten, premies of anderszins, in totaal € 77 mln. Naast de zekerheid op het pand is er mede zekerheid verstrekt inzake verpanding van alle rechten die Windesheim ter zake van het onderpand heeft. Tevens is de bank bevoegd het onderpand samen met de roerende zaken die in het pand staan te (doen) verkopen. De kredieten zijn verstrekt in de vorm van kasgeldleningen. Middels een renteswap is de variabele rente op

de langlopende leningen van de ING Bank NV, omgezet naar een vaste rente van 4,88%. De hoofdsom van de renteswap daalt overeenkomstig de aflossing van de langlopende lening. Op grond van de financieringsovereenkomst betaalt Windesheim over het nominale bedrag een 3-maands EURIBOR verhoogd met een debiteurenopslag die vanaf 1 oktober 2014 met 0,20% is verhoogd tot 1,60%. Windesheim ontvangt een 3-maands EURIBOR over de hoofdsom. De renteswap is in 2008 afgesloten in relatie tot de overeenkomst van geldlening met een vaste rente van 4,88% ter financiering van gebouw X. Het renteswap contract is medio 2008 ingegaan en heeft een looptijd van 35 jaar, tot 1 januari 2042.

ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)

Dit betreft lening I voor de financiering van de bouw van het T-gebouw op de Campus. De lening heeft een looptijd van dertig jaar en is in 1996 verstrekt. De rente bedraagt tot en met 2016 4,11% per jaar en zal vanaf januari 2017 2,35% bedragen. De jaarlijkse reguliere aflossing is € 0,3 mln. Ten behoeve van de bank heeft de stichting de volgende zekerheden verstrekt: eerste bankhypotheek van € 13,5

mln. op het T-gebouw en hoofdelijke medeschuldenaarstelling door Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim.

ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)

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

2.3.5 Overige

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

Ten gunste van het resultaat 2016 is € 1,2 mln. verantwoord waarbij rekening is gehouden met data van ingebruikname.

Het verloop van de langlopende schulden is als volgt:

<i>(x € 1.000)</i>	2.3.3 Kredietinstellingen			2.3.5	Totaal
	ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)	ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)	ING Bank NV (Windesheim)	Overige Investerings- subsidie Flevoland	
Stand per 01.01.2016	1.894	698	44.500	7.653	54.745
Obligo investeringen 2016	0	0	0	331	331
Vrijval ten gunste van de exploitatie	0	0	0	-1.199	-1.199
Aflossingen (inclusief vervroegd)	-825	-302	-1.250	0	-2.377
Stand per 31.12.2016	<u>1.069</u>	<u>397</u>	<u>43.250</u>	<u>6.785</u>	<u>51.501</u>
Looptijd > 1 jaar	1.069	397	43.250	5.068	49.784
Looptijd > 5 jaar	0	0	37.650	2.025	39.675
Rentevoet (exclusief opslag)	4,11%	4,11%	4,88%	n.v.t.	

KORTLOPENDE SCHULDEN

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>		31.12.2016	31.12.2015
2.4.1	Kredietinstellingen	1.851	2.451
2.4.2	Vooruitgefactureerde en - ontvangen termijnen	6.798	6.252
2.4.3	Crediteuren	7.816	7.090
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	2.4.7.1 Loonheffing	6.495	6.016
	2.4.7.2 Omzetbelasting	72	0
	2.4.7.3 Vennootschapsbelasting	99	55
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	1.463	1.282
2.4.9	Overige kortlopende schulden		
	2.4.9.1 Personeel	51	395
	2.4.9.2 Diverse posten		
	. Consortium financiers Flevoland	2.081	693
	. Diversen	4.255	3.883
2.4.10	Overlopende passiva		
	2.4.10.1 Vooruitontvangen college- en les gelden	16.415	15.083
	2.4.10.2 Vooruitontvangen subsidies OCW	482	497
	2.4.10.4 Vooruitontvangen overige subsidies	1.577	1.215
	2.4.10.5 Vakantiegeld en vakantiedagen	5.710	5.288
	2.4.10.8 Diverse posten	169	18
		<u>55.334</u>	<u>50.218</u>

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

2.4.1 Kredietinstellingen

Dit betreft de aflossingsverplichting voor 2017 op de langlopende schulden.

einde 2016 € 0,5 mln. hoger. De hogere stand is te verklaren door het grotere volume aan (subsidie-)projecten.

2.4.2 Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen

Dit betreft (subsidie-)projecten. Ten opzichte van de stand per einde 2015 is de stand per

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

G2 Subsidies met verrekeningsclausule								
G2B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar								
<i>(x € 1.000)</i>								
Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing	Saldo	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaarkosten	Totale	Saldo nog te besteden
				1-jan-16			31-dec-16	31-dec-16
Subsidie flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	875886 verplichting 705B0-3225	3-feb-16	1.910	0	647	1.067	1.067	1.419
TOTAAL			1.910	0	647	1.067	1.067	1.419

2.4.7.3 Vennootschapsbelasting

Dit betreft de verschuldigde vennootschapsbelasting over de afgelopen drie boekjaren over het resultaat van Stichting Windesheim Sportaccommodaties.

2.4.10.2 Vooruitontvangen subsidies OCW

De vooruitontvangen subsidies bestaan uit de toegekende lerarenbeurzen (K€ 326) en de subsidie flexibel hoger onderwijs voor volwassenen (K€ 156). De verantwoording van de lerarenbeurzen is opgenomen in onderstaand model.

Model G 1 verantwoording subsidies <i>(x € 1.000)</i>	Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m 2016	Besteding in 2016	Nog te besteden per 31.12.2016
Lerarenbeurs 2015-2016	556	556	390	0
Lerarenbeurs 2016-2017	489	489	163	326

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 2016 € 43,2 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.

Ultimo boekjaar bestaat onderstaande renteswap uit:

<i>(x € 1.000)</i>	Oorspronkelijke hoofdsom	Te betalen rente	Te ontvangen rente	Start datum	Eind datum	Marktwaaarde 31.12.2016	
						Hoogste	Laagste
	<u>53.000</u>	4,88%	3mnd EURIBOR	1-7-2008	1-1-2042	<u>-23.811</u>	<u>-23.285</u>

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 meerjarenliquiditeitsbegrotingen en op basis van de procedures zoals vastgelegd in het treasurystatuut. Het College van Bestuur ziet erop toe dat voor Windesheim steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

De liquide middelen staan ultimo 2016 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 2016 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 de 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.

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

<i>(x € 1.000)</i>	Marktwaarde 31.12.2016		Boekwaarde
	Hoogste	Laagste	31.12.2016
Renteswap	-23.811	-23.285	0

Door toepassing van kostprijs-hedge-accounting, zoals uiteengezet in de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling, bedraagt de in bovenstaande tabel opgenomen boekwaarde van afgeleide financiële instrumenten nihil. Met

de renteswap is bereikt dat het rentepercentage op de desbetreffende lening stabiel is gedurende de looptijd van de lening voor gebouw X op de Campus in Zwolle.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

Activa

Vordering OCW: sociale lasten 1986

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

Bijdrage aanloopkosten Flevoland

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

Het verloop van het fonds Windesheim in 2016 respectievelijk 2015 is als volgt:

<i>(x € 1.000)</i>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Fondswaarde per 1 januari	23.059	30.435
Onttrekking uit fonds	-5.777	-8.095
Bijgeschreven rente	<u>544</u>	<u>719</u>
Fondswaarde per 31 december	<u>17.826</u>	<u>23.059</u>

In de stand per 31 december 2016 is de langlopende vordering ad € 7,3 mln. inbegrepen. De onttrekkingen uit het fonds zijn inclusief de jaarlijkse rentevergoeding over deze langlopende vordering.

Waarborgfonds

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

voor uitkering aan de hogescholen zodra het voor deze garantie niet langer behoeft te worden aangehouden.

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

	verplichtingen			
	<1 jaar	>1 jaar	<5 jaar	>5 jaar
Huurcontracten onbepaalde tijd	199		586	PM
Huurcontract pand Windesheim Flevoland (tot 01.09.2025)	1.955		7.820	7.168
Huurcontract Bibliotheek Almere (tot 01.09.2020)	156		416	0
Leasecontracten (2 personenauto's)	28		45	0

Bankgaranties

Ten behoeve van de verhuurder van het pand Windesheim Flevoland is een bankgarantie afgegeven van € 0,5 mln.

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 nieuwe regeling werktijdvermindering senioren. Voor de werknemers die aan de criteria voldoen én hebben aangegeven hiervan gebruik te maken, is een voorziening gevormd. Omdat het een relatief nieuwe regeling betreft, is er onvoldoende informatie beschikbaar om een betrouwbare schatting te kunnen maken van

het aantal medewerkers dat in de toekomst gebruik zal gaan maken van deze regeling. Derhalve is per 31 december 2016 geen voorziening gevormd voor de volgende categorieën:

- werknemers die aan de criteria voldoen, maar niet hebben aangegeven hier gebruik van te maken;
- werknemers die binnen 5 jaar aan de criteria zullen voldoen;
- werknemers die over 5 jaar aan de criteria zullen voldoen.

Windesheim zal de komende jaren ervaringsgegevens verzamelen om in de toekomst hiervoor een betrouwbare schatting te kunnen maken.

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

RIJKSBIJDRAGE

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
3.1.1	Rijksbijdragen OCW			
3.1.1.1	Rijksbijdrage sector HBO	117.277	117.825	116.026
3.1.2	Overige subsidies OCW			
3.1.2.2	Geormerkte subsidies	1.044	400	442
		<u>118.321</u>	<u>118.225</u>	<u>116.468</u>

3.1.1 Rijksbijdragen OCW

De rijksbijdrage is ten opzichte van de begroting € 0,5 mln. lager. In 2016 heeft OCW een sectorkorting toegepast als gevolg van minder instroom van studenten in het hoger onderwijs, hetgeen resulteerde in een korting van € 3,7 mln. voor Windesheim. Anderzijds ontving Windesheim € 3,2 mln. meer rijksbijdrage als compensatie voor de cao aanpassing.

3.1.2.2 Geormerkte subsidies

Dit betreft de regeling lerarenbeurs die is bedoeld om het aantal docenten met een master en het aantal promovendi te verhogen en de regeling flexibel hoger onderwijs voor volwassenen waarmee wordt beoogd de flexibiliteit van het deeltijdse en duale onderwijs te versterken met behoud van kwaliteit en het aantal deelnemers aan het deeltijdse en duale hoger onderwijs en het aantal gediplomeerden te verhogen.

De specificatie is als volgt:

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
3.1.2.2	Geormerkte subsidies OCW			
	. Lerarenbeurs	553	400	442
	. Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	491	0	0
		<u>1.044</u>	<u>400</u>	<u>442</u>

COLLEGE-, CURSUS-, LES- EN EXAMENGELDEN

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
3.3.3	Collegegeld sector hbo	38.130	37.414	36.637

De toerekening van de baten aan het boekjaar is 8/12 t-1 en 4/12 t. Over 2016 zijn de baten hoger dan in 2015 door zowel een hoger

wettelijk collegegeld en instellingscollegegeld als gevolg van tarief indexering en een hoger aantal studenten.

BATEN IN OPDRACHT VAN DERDEN

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
3.4.1	Contractonderwijs	6.562	5.826	6.197
3.4.3	Overige baten werk in opdracht van derden			
	3.4.3.3 Overige baten in opdracht van derden	943	907	966
		7.505	6.733	7.163

OVERIGE BATEN

De overige baten bestaan uit:

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
3.5.1	Verhuur	611	359	918
3.5.2	Detachering personeel	1.199	1.141	724
3.5.4	Sponsoring	57	55	166
3.5.6	Diverse posten			
	. Subsidie internationalisering	7	0	18
	. Overige subsidies	6.961	5.624	5.210
	. Studenten en personeel	1.475	1.554	1.798
	. Overige dienstverlening	2.105	1.773	1.153
	. Consortium financiers	5.695	6.311	7.191
	. Overige	3.009	1.175	3.457
		21.119	17.992	20.635

3.5.1 Verhuur

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

3.5.6 Diverse posten

Onder de overige subsidies zijn onder andere de SIA RAAK subsidies voor de lectoraten verantwoord. De baten voor studenten en personeel bestaan met name uit de bijdragen voor excursies en studiereizen.

De overige dienstverlening betreft onder meer de parkeerbaten uit betaald parkeren van € 0,5 mln. (2015: € 0,4 mln.) en het ter beschikking stellen van faciliteiten aan derden.

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

De overige diverse posten bestaan onder andere uit de opbrengsten van het schakeljaar en van Kies Op Maat. Het schakeljaar is bedoeld voor hoogopgeleiden voor wie Nederlands niet de moedertaal is. Na het succesvol afronden van het schakeljaar kunnen de deelnemers starten aan een studie bij Windesheim. Kies Op Maat biedt studenten de mogelijkheid om bij een andere hogeschool, of bij een universiteit een minor (keuzemodule) te volgen.

PERSONEELSLASTEN

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
4.1.1	Lonen en salarissen			
4.1.1.1	Brutoloon en salarissen	101.096		93.608
4.1.1.2	Sociale lasten	11.931		10.817
4.1.1.3	Pensioenpremies	12.285		12.420
		125.312	121.734	116.845
4.1.2	Overige personele lasten			
4.1.2.1	Dotaties personeelsvoorzieningen	3.963	3.864	4.054
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	13.902	10.574	10.111
4.1.2.3	Diverse posten	4.442	4.242	3.876
4.1.3	Af: uitkeringen	-677	0	-538
		<u>146.942</u>	<u>140.414</u>	<u>134.348</u>

4.1.1 Lonen en salarissen

Hoewel een toename van de loonkosten ten opzichte van 2015 was voorzien, zijn de loonkosten € 3,6 mln. hoger uitgekomen dan begroot. Dit is in belangrijke mate het effect van de cao aanpassing: de salarisverhoging van 3,65% in april 2016 en eenmalige uitkeringen in april en november 2016. Daarnaast is het aantal fte's toegenomen door de groei van het aantal studenten en de tijdelijke inzet voor extra investeringen in de kwaliteit van onderwijs en onderzoek.

4.1.2 Overige personele lasten

De toelichting op de dotaties personeelsvoorzieningen is opgenomen in paragraaf 2.2.1.

De lasten voor personeel niet in loondienst zijn € 3,3 mln. hoger uitgekomen dan begroot. Deze toename is veroorzaakt door de inzet van extern personeel bij Gezondheid en Welzijn voor de verandertrajecten BN 2020 en Social Work, bij de dienst Bedrijfsvoering voor ICT projecten en bij de dienst Support.

De diverse overige personeelslasten bestaan uit scholingskosten, kosten voor werving en mobiliteit van personeel en kosten voor medische begeleiding.

Het gemiddeld aantal fte's per boekjaar is:

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie	Realisatie	Realisatie
	2016	2015	2014
	fte	fte	fte
Onderwijzend Personeel	981	953	960
Onderwijs Ondersteunend Personeel	660	636	634
	<u>1.641</u>	<u>1.589</u>	<u>1.594</u>

AFSCHRIJVINGEN

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2016	2016	2015
4.2.2 Materiële vaste activa			
. Gebouwen en terreinen	7.439	7.558	7.380
. Inventaris en apparatuur	4.404	4.529	4.129
. Boekresultaat desinvesteringen	42	0	211
	<u>11.885</u>	<u>12.087</u>	<u>11.720</u>

Het resultaat desinvesteringen is ontstaan doordat activa die niet meer in gebruik zijn, of niet meer

aanwezig zijn, gedesinvesteerd zijn, terwijl ze nog een boekwaarde hebben.

HUISVESTINGSLASTEN

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2016	2016	2015
4.3.1	Huur	2.842	2.886	2.378
4.3.2	Verzekeringen	388	366	291
4.3.3	Onderhoud	1.791	1.558	2.114
4.3.4	Energie en water	1.107	1.640	1.269
4.3.5	Schoonmaakkosten	1.952	2.082	2.084
4.3.6	Heffingen	554	529	558
		<u>8.634</u>	<u>9.061</u>	<u>8.694</u>

Huisvestingslasten

Door onvoorzien onderhoud zijn de onderhoudskosten K€ 233 hoger uitgekomen dan begroot. De energielasten zijn daarentegen K€ 533 lager uitgekomen ten opzichte van de

begroting. Dit komt zowel door minder verbruik, als door de overgang naar een andere energieleverancier die lagere tarieven hanteert. Per saldo zijn de totale huisvestingslasten K€ 427 lager uitgekomen dan was begroot.

OVERIGE LASTEN

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2016	2016	2015
4.4.1	Administratie- en beheerslasten			
	. Samenwerkingsverbanden	2.752	2.337	2.708
	. Adviseurskosten	2.972	1.709	2.070
	. Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	2.244	1.860	2.177
	. Contributies	781	755	772
	. Cateringkosten	1.299	1.263	1.370
	. Directe materiaalkosten	3.578	2.584	2.994
	. Diversen	2.749	3.441	2.553
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	3.982	3.808	3.812
4.4.4	Overige lasten	4.777	3.617	4.198
		<u>25.134</u>	<u>21.374</u>	<u>22.654</u>

De overige lasten komen ten opzichte van de begroting € 3,7 mln. hoger uit. De grootste toename betreft de kosten voor adviseurs met € 1,2 mln. ten opzichte van de begroting. Er zijn ondermeer adviseurs ingezet voor management- en organisatie vraagstukken, HR

issues, onderwijskwesties en huisvestings-aangelegenheden.

Ook de reis- en verblijfkosten, opgenomen bij 4.4.4 Overige lasten, zijn hoger uitgekomen dan begroot, K€ 967. Dit betreft vooral buitenlandse reizen voor studenten en medewerkers en kosten voor externe vergaderlocaties.

Honoraria externe accountant

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

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Accountantslasten		
. Honorarium onderzoek jaarrekening	105	113
. Honorarium andere controleopdrachten	33	48
. Honorarium fiscale adviezen	7	0
. Honorarium andere niet-controle diensten	0	0
	<u>145</u>	<u>161</u>

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

FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
5.1 Rentebaten	329	200	394
5.5 Rentelasten	-3.552	-3.509	-3.595
	<u>-3.223</u>	<u>-3.309</u>	<u>-3.201</u>

De rentebaten zijn lager uitgekomen dan was begroot, doordat het saldo op de bankrekeningen is afgenomen en doordat de rentepercentages zijn verlaagd.

1.5 Enkelvoudige balans per 31 december 2016

		<u>31.12.2016</u>	<u>31.12.2015</u>
<i>Na verwerking bestemming resultaat</i>			
<i>(x € 1.000)</i>			
1	Activa		
	Vaste activa		
1.2	Materiële vaste activa	125.396	122.263
1.3	Financiële vaste activa	<u>13.642</u>	<u>12.859</u>
	<i>Totaal vaste activa</i>	139.038	135.122
	Vlottende activa		
1.5	Vorderingen	8.768	6.912
1.7	Liquide middelen	<u>19.568</u>	<u>33.153</u>
	<i>Totaal vlottende activa</i>	28.336	40.065
	Totaal activa	<u>167.374</u>	<u>175.187</u>
		<u>31.12.2016</u>	<u>31.12.2015</u>
2	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	53.643	64.576
2.2	Voorzieningen	8.950	8.918
2.3	Langlopende schulden	50.035	52.153
2.4	Kortlopende schulden	<u>54.746</u>	<u>49.540</u>
	Totaal passiva	<u>167.374</u>	<u>175.187</u>

1.6 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2016

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	118.321	118.225	116.468
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	38.130	37.414	36.637
3.4	Baten werk in opdracht van derden	7.505	6.733	7.163
3.5	Overige baten	21.030	17.657	20.711
	<i>Totaal baten</i>	<u>184.986</u>	<u>180.029</u>	<u>180.979</u>
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	146.617	139.705	134.022
4.2	Afschrijvingen	11.428	11.717	11.270
4.3	Huisvestingslasten	10.259	10.429	10.244
4.4	Overige lasten	24.786	21.169	22.435
	<i>Totaal lasten</i>	<u>193.090</u>	<u>183.020</u>	<u>177.971</u>
	Saldo baten en lasten	-8.104	-2.991	3.008
5	Financiële baten en lasten	<u>-2.829</u>	<u>-2.909</u>	<u>-2.808</u>
	Totaal resultaat	<u>-10.933</u>	<u>-5.900</u>	<u>200</u>

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

1.7.1 Algemeen

De grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zoals beschreven bij de geconsolideerde jaarrekening zijn eveneens van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening. Voor de toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten wordt verwezen

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

1.7.2 Toelichting op de posten van de enkelvoudige balans

MATERIËLE VASTE ACTIVA

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

<i>(x € 1.000)</i>	1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.2.3 Andere vaste bedrijfs- middelen	1.2.4 In uitvoering en vooruit- betaling	Totaal
Aanschafprijs 01.01	169.843	40.304	0	669	210.816
Afschrijving cumulatief 01.01	-64.924	-23.629	0	0	-88.553
Boekwaarde 01.01	104.919	16.675	0	669	122.263
Investerings 2016	4.651	4.627	0	5.296	14.574
Desinvesterings 2016	-26	-29	0	0	-55
Afschrijvingen 2016	-7.050	-4.336	0	0	-11.386
Boekwaarde 31.12	102.494	16.937	0	5.965	125.396
Aanschafprijs 31.12	174.414	43.432	0	5.965	223.811
Afschrijving cumulatief 31.12	-71.920	-26.495	0	0	-98.415
Boekwaarde 31.12	102.494	16.937	0	5.965	125.396

1.2.1 Gebouwen en terreinen

Dit zijn de campus in Zwolle en in Almere en de studentensociëteit in Zwolle. De investeringen in 2016 in gebouwen en terreinen betreffen

verbouwingen op en inrichting van de Campus in Zwolle en in Almere.

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

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

<i>(x € 1.000)</i>	Stand 01.01.2016	Investing en verstrekke lening	Desinvestering en afgeloste lening	Resultaat	Stand 31.12.2016
<i>1.3.3 Vorderingen op groepsmaatschappijen</i>					
a. Stichting HANS	22	0	-13	0	9
b. Stichting Nieuw Grasdorp	5.512	804	0	0	6.316
	5.534	804	-13	0	6.325
<i>1.3.4 Vorderingen op andere deelnemingen</i>					
a. Stichting Aerides	8	0	-8	0	0
<i>1.3.7 Overige vorderingen</i>					
a. Subsidie Flevoland	7.317	0	0	0	7.317
	12.859	804	-21	0	13.642

1.3.3 Vorderingen op groepsmaatschappijen

a. Stichting HANS

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

b. Stichting Nieuw Grasdorp

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

VERBONDEN PARTIJEN

De verbonden partijen zijn:

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31.12.2016	Resultaat 2016	Verklaring art.2:403 ja/nee	Deelname in %	Consolidatie ja/nee
<i>(x € 1.000)</i>								
Stichting Huis van Algemeen Nut voor Studenten (HANS)	Stichting	Zwolle	3	369	26	nee	NVT	ja
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	Stichting	Zwolle	4	420	186	nee	NVT	ja
Stichting Nieuw Grasdorp	Stichting	Zwolle	3	628	-65	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	211	-1	nee	NVT	ja
Stichting RESPO International	Stichting	Zwolle	4	*	*	nee	NVT	nee
Stichting Polymer Science Park	Stichting	Zwolle	4	*	*	nee	NVT	nee
Stichting GRIETJE	Stichting	Zwolle	4	123	9	nee	NVT	nee
Stichting Ten Clarenwater	Stichting	Zwolle	4	3	3	nee	NVT	nee

Code activiteiten: 1 contractonderwijs 2 contractonderzoek 3 onroerende zaken 4 overige
* gegevens niet beschikbaar

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 voor: 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	Het bouwen en exploiteren van één of meer gebouwen en/of andere registergoederen, één en ander in de meest ruime zin.	Het bestuur bestaat uit tenminste drie leden. Het College van Bestuur van Windesheim benoemt de leden.

Naam	Doelstelling	Samenstelling bestuur verslagperiode
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	Het verlenen van diensten voor: <ul style="list-style-type: none"> • 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, verbandhoudend 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 en twee leden uit het middenmanagement van Windesheim.
Stichting RESPO International	Het bevorderen van de sportbeoefening door mensen met een handicap of chronische aandoening – mede in ontwikkelingslanden.	Het bestuur bestaat uit vier personen, waarvan twee door het College van Bestuur van Windesheim bindend worden benoemd
Stichting Polymer Science Park	De realisatie, het beheer en de exploitatie van een open innovatiecentrum op het gebied van toegepaste kunststoftechnologie door middel van samenwerking tussen ondernemingen en kennisinstellingen.	Het bestuur bestaat uit vier personen. Windesheim heeft het recht één bestuurslid te benoemen.
Stichting Grietje (Gezamenlijk Recreëren, Integreren En Tevens Jaarlijks Exploiteren)	Het beheren en exploiteren van een studentensociëteit te Zwolle voor aan Windesheim gelieerde studenten en voor overige studenten van het hbo.	Het bestuur bestaat uit vier personen, welke door het College van Bestuur van Windesheim worden benoemd
Stichting Ten Clarenwater	Het bevorderen van het familiebedrijf in Nederland door het financieel ondersteunen van kennisontwikkeling, onderwijs en onderzoek ter zake van het familiebedrijf in Nederland.	Het bestuur bestaat uit vijf personen, waaronder een lid van het College van Bestuur van Windesheim en een directeur van Windesheim.

TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

Stichting Nieuw Grasdorp verhuurt het T-gebouw aan Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim. Stichting Windesheim Sportaccommodaties huurt de

sportaccommodaties van en leent, op basis van detachering, medewerkers in van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim.

VORDERINGEN

De vorderingen bestaan uit:

<i>(x € 1.000)</i>	<u>31.12.2016</u>	<u>31.12.2015</u>
1.5.1 Debiteuren	2.828	2.830
1.5.3 Groepsmaatschappijen	113	149
1.5.4 Andere deelnemingen	0	0
1.5.7 Overige vorderingen		
1.5.7.1 Personeel	15	38
1.5.7.2 Overige:		
. Te factureren werk voor derden	1.476	748
. Omzetbelasting	448	62
. Consortium financiers Flevoland	0	0
. Diverse posten	634	525
1.5.8 Overlopende activa		
1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten:		
. Vooruitbetaalde OV jaarkaarten	1.161	1.114
. Diverse posten	2.307	1.676
1.5.9 Af: voorziening wegens oninbaarheid	-214	-230
	<u>8.768</u>	<u>6.912</u>

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

LIQUIDE MIDDELEN

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	<u>31.12.2016</u>	<u>31.12.2015</u>
1.7.1 Kasmiddelen	5	24
1.7.2 Tegoeden op bankrekeningen	9.499	4.346
1.7.3 Deposito's	10.064	28.783
	<u>19.568</u>	<u>33.153</u>

De tegoeden op de bankrekeningen staan ter vrije beschikking.

EIGEN VERMOGEN

Het verloop in het verslagjaar is als volgt:

<i>(x € 1.000)</i>	Stand 01.01.2016	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31.12.2016
2.1.1 Algemene reserve	41.428	-9.438	0	31.990
2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)				
. Huisvestingsbeleid	10.425	0	0	10.425
. Financiering Flevoland	7.317	0	0	7.317
. Revitalisering organisatie	1.800	-1.800	0	0
2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)	3.606	305	0	3.911
	<u>64.576</u>	<u>-10.933</u>	<u>0</u>	<u>53.643</u>

Vooruitlopend op de goedkeuring van de jaarrekening 2016 door de Raad van Toezicht, is het voorstel van het College van Bestuur voor de resultaatbestemming 2016 verwerkt in het verloopoverzicht.

2.1.1 Algemene reserve

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

Aansluiting tussen groepsvermogen geconsolideerde balans en eigen vermogen enkelvoudige balans per 31 december 2016:

<i>(x € 1.000)</i>	Stand 31.12.2016
Eigen vermogen (enkelvoudige balans)	53.643
Eigen vermogen:	
Stichting HANS	369
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	420
Stichting Nieuw Grasdorp	628
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	0
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	211
	<u>1.628</u>
Groepsvermogen (geconsolideerde balans)	<u>55.271</u>

Aansluiting tussen geconsolideerd resultaat en enkelvoudig resultaat 2016:

<i>(x € 1.000)</i>	2016
Resultaat (enkelvoudig)	-10.933
Resultaat:	
Stichting HANS	26
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	186
Stichting Nieuw Grasdorp	-65
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	0
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	-1
	146
Resultaat (geconsolideerd)	-10.787

VOORZIENINGEN

De voorzieningen worden toegelicht in paragraaf 1.4.5.

LANGLOPENDE SCHULDEN

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	<u>31.12.2016</u>	<u>31.12.2015</u>
2.3.3 Kredietinstellingen:		
. ING Bank NV	43.250	44.500
2.3.5 Overige: investeringssubsidie	<u>6.785</u>	<u>7.653</u>
	<u>50.035</u>	<u>52.153</u>

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

Het verloop van de langlopende schulden is als volgt:

<i>(x € 1.000)</i>	<u>ING Bank NV</u>	<u>Investerings- subsidie Flevoland</u>
Stand per 01.01.2016	44.500	7.653
Obligo investeringen 2016	0	331
Vrijval ten gunste van de exploitatie	0	-1.199
Aflossingen	<u>-1.250</u>	<u>0</u>
Stand per 31.12.2016	<u>43.250</u>	<u>6.785</u>
Looptijd > 1 jaar	43.250	5.068
Looptijd > 5 jaar	37.650	2.025
Rentevoet (exclusief opslag)	4,88%	n.v.t.

KORTLOPENDE SCHULDEN

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	<u>31.12.2016</u>	<u>31.12.2015</u>
2.4.1 Kredietinstellingen	1.400	2.000
2.4.2 Vooruitgefactureerde en - ontvangen termijnen	6.798	6.252
2.4.3 Crediteuren	7.694	7.037
2.4.5 Schulden aan groepsmaatschappijen	244	5
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen		
2.4.7.1 Loonheffing	6.487	6.009
2.4.7.2 Omzetbelasting	70	0
2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen	1.456	1.277
2.4.9 Overige kortlopende schulden		
2.4.9.1 Personeel	39	395
2.4.9.2 Diverse posten		
. Consortium financiers Flevoland	2.081	693
. Diverse posten	4.227	3.849
2.4.10 Overlopende passiva		
2.4.10.1 Vooruitontvangen college- en les gelden	16.415	15.083
2.4.10.2 Vooruitontvangen subsidies OCW	482	497
2.4.10.4 Vooruitontvangen overige subsidies	1.577	1.145
2.4.10.5 Vakantiegeld en vakantiedagen	5.698	5.280
2.4.10.8 Diverse posten	78	18
	<u>54.746</u>	<u>49.540</u>

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

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

De financiële instrumenten worden toegelicht in paragraaf 1.4.5.

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

OVERIGE BATEN

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2016	2016	2015
3.5.1	Verhuur	733	640	763
3.5.2	Detachering personeel	1.559	1.141	1.048
3.5.4	Sponsoring	57	55	166
3.5.6	Diverse posten			
	. Subsidie internationalisering	7	0	18
	. Overige subsidies	6.890	5.553	5.210
	. Studenten en personeel	1.475	1.554	1.798
	. Overige dienstverlening	1.676	1.243	1.060
	. Consortium financiers	5.695	6.311	7.191
	. Overige	2.938	1.160	3.457
		<u>21.030</u>	<u>17.657</u>	<u>20.711</u>

PERSONEELSLASTEN

De personeelslasten bestaan uit:

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2016	2016	2015
4.1.1	Lonen en salarissen			
	4.1.1.1 Brutoloon en salarissen	100.969		93.496
	4.1.1.2 Sociale lasten	11.885		10.786
	4.1.1.3 Pensioenpremies	12.270		12.410
		<u>125.124</u>	<u>121.554</u>	<u>116.692</u>
4.1.2	Overige personele lasten			
	4.1.2.1 Dotaties personeelsvoorzieningen	3.963	3.864	4.054
	4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	13.790	10.072	9.956
	4.1.2.3 Diverse posten	4.417	4.215	3.858
4.1.3	Af: uitkeringen	-677		-538
		<u>146.617</u>	<u>139.705</u>	<u>134.022</u>

Het gemiddeld aantal fte's per boekjaar is:

	2016 fte	2015 Fte	2014 Fte
Onderwijzend Personeel	981	953	960
Onderwijs Ondersteunend Personeel	656	633	631
	<u>1.637</u>	<u>1.586</u>	<u>1.591</u>

AFSCHRIJVINGEN

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
4.2.2 Materiële vaste activa			
. Gebouwen en terreinen	7.050	7.238	6.978
. Inventaris en apparatuur	4.336	4.479	4.081
. Boekresultaat desinvesteringen	42	0	211
	<u>11.428</u>	<u>11.717</u>	<u>11.270</u>

HUISVESTINGSLASTEN

De huisvestingslasten bestaan uit:

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
4.3.1 Huur	4.979	4.804	4.489
4.3.2 Verzekeringen	367	351	275
4.3.3 Onderhoud	1.750	1.524	2.079
4.3.4 Energie en water	825	1.349	989
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.784	1.872	1.864
4.3.6 Heffingen	554	529	548
	<u>10.259</u>	<u>10.429</u>	<u>10.244</u>

OVERIGE LASTEN

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2016	2016	2015
4.4.1	Administratie- en beheerslasten			
	. Samenwerkingsverbanden	2.752	2.337	2.708
	. Adviseurskosten	2.927	1.709	2.026
	. Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	2.204	1.860	2.154
	. Contributies	763	755	759
	. Cateringkosten	1.299	1.263	1.273
	. Directe materiaalkosten	3.578	2.584	2.994
	. Diversen	2.719	3.276	2.530
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	3.895	3.808	3.794
4.4.4	Overige lasten	4.649	3.577	4.197
		<u>24.786</u>	<u>21.169</u>	<u>22.435</u>

FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2016	2016	2015
5.1	Rentebaten	329	200	394
5.5	Rentelasten	-3.158	-3.109	-3.202
		<u>-2.829</u>	<u>-2.909</u>	<u>-2.808</u>

1.8 Bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht

Bezoldiging College van Bestuur	A.W.C.A. Cornelissen	H.N. Hagoort	J.W. Meinsma
Bedragen in €			
Functiegegevens	Voorzitter	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01.01-31.08	01.09-31.12	01.01-31.12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	Nee	Nee	Nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja
Individueel WNT-maximum	128.104 *	59.830	179.000
Beloning	116.158	50.998	160.875
Uitbetaling vakantiedagen **	8.618	-	-
	<u>124.776</u>	<u>50.998</u>	<u>160.875</u>
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	10.606	5.309	15.428
<i>Subtotaal</i>	<u>135.382</u>	<u>56.307</u>	<u>176.303</u>
Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging	<u>135.382</u>	<u>56.307</u>	<u>176.303</u>
*In dit bedrag is inbegrepen het individueel WNT-maximum van € 119.170 alsmede de bezoldiging vallend onder het overgangsrecht van de WNT.			
**Uitbetaling op grond van artikel 7:641 Burgerlijk Wetboek.			
Gegevens 2015			
Aanvang en einde functievervulling in 2015	01.01-31.12	NVT	01.01-31.12
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1,0	NVT	1,0
Beloning	192.657		160.875
Belastbare onkostenvergoedingen	-		-
Beloningen betaalbaar op termijn	16.957		16.267
Totaal bezoldiging 2015	<u>209.614</u>		<u>177.142</u>

Vanaf 1 januari 2015 is de Wet verlaging bezoldigingsmaximum WNT van kracht. Voor aanstellingen van topfunctionarissen bij het Rijk, zelfstandige bestuursorganen, andere

overheden en semipublieke instellingen, geldt, behoudens bepalingen van overgangsrecht, als maximumbezoldiging de norm van € 179.000.

Bezoldiging Raad van Toezicht

	P.E.J. den Oudsten	A. Bruggink	M.A.C. Kasper-de Kroon	G.J. van Munster	E. Schaper
Bezoldiging Raad van Toezicht <i>Bedragen in €</i>					
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12
Individueel WNT-maximum	26.850	17.900	17.900	17.900	17.900
Beloning	16.013	10.263	10.263	10.263	10.263
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	16.013	10.263	10.263	10.263	10.263
Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	16.013	10.263	10.263	10.263	10.263
Verplichte motivering indien overschrijding Niet van toepassing.					
Gegevens 2015					
Aanvang en einde functievervulling in 2015	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	NVT
Beloning	13.634	10.263	10.263	10.263	
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	
Totaal bezoldiging 2015	13.634	10.263	10.263	10.263	

In 2016 heeft de Raad van Toezicht het volgende besloten:

1. De honorering van een lid van de Raad van Toezicht is per kalenderjaar een bedrag van € 11.500. In dit bedrag is een vaste jaarlijkse onkostenvergoeding begrepen van € 1.237.
2. De honorering van de voorzitter van de Raad van Toezicht is per kalenderjaar een bedrag van € 17.250. Dit is, in overeenstemming met de bepalingen van de WNT, 150% van het bedrag dat geldt voor een lid van de Raad van Toezicht. In het bedrag van € 17.250 is een vaste jaarlijkse onkostenvergoeding begrepen van € 1.237.
3. Voor het lidmaatschap van de voorzitter of een lid van de Raad van Toezicht van een commissie van de Raad wordt geen afzonderlijk / extra bedrag aan honorering verstrekt.

4. a. De voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht declareren bij Windesheim geen onkosten die ze ter uitoefening van hun functie in de Raad en /of in een commissie van de Raad hebben gemaakt. De vaste jaarlijkse onkostenvergoeding van € 1.237 wordt geacht dekkend te zijn voor deze onkosten, behoudens het hierna sub b. bepaalde.
b. De kosten van scholing ten behoeve van de uitoefening van de functies van voorzitter en lid Raad van Toezicht vallen niet onder het bereik van de sub a. genoemde onkostenvergoeding. Deze scholingskosten komen voor rekening van Windesheim op de voorwaarden die daarvoor zijn vastgesteld in de 'Regeling scholingskosten Raad van Toezicht Windesheim'.

Zwolle, mei 2017

Drs. Henk Hagoort en drs. Jan Willem Meinsma
College van Bestuur

Overige gegevens

2.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in de jaarverantwoording opgenomen jaarrekening

ONS OORDEEL

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim (hierna: 'de onderwijsinstelling') te Zwolle (hierna: 'de jaarrekening') gecontroleerd.

NAAR ONS OORDEEL

- geeft de in de jaarverantwoording opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim per 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties over 2016 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2016;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2016; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

DE BASIS VOOR ONS OORDEEL

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

VERKLARING OVER DE IN DE JAARVERANTWOORDING OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;

- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 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 de overige OCW wet- en regelgeving.

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 het 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 balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het College van Bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als 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 om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het College van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het College van Bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

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

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de 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 de jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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

Zwolle, 1 juni 2017
KPMG Accountants N.V.

A. van Aalsum-Jongen RA

BIJLAGE BIJ DE CONTROLEVERKLARING

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de 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 in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderwijsinstelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het 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, niet behorende bij de jaarrekening

Bijlage 1 Gegevens over de rechtspersoon

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

Contactpersoon voor de jaarrekening:

De heer M. Zandvoort, tel. 088 - 469 89 63