

‘De toekomst is al begonnen’



JAARVERANTWOORDING 2019

Deel 1 BESTUURSVERSLAG

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Hoofdstuk 1 Kerngegevens.....	5
Hoofdstuk 2 Ons profiel	6
Hoofdstuk 3 Onderwijs.....	8
Hoofdstuk 4 Onderzoek op Windesheim	15
Hoofdstuk 5 Doorstroom in de onderwijsketen.....	19
Hoofdstuk 6 De student aan zet.....	22
Hoofdstuk 7 Kwaliteitsafspraken.....	28
Hoofdstuk 8 Personeel	31
Hoofdstuk 9 Bedrijfsvoering.....	35
Hoofdstuk 10 Governance.....	45
Hoofdstuk 11 Verslag Raad van Toezicht	50
Bijlagen.....	55

Voorwoord

Sinds 2017 werken we aan het realiseren van onze strategische koers. Het toekomstbeeld dat daarin wordt geschetst, vertalen we naar concrete stappen. Het jaar 2019 markeert de omslag van experimenteren en ontwerpen naar toepassen en implementeren. We baseren de concrete stappen op een in 2019 nieuw geformuleerde onderwijsvisie. Onze onderwijsvisie is gebaseerd op drie leidende principes, die helpen om permanent het goede, professionele gesprek te voeren over de bedoeling van onze strategie.

De leidende principes zijn:

- 1) Iedere student is uniek
- 2) Complexe praktijkvragen zijn leidend
- 3) Leren doen we samen

In 2019 nam het panel dat de Instellingstoets Kwaliteitszorg doet, de proef op de som. Worden de strategische koers en de onderwijsvisie herkend, gedragen en vertaald binnen de domeinen en de opleidingen? Na gesprekken met tientallen docenten, studenten en medewerkers concludeerde het panel dat dit inderdaad ruimschoots het geval is. Het panel was onder de indruk van de betrokkenheid en inzet van onze teams, een groot compliment aan al onze collega's.

Het in 2019 gehouden medewerkers-tevredenheidsonderzoek bevestigt dat de medewerkers van Windesheim met passie en plezier hun werk doen. De tevredenheid is over de hele linie gestegen in vergelijking met twee jaar eerder en is hoger dan het gemiddelde in de sector. Werkdruk blijft een serieus aandachtspunt.

In 2019 staken we veel tijd in 2019 gaan zitten in het maken van de zogenaamde kwaliteitsafspraken. Het bestuur en de centrale medezeggenschap maakten samen een plan voor de besteding van de middelen die vrijvallen door afschaffing van de basisbeurs. De plannen werden beoordeeld door hetzelfde panel dat de ITK hield en hun oordeel was positief. Met de gelden die de komende jaren beschikbaar komen, kunnen we extra investeren in de kwaliteit van het onderwijs en in de realisatie van de ambities uit de Strategische Koers.

Studenten weten de weg naar Windesheim in Zwolle en Almere te vinden. We verwelkomden in september 2019 meer nieuwe studenten dan de afgelopen jaren. De instroom in de Associate degree's (Ad's) is in twee jaar verdubbeld van 388 eerstejaars in 2017 naar 803 instroom per 1 januari 2019. Al die studenten weten dat wij staan voor persoonlijke aandacht en voor hoge onderwijskwaliteit.

We zijn een hogeschool om trots op te zijn. En toch, je kunt een koers uitzetten en plannen maken, het kan zomaar anders gaan. We schrijven dit bestuursverslag midden in de coronacrisis. Studenten studeren deze maanden thuis en docenten geven zo veel mogelijk op afstand onderwijs. Ook toetsing zal, indien mogelijk, op afstand plaatsvinden. Wat 2020 brengt is onzeker. In dit bestuursverslag kijken we niet vooruit maar terug. En dan is de conclusie dat 2019 een goed jaar was dankzij al die collega's die zich dag in dag uit bovengemiddeld hebben ingezet.

juni 2020

Henk Hagoort en Inge Grimm
College van Bestuur

Kerngegevens

Kerncijfers Windesheim

<i>Geconsolideerd</i>	2019	2018	2017	2016	2015
Studenten					
. Instroom	8.997	8.371	7.964	7.813	7.205
. Populatie	24.781	23.429	22.695	21.607	20.740
. Aantal afgestudeerden	3.644	3.742	3.246	3.243	3.594
. Aantal uitvallers	4.121	3.961	3.720	3.823	3.650
. Uitval eerstejaars	31%	32%	30%	31%	31%
Marktaandeel					
. Instroom (<i>bron: Vereniging Hogescholen</i>)	5,6%	5,3%	5,3%	5,2%	5,2%
. Inschrijvingen (<i>bron: Vereniging Hogescholen</i>)	5,3%	5,0%	4,9%	4,7%	4,5%
Medewerkers					
. Gemiddeld aantal medewerkers	2.158	2.062	2.265	2.264	2.177
. Gemiddeld aantal fte's	1.704	1.630	1.642	1.641	1.589
. Ratio OP/OOP	1,76	1,74	1,76	1,71	1,68
. Aantal docenten met master	1.108	1.044	1.021	1.033	953
. Aantal gepromoveerde docenten	83	78	72	69	72
. Verzuim	4,1%	4,5%	4,3%	3,6%	3,9%
Onderzoek					
. Aantal lectoraten	20	19	22	23	28
. Omzet Onderzoek (<i>x € 1.000</i>)	15.947	15.853	15.870	15.798	13.400
Financiën					
. Omzet totaal (<i>x € 1.000</i>)	218.632	208.183	194.869	185.075	180.903
. Omzet Ondernemen (<i>x € 1.000</i>)	9.566	8.722	7.511	7.308	6.800
. Kwaliteitsafspraken (<i>x € 1.000</i>)	6.736	-	-	-	-
. Resultaat (<i>x € 1.000</i>)	7.960	9.344	-1.272	-10.787	263
. Groepsvermogen (<i>x € 1.000</i>)	71.303	63.343	53.999	55.271	66.058
. Solvabiliteit	37,0%	35,4%	31,3%	32,3%	36,7%
. Gemiddelde cashpositie (<i>x € 1.000</i>)	50.662	35.618	22.999	31.762	37.883

Solvabiliteit: eigen vermogen/balanstotaal

Gemiddelde cashpositie: gemiddeld saldo liquide middelen

Ons profiel

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

Bron: Strategische koers Hogeschool Windesheim 2017-2022

De wereld verandert. In die wereld willen mensen meer regie. Ook het werkveld verandert. Complexe vraagstukken vragen om samenwerking over grenzen van opleidingen en domeinen heen. Hogeschool Windesheim wil hierop inspelen door flexibele leerroutes mogelijk te maken. Dit maakt het toekomstperspectief voor studenten nog aantrekkelijker. Studenten leren nog meer zelf richting te geven aan hun carrière en nemen na het afstuderen hun leerervaring mee naar het werkveld.

2.1 Van missie naar strategische koers

De missie van Windesheim is actief bijdragen aan een inclusieve en duurzame samenleving. De maatschappelijke opdracht van de hogeschool is hoger onderwijs toegankelijk te maken voor elke student die er talent voor heeft. Windesheim wil studenten de kans geven een eigen leerroute te volgen die persoonlijk, uitdagend en flexibel is. De hogeschool geeft deze leerroute vorm in verbinding met wat het werkveld nu en straks vraagt.

Toekomstbeeld: waarnaar op weg?

Voordat de student aan zijn of haar studie begint, voert deze een matchingsgesprek. In dit matchingsgesprek.

Daarin komt aan de orde:

- De verwachtingen van de student
- Een toelichting op het onderwijs
- De mogelijkheden van combinaties inzake de inhoud maar ook wijze van waarop het curriculum kan worden gevolgd.

De student kiest vervolgens voor een periode een persoonlijke leerroute. Deze persoonlijke leerroute wordt vastgelegd in een onderwijsovereenkomst en de student tekent zich in voor de onderwijsonderdelen die hij of zij de komende periode wil volgen. De keuze kan leiden tot het volgen van een standaard opleidingspad of een eigen pad, met een mix van werkplekleren, online leren en contactonderwijs. Het tempo van de opleiding en de wijze van studeren liggen niet vast en zijn afhankelijk van de keuzes en de planning van de student en van zijn of haar persoonlijke situatie. Elke student maakt deel uit van een kerngroep, een kleinschalige community waarin studenten zich samen ontwikkelen tot waardenvolle professionals. Elke student heeft ook een studieloopbaanbegeleider die zich vooral richt op het kiezen van een persoonlijke leerroute. De docenten stellen zich op als inhoudelijk experts en als coaches die studenten begeleiden.

Strategische koers

Dit toekomstbeeld is vertaald naar een strategische koers. Drie ambities geven inhoud aan onze strategische koers;

1. Een eigen leerroute voor elke student: persoonlijk, uitdagend en flexibel
2. Onderzoek gericht op een Inclusieve en duurzame samenleving
3. Doorstroom van studenten in de onderwijsketen verbeteren



Bij het realiseren van de drie ambities van Windesheim in de periode 2017-2022 zijn voor medewerkers en studenten in hun werk of studie de volgende kernwaarden leidend. We care, we dare, we share:

We care: medewerkers en studenten hebben oog voor elkaar en zijn betrokken bij de samenleving

We dare: medewerkers en studenten hebben de durf om te vernieuwen, het bestaande ter discussie te stellen en zijn nieuwsgierig naar hoe het beter kan

We share: medewerkers en studenten delen hun kennis en zijn gericht op samenwerking

2.2 Concrete stappen in 2019

Windesheim concretiseerde in 2019 de strategische koers verder. Dit deed de hogeschool vanuit het stevige fundament dat de jaren ervoor is gebouwd. Dit fundament bestaat onder andere uit betrokken medewerkers en een solide kwaliteitsbasis. De hogeschool zette succesvolle initiatieven uit 2018 door, werkte in 2019 verder aan de uitwerking hiervan en startte nieuwe initiatieven.

In 2019 zijn verdere stappen gezet in het realiseren van het toekomstbeeld en inhoud geven aan de strategische koers. Deze stappen komen aan bod in de volgende hoofdstukken van het bestuursverslag. Van student tot medewerker, van onderwijs tot de onderwijs-ondersteuning, de hele hogeschool werkte mee aan deze ontwikkelingen. Daarom zijn in elk hoofdstuk van dit verslag een of meerdere stappen beschreven.

Enkele belangrijke stappen van 2019 op een rij:

- De onderwijsvisie is nader uitgewerkt in een Ontwikkelagenda
- Het werken met leeruitkomsten is als gezamenlijk uitgangspunt gekozen om de onderwijsvisie te vertalen naar de praktijk en flexibele leerroutes mogelijk te maken
- Het domein BMR startte een pilot om ervaring op te doen met de doorstroomnorm als mogelijk alternatief voor het Bindend Studie Advies (BSA)
- In de zogenaamde Digitale Campus werd de vertaling van het toekomstbeeld in een passende digitale ondersteuning met bijbehorende gestandaardiseerde processen stap voor stap uitgewerkt

In 2019 zijn de kwaliteitsafspraken voor de besteding van de studievoorschotmiddelen voor de hogeschool definitief vastgelegd en heeft het beoordelende NVAO-panel positief geadviseerd over deze afspraken. Met inbreng van studenten en medewerkers en meer specifiek de medezeggenschap wordt gewerkt aan de volgende hoofddoelen:

- Persoonlijker onderwijs door meer studentbegeleiding
- Flexibeler onderwijs door meer regie van de student op de eigen leerroute
- Uitdagender onderwijs door meer verbinding tussen theorie en praktijk
- Een professioneel netwerk door met elkaar te delen en van elkaar te leren

Met deze hoofddoelen beslaat Windesheim alle landelijk vastgestelde thema's en versterkt de hogeschool de ambities uit haar strategische koers.

Onderwijs

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

Meer en meer worden ze vormgever van hun eigen leerroute en leerproces. De invulling van een curriculum en de gekozen didactiek en (toets)vorm worden afgestemd op de individuele student."

Bron: Strategische koers Hogeschool Windesheim 2017-2022

Hogeschool Windesheim wil dat elke student een eigen leerroute kan volgen die persoonlijk, uitdagend en flexibel is. Die ambitie vraagt een actieve rol van de school én van de student. Met een persoonlijke leerroute kiezen studenten op basis van hun talenten, interesses, toekomstperspectieven en persoonlijke situatie hoe ze deze eigen leerroute inrichten. Dat kan variëren van een standaard-route uitgezet door de opleiding tot een eigen leerroute over meerdere opleidingen heen. Ook variaties in wijze van studeren, aard van toetsen of het tempo van studeren horen bij de toenemende keuzevrijheid van studenten. Dit biedt ook perspectief voor studenten die bovengemiddeld presteren. Door een persoonlijke leerroute kunnen deze studenten versnellen, extra onderwijs volgen met het honoursprogramma en/of in de minor ruimte een premaster volgen. Het bieden van keuzevrijheid alleen is niet genoeg: de kwaliteit van de diploma's moet gewaarborgd blijven en de leerroute moet blijven aansluiten bij ontwikkelingen en eisen op de arbeidsmarkt. De rol van docenten is daarbij onmisbaar maar docenten krijgen deels een andere rol te vervullen. Hoe dat precies werkt, zoekt Hogeschool Windesheim samen met zijn medewerkers en studenten al doende uit.

In 2019 heeft Windesheim in de aanpak van de Strategische koers de stap gezet van experimenteren naar implementeren. De fase van experimenteren leverde een toekomstbeeld op, dat richting geeft aan de dialoog over ons onderwijs van morgen, en een vernieuwde onderwijsvisie met drie leidende principes:

- Iedere student is uniek
- Complexe praktijkvragen zijn leidend
- Leren doen we samen



Iedere student is uniek



Complexe praktijkvragen zijn leidend



Leren doen we samen

De onderwijsvisie en de daaraan gekoppelde ontwikkelagenda markeren de overgang van experimenteren naar implementeren. Ze geven richting

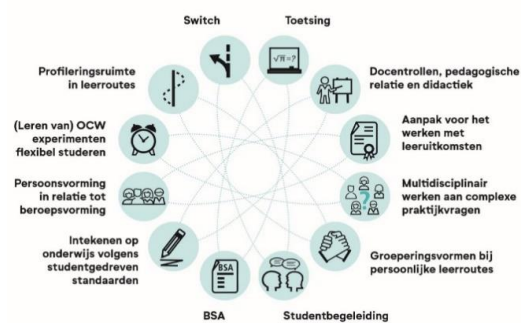
en helpen bij het verder uitlijnen van de realisatie van de ambities.

Paragraaf 3.1 schetst de overgang van experimenteren naar implementeren en gaat in op de ontwikkelagenda. Paragraaf 3.2 gaat dieper in op de persoonlijke leerroutes. 3.3 gaat over het voorkomen van onnodige uitval, onder meer door het implementeren van Switch voor de hele hogeschool. De voortgang van flexibel studeren wordt beschreven in paragraaf 3.4 en in paragraaf 3.5 is aandacht voor de aanpassingen van de kernprocessen om het onderwijs te kunnen blijven innoveren. Paragraaf 3.6 besluit met de kwaliteit van het onderwijs.

3.1 Van experimenteren naar implementeren

De fase van experimenteren gaf de hogeschool meer inzicht in wat we bedoelen met een eigen leerroute en wat daarvoor nodig is. Dat inzicht resulteerde in een verdere uitwerking van de onderwijsvisie in een ontwikkelagenda. Deze ontwikkelagenda bestaat uit twaalf thema's die in samenhang bijdragen aan de realisatie van de eigen leerroute. De thema's doen een beroep op het collectieve leer- en ontwikkelvermogen van de hogeschool en alle medewerkers. De ontwikkelagenda ondersteunt de onderwijsontwikkeling en is een belangrijk instrument voor de ontwikkeling van de hogeschool als lerende organisatie.

Onze ontwikkelagenda



Leren doen we samen

In de aanpak van de ontwikkelagenda staan vier fases die voor elk thema gelden: onderzoeken, ontwerpen, toepassen en evalueren. In de eerste fase wordt

onderzocht wat het thema inhoudt. In deze onderzoeksfase komen ‘frontrunners’ uit de hogeschool bijeen om te leren van elkaars vernieuwende praktijken en om te verkennen hoe de hogeschool werk kan maken van het thema. Zo ontstonden er in 2019 netwerken rond bijvoorbeeld het thema multidisciplinair werken aan complexe praktijkvragen en het thema persoonsvorming.

De aanpak van het thema studentbegeleiding (SB) is een mooi voorbeeld van hoe een lerende organisatie kan functioneren. De kerngroep op dit thema bestaat uit de vijf SB-ambassadeurs van de domeinen. Daaromheen ontstond een netwerk van ongeveer zestig docenten met een SB-rol. In de bijeenkomsten van het netwerk, de ‘SB-café’s’, stond samen leren centraal: deelnemers brachten en haalden kennis en ervaring en ze gaven stap voor stap vorm aan het SB-perspectief dat de hogeschool in 2018 schetste. Het principe ‘Leren doen we samen’ uit de onderwijsvisie is zo leidend voor de vormgeving van het onderwijs op Windesheim en voor de ontwikkeling van de hogeschool als lerende organisatie.

Een van de andere onderwerpen op de ontwikkelagenda is de veranderende rol van de docent. Het gaat daarbij niet zozeer om de enkelvoudige verandering van vak-expert naar coach, maar om een verdere differentiatie, waarbij docenten meerdere rollen kunnen invullen. In 2019 groeide de aandacht voor dit thema en werd duidelijk dat dit onderwerp onder docenten tot veel discussie leidt. In 2020 gaat Windesheim met dit thema verder.

3.2 Persoonlijke leerroutes

De ambitie van de eigen leerroute voor elke student (ambitie 1) leidde op veel plaatsen in de hogeschool tot vernieuwing. In 2018 tekenden de eerste nieuwe onderwijspraktijken zich af. In 2019 werkte de hogeschool hieraan verder, gestuurd door de ontwikkelagenda en gesteund door het innovatieteam. In september 2019 startte het innovatieteam met de opdracht om ondersteuning te bieden bij de implementatie van ambitie 1. Het team startte met een nadere kennismaking met alle stakeholders in de hogeschool. Dit gaf informatie over de stand van zaken met betrekking tot ambitie 1 in de domeinen en op Windesheimniveau.

Werken met leeruitkomsten

Het werken met leeruitkomsten is voor Windesheim een belangrijk middel om persoonlijke leerroutes voor studenten mogelijk te maken en over opleidingen heen te kunnen werken aan complexe praktijkvragen. Door leeruitkomsten en leeractiviteiten van elkaar te onderscheiden en zo leerwegonafhankelijk toetsen mogelijk te maken, ontstaat ruimte voor eigen keuzes en flexibiliteit. Daarom besloot het directieteam al in oktober 2018 dat hier de focus op moest komen. De eerste stap was het verhelderen van het inhoudelijk kader voor het werken met leeruitkomsten. Op basis van de gepeilde behoefte schreef het innovatieteam een

ondersteuningsplan, dat op hoofdlijnen de organisatie van de ondersteuning beschrijft.

Werken met leeruitkomsten - Drs. Ferdi Hofstede, MMO, docent & propedeuse-coördinator Bedrijfskunde

Het werken met leeruitkomsten is inderdaad anders dan regulier onderwijs. Bij het reguliere onderwijs vraag je bijvoorbeeld aan studenten om de interne organisatie van een bedrijf te analyseren. Je geeft ze vervolgens een aantal theorieën die ze daarbij moeten gebruiken en de studenten werken dan volgens de opgegeven modellen. Bij het werken met leeruitkomsten moeten de studenten nog steeds in staat zijn de analyse te doen, maar ze hebben meer keuzevrijheid in hoe ze die doen. De studenten gaan in deze opzet zelf op zoek naar een model om de analyse mee te doen. Wat er bereikt moet worden staat vast, maar hoe daar te komen, dat kan op verschillende manieren.

Je kunt dit ook op een grotere schaal bekijken: voor de opleidingsmodule Projectmanagement bijvoorbeeld moeten studenten een goed projectplan en een voortgangsrapportage kunnen maken. Werkt een deeltijdstudent ook als projectmanager, dan heeft hij of zij dat al geleerd. Met een assessment kunnen we inschatten of deze student de leeruitkomsten al gehaald heeft. Zo ja, dan hoeft hij of zij het college niet te volgen. Een diploma halen kan dan op basis van de combinatie onderwijs en werkervaring. Ik vind het boeiend, omdat het niet alleen voor de student meer keuzemogelijkheden biedt maar ook wat meer vraagt van de docent. De deeltijdstudenten brengen veel ervaringen uit hun eigen werkpraktijk in en werken onder begeleiding van de docenten aan het halen van de leeruitkomsten. Voor docenten biedt het, als je ervoor open staat, meer verbinding met het werkveld. Je krijgt beter zicht op wat er buiten speelt. De leeruitkomsten, afgestemd op het landelijk opleidingsprofiel, zijn heilig. De weg ernaartoe, die vinden we samen.

Praktijkvragen leiden tot multidisciplinaire samenwerking in het onderwijs

Eén van de leidende principes uit de onderwijsvisie is dat complexe vraagstukken leidend zijn bij het onderwijs. Dat vraagt om multidisciplinaire onderwijspraktijken. Bij multidisciplinair onderwijs doen studenten vanuit verschillende opleidingen en leerjaren mee. Ze werken samen met elkaar en soms ook met onderzoekers van verschillende opleidingen.

Er vindt al multidisciplinair onderwijs plaats in verwante opleidingen, waarbij in het achterliggende jaar de nadruk lag op meer verbreding en mogelijke minder voor de hand liggende combinaties. Enkele voorbeelden van multidisciplinair onderwijs zijn de Gezonde stad vanuit domein G&W, Inclusive Smart Cities vanuit Flevoland, Fabriek van de toekomst vanuit domein Techniek, Lab21 vanuit domein B&E en Value Creators van domein BMR. De opleidingen Social Work en HBO-Rechten startten in opleidingsjaar 2018-2019 een

experiment met projecten uit de beroepspraktijk. Dat jaar werkten verschillende studenten en docenten van Social Work en HBO-Rechten multidisciplinair samen in zes leerwerkplaatsen: Rode Kruis, FINOK, Financieel Spreekuur Windesheim, EYE-4U, Studentcoaching en Sedna Emmen. Deze projecten doen ook mee aan de werkgroep van de stadsdialogoog Zwolle Armoedevrij, die tweemaal per jaar wordt georganiseerd. In 2019 zijn meer opleidingen op deze manier gaan samenwerken.

Het werkveld, de docenten en de studenten van de samenwerkende opleidingen bepalen met elkaar de inhoud van de opdrachten. De vragen vanuit de praktijk zijn hierbij leidend. De thema's van de leerwerkplaatsen zijn armoede, jeugd en participatie: die sluiten prachtig aan bij de missie van Windesheim om professionals op te leiden die actief bijdragen aan een inclusieve en duurzame samenleving.

3.3. Onnodige uitval voorkomen

Het ideaal van Windesheim is dat geen enkele student onnodig uitvalt. Windesheim besteedt extra aandacht aan studenten die na inschrijving niet op hun plek zitten om onnodige uitval te voorkomen en om hen zonder nodeloze vertraging te begeleiden naar een opleiding die goed bij hen past.

Switch: soepel overstappen

In september 2018 startte het Switchprogramma als onderdeel van de Strategische koers. Een team van vijf switchcoördinatoren en een programmamanager werkten aan het beperken van onnodige studie-uitval door het mogelijk te maken voor vooral eerstejaars studenten om tijdens het jaar van opleiding te 'switchen'. In de eerste fase lag de focus op het bepalen van de doelgroep. Daarna bracht het team de drempels in kaart door studenten te helpen bij hun switch-vraag (learning by doing). Op basis van die ervaringen begon in februari 2019 de ontwerpfase en stelde de hogeschool beleidsmaatregelen op om switch in het studiejaar 2019-2020 mogelijk te maken voor alle studenten. De scrum-methode bleek hiervoor een effectieve werkwijze, omdat daarmee door middel van reviews de juiste betrokkenen voortdurend mee werden genomen in de beleidsvorming. De verkregen managementinformatie en de feedback uit de reviews leidden tot gedragen beleids- en implementatieplannen. De switchcoördinatoren begeleiden nu studenten uit alle richtingen die twijfelen over hun studiekeuze of die overwegen te stoppen. De workflow is helder met duidelijke rollen en taken voor de studentbegeleider, het studiesuccescentrum en de switchcoördinator. De beleidsmaatregelen worden uitgevoerd en daar waar nodig bijgesteld. Het switchprogramma zelf wordt ook gemonitord.

Bindend studieadvies of doorstroomnorm

Hogeschool Windesheim vraagt zich af of een bindende studieadvies (bsa) de juiste wijze is om aan te tonen dat studenten geschikt zijn voor een opleiding en niet leidt tot onnodige uitval. Daarom besloot Windesheim

vooral nog een bsa van 54 punten te handhaven maar wel een experiment te starten met een alternatief bij het domein BMR: de doorstroomnorm. Dat experiment moet studenten meer tijd geven te wennen aan het studeren aan een hogeschool en om in een goede studiefloer te komen. Hier geldt de norm van 54 punten als een doorstroomnorm: halen studenten deze norm niet, dan mogen ze niet doorstromen naar de hoofdfase maar hoeven ze de opleiding niet te verlaten. Windesheim verwacht van deze doorstroomnorm dezelfde inspanningen bij de studenten als bij het bindend studieadvies. De studenten zullen proberen de norm te halen, omdat ze anders het programma in de hoofdfase (nog) niet kunnen volgen. Samen met een onderbouwd studieadvies geeft dit een meer ruimte voor een inhoudelijke afweging of de student wel of niet geschikt is voor de gekozen opleiding.

3.4 Samen met het Ministerie van OCW

Hogeschool Windesheim deed in 2019 voor het derde studiejaar mee aan het experiment flexstuderende van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW). Studenten die meedoen aan het experiment kunnen hun studietempo aanpassen en betalen hun wettelijk collegegeld per studiepunten. Ze kunnen twee keer per jaar aangeven welke vakken ze willen volgen en betalen alleen collegegeld voor die vakken. Windesheim onderzoekt de effecten van het experiment op het studiesucces van de deelnemende studenten.

Flexstuderende groeit

Binnen Windesheim waarderen flexstudenten het flexstuderende met een 7,6. Dit is een goede motivatie voor het programmateam en andere betrokkenen om het project verder te ontwikkelen. Flexstuderende wordt ook steeds bekender en daarmee groeit de interesse. In 2018 was ruimte voor 250 nieuwe deelnemers. Dit leidde tot een loting omdat 600 studenten zich hiervoor aanmelden. Uiteindelijk namen 204 flexstudenten deel in 2018.

In studiejaar 2019-2020 doen er ongeveer 400 studenten mee aan het experiment, voor het eerst ook eerstejaars. Dit helpt bij het voorkomen van uitval onder deze groep. Ze worden gestimuleerd om tot een gedegen studieplan te komen omdat het te betalen collegegeld hier direct mee samenhangt. Achter de schermen werkt de hogeschool hard aan aanpassingen in de onderwijslogistiek om het experiment goed te laten verlopen. Ook stemt de hogeschool af met andere deelnemende instellingen en neemt vragenlijsten af onder de flexstudenten over het experiment.

Flexstuderen - Maike van Dijk, flexstudent

In het tweede jaar van mijn opleiding vroeg het bedrijf waar ik stage liep, of ik bij hen wilde komen werken. Dat wilde ik wel, maar ik wilde óók mijn opleiding afmaken. Flexstuderen was voor mij een mooie uitkomst. Binnen twee weken was ik geen fulltime student meer maar had ik een baan en ging ik nog maar één dag per week naar school. Dat was omschakelen, voor mij en voor de docenten en medestudenten. Ik zat in de eerste lichte flexstudenten, dus er moest nog veel geregeld en uitgezocht worden. Dat gaat elk jaar beter. Maar in 2019 startte ik mijn afstudeerjaar, en dat was de grootste verandering. Hoe ga ik de laatste loodjes afmaken inclusief afstudeerstage? Ik ben de eerste flexstudent bij mijn opleiding die gaat afstuderen, en de opleiding zoekt samen met mij uit hoe we dit goed kunnen regelen. We lopen tegen kinderziektes aan maar Windesheim gaat hier heel goed mee om: ze weten dat ik de eerste ben, en ze denken er goed over me na. Er is geen deeltijdversie van mijn opleiding maar iedereen went er steeds meer aan dat er ook op andere manieren gestudeerd kan worden.

Experiment flexibel deeltijd

Binnen het experiment flexibilisering deeltijd zijn in 2017 negentien opleidingen uit de vijf domeinen van Windesheim gestart met het flexibel maken van hun opleiding. Deze opleidingen doen dit onder andere door te werken met leeruitkomsten. Ze werken aan een flexibel curriculum, waarmee studenten in combinatie met hun baan een diploma kunnen behalen. Deze curricula worden in co-creatie met het regionale werkveld ontwikkeld en aangeboden. De einddatum van het experiment is februari 2020. In 2019 nam het aantal deelnemende studenten toe: in juni 2019 deden er binnen Windesheim ruim 1500 studenten mee.

Nieuwe deeltijdopleidingen gebruiken bij het ontwerp van hun curriculum, de best practices van de flexibele deeltijdopleidingen uit het experiment. Het experiment gaf een belangrijke impuls aan de flexibilisering van het onderwijs binnen Windesheim in brede zin.

In mei 2020 visiteert de NVAO de deeltijdopleidingen die meedoen aan het experiment. In voorbereiding op deze visitatie vond bij deze opleidingen in februari of maart 2019 een tussentijdse evaluatie (een midterm) plaats. De midterm maakte inzichtelijk dat de opleidingen de ontwikkelruimte van het experiment gebruiken, maar ook dat er opleidingen zijn die dat meer zouden kunnen doen. Na de midterm gingen de opleidingen aan de slag met de aanbevelingen, zodat ze goed voorbereid starten aan de visitatie in mei 2020.

3.5 Herontwerp kernprocessen

Het bieden van een persoonlijke leerroute vraagt om onderwijs dat op een andere manier georganiseerd is. Ook de processen die achter dat onderwijs zitten, moeten deels worden aangepast. De basis is steeds het principe 'Iedere student is uniek', maar juist het mogelijk maken van flexibiliteit en keuzevrijheid vraagt het standaardiseren van processen.

In 2018 en 2019 is gewerkt aan het herontwerpen en herontwikkelen van de kernprocessen en systemen van de hogeschool. Het herontwerpen is opgedeeld in 5 programmalijnen.

1. Personaliseren van het informatielandschap

De ontsluiting van het onderwijsaanbod in een goede onderwijscatalogus is een kernonderdeel van de herinrichting van processen en systemen. Dit is ingrijpend. In het najaar van 2019 concludeerde Windesheim dat het geleidelijk ontwikkelen van de bestaande applicaties niet genoeg was. Daarom is een analyse gedaan en is het ontwerp van de nieuwe processen en systemen nader uitgewerkt in een vernieuwd ontwerp van het hele applicatielandschap.

2. Plannen en roosteren geïntegreerd

De nieuwe applicatie voor planning en roostering is in 2019 geïmplementeerd binnen alle domeinen van de hogeschool. Hiermee is de basis gelegd voor een samenhangende ontwikkeling richting studentgedreven roosteren.

3. Doorontwikkeling gebruik big-data

Het bigdataplatform van Windesheim kwam in 2019 af. Het is een zeer bruikbare bron van gegevens waarmee de voortgang van het werken binnen de hogeschool wordt gemonitord en aangestuurd.

4. Visievorming digitale leeromgeving van de toekomst

De elektronische leeromgeving van de hogeschool is aan vervanging toe. In 2019 startte de analyse om te komen tot de passende nieuwe omgeving, die aansluit op het onderwijs en de organisatieprocessen binnen de hogeschool. De verdere invulling krijgt vorm in 2020.

5. Relatiebeheer met (aankomende) studenten en alumni

De hogeschool nam in september 2019 een nieuw CRM-systeem in gebruik. Dit systeem geeft inzicht in het studiekeuzegedrag van alle Windesheim studenten. Hierdoor kan (bij)gestuurd worden op de doorstroom in de keten. Daarnaast stelt dit systeem Windesheim in staat om een band op te bouwen met oud studenten waardoor Windesheim hen kan behouden voor de hogeschool en faciliteert bij de uitwerking van een leven lang ontwikkelen.

In 2019 werkte de hogeschool de visie op kwaliteit uit op basis van vijf principes. Deze zijn verwoord in een visiedocument voor 2019-2025, dat de komende jaren richting geeft aan de kwaliteitszorgontwikkeling. Daarmee bouwt Windesheim verder aan kwaliteit als vanzelfsprekend onderdeel van een cultuur en wijze van werken.

Borging kwaliteitszorg met instellingstoets

Windesheim voldoet sinds april 2015 aan de criteria voor de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK). De ITK van Windesheim loopt tot juni 2020. Dit betekent dat de hogeschool eind 2017 startte met de voorbereidingen voor de ITK van eind 2019.

Met de ITK beoordeelt de NVAO de onderwijsinstelling op haar eigen kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur. Met een positieve ITK worden opleidingen beperkter getoetst bij de visitatie voor de accreditatie omdat het eigen kwaliteitssysteem van de hogeschool bepaalde zaken al bewaakt, zoals personeelsbeleid, kwaliteitszorg en diverse voorzieningen. Windesheim kiest er bewust voor deel te nemen aan het proces van het behalen van de ITK om zo opleidingen verlicht te laten accrediteren.

In het kader hiervan schreef Windesheim een zelfevaluatierapport en leverde dat in september 2019, met bijbehorende documenten, op aan het panel van de NVAO dat voor OCW de kwaliteit beoordeelt. Naast een afzonderlijke proefvisitatie in juni zijn alle gesprekspartners in diverse bijeenkomsten verder voorbereid op de bezoeken. Het panel bezocht Windesheim tijdens een verkennend bezoek op 31 oktober en 1 november. Een verdiepend bezoek vond plaats van 27 tot en met 29 november. Tijdens dit verdiepende bezoek stonden de bacheloropleidingen Bedrijfskunde (Almere) en Sportkunde (Zwolle) centraal, naast de onderwerpen Rijkere Verantwoordelijkheid, en de combinatie van studentbetrokkenheid, studentbegeleiding en studentcommunicatie. Op de laatste dag van dit bezoek zijn de kwaliteitsafspraken (zie hoofdstuk 7) beoordeeld. De bezoeken zijn goed afgesloten met een positieve mondelinge terugkoppeling vanuit het panel. Het panel was onder de indruk van de betrokkenheid en professionaliteit van de docenten en medewerkers. Na hoor en wederhoor op het conceptrapport biedt het panel het rapport aan het bestuur van de NVAO aan voor een definitief besluit. Het formele besluit van de NVAO zal Windesheim naar verwachting in april 2020 ontvangen. Dit betekent bij een positief besluit, dat vervolgens de volgende ITK dient plaats te vinden in het voorjaar van 2026.

Accreditaties opleidingen in 2019

Acht opleidingen behielden in 2019, op basis van een eerder positief doorlopen visitatie, hun accreditatie. Dit zijn:

- Ad Bouwkunde (Ad, Almere)
- Ad Technische Bedrijfskunde (Ad, Zwolle)
- Ondernemerschap en Retailmanagement (bachelor, Zwolle)
- Bouwkunde (bachelor, Zwolle en Almere)
- Elektrotechniek (bachelor, Zwolle)
- Human Resource Management (bachelor, Zwolle en Almere)
- Ruimtelijke Ontwikkeling (bachelor, Zwolle en Almere), en
- Technische Bedrijfskunde (bachelor, Zwolle).

Voor twee opleidingen die in 2019 positief geïnspecteerd zijn, is behoud van accreditatie aangevraagd. Een positief besluit op deze aanvraag wordt begin 2020 verwacht:

- Verpleegkunde (bachelor, Zwolle en Almere)
- HBO-Rechten (bachelor, Zwolle en Almere)

Acht opleidingen zijn eind 2019 geïnspecteerd en kregen aan het eind van de dag een positieve mondelinge terugkoppeling van het panel. Voor deze opleidingen worden de definitieve visitatierapporten in het voorjaar van 2020 verwacht. Dit zijn:

- Master Lichamelijke Opvoeding en Sportpedagogiek (master, Zwolle)
- Accountancy (bachelor, Zwolle)
- Finance & Control (bachelor, Zwolle en Almere)
- Commerciële Economie (bachelor, Zwolle en Almere)
- Finance, Tax & Advice (bachelor, Zwolle)
- Global Project & Change Management (bachelor, Zwolle), met de bijzondere kenmerken 'duurzaam hoger onderwijs' en 'kleinschalig en intensief onderwijs'
- Logopedie (bachelor, Zwolle en Almere)
- Psychomotorische Therapie (master, Zwolle)

Uitbreiding Associate degrees

Net als voorgaande jaren werkte Windesheim zowel in Almere als in Zwolle aan uitbreiding van het portfolio voor de Associate degree-opleidingen, de Ad's. Ad's zijn tweejarige, praktijkgerichte hbo-opleidingen op EFQM-niveau 5 (tussen mbo-4 en hbo-bachelor niveau 6 in). De opleidingen zijn met name gericht op mbo-4-studenten die door willen leren in het hbo maar die liever geen vierjarige bacheloropleiding doen. Ook werkenden op mbo-4-niveau die extra scholing willen, volgen graag een Ad. Zij kunnen de opleiding vaak in deeltijd volgen. De hogeschool geeft de inhoud van deze opleidingen vorm in nauwe verbinding met mbo-instellingen, het afnemend werkveld en de regio's. De werkzame beroepsbevolking in de regio's Zwolle en Flevoland heeft voornamelijk een mbo-opleiding behaald en functioneert op MBO dan wel MBO+ niveau. De Ad's zijn een welkome aanvulling op het opleidingsaanbod om de regio's 'op te scholen'. Daarnaast starten in toenemende mate Havisten met de Associate Degree opleidingen, dit soms als tussenstap naar een bachelor maar ook als zelfstandige opleiding waarna men gaat werken.

In 2019 werkte Windesheim aan de ontwikkeling van verschillende Ad's:

- De Ad Industriële Automatisering en Robotica (IAR) doorliep met positief resultaat een Toets Nieuwe Opleiding (TNO) en startte in september 2019 als deeltijdopleiding in Zwolle
- De Ad E-commerce sloot zowel een aanvraag Toets Macrodoelmatigheid (TMD) als TNO positief af. Deze opleiding start in februari 2020 als voltijdopleiding in Zwolle
- De Ad Logistiek sloot zowel de aanvraag TMD als TNO positief af. De opleiding start in september 2020 als deeltijdopleiding in Zwolle
- De Ad Sociaal Financiële Dienstverlening sloot eveneens zowel de aanvraag TMD als TNO positief af. De opleiding start in september 2020 als deeltijdopleiding in Zwolle
- De Ad Sport, Bewegen en Ondernemen sloot de TMD-aanvraag voor de locatie Zwolle en de locatie Almere positief af. Eind 2019 is de aanvraag TNO ingediend. Op basis daarvan vindt begin 2020 een visitatie klaar. Bij een positieve terugkoppeling start de opleiding als voltijdopleiding in september 2020
- De Ad Educatief Professioneel Beroepsonderwijs (voorheen Onderwijsondersteuner Beroepsonderwijs) kreeg een positief besluit op de TMD-aanvraag. De TNO-aanvraag is in januari 2020 verstuurd. Bij een positief besluit op deze aanvraag start de deeltijdopleiding in september 2021 in Zwolle
- De TMD aanvraag voor de nevenvestiging van de Ad Finance voor Zwolle is door het ministerie van OCW afgewezen. Het ministerie hanteert hierbij een andere zienswijze op het arbeidsmarktperspectief voor deze afgestudeerden

Naast de verschillende ontwikkeltrajecten voor Ad-opleidingen startte Windesheim een ontwikkeltraject voor de bacheloropleiding Docent en kennismanager

Dienstverlening en Producten (D&P), een lerarenopleiding ter voorbereiding op het lesgeven in het nieuwe vmbo-profiel D&P. De TMD-aanvraag voor een deeltijdopleiding in Zwolle resulteerde in een positief besluit. De TNO-aanvraag is eind 2019 verstuurd, op basis waarvan begin 2020 de visitatie plaatsvindt. De opleiding start naar verwachting in september 2020.

Studenttevredenheid en Keuzegids hbo

Een meting van de studenttevredenheid via de Nationale Studenten Enquête is een van de onderdelen in de kwaliteitsborging. In 2019 kwamen er geen actuele studentoordelen beschikbaar.

Hoge studenttevredenheid vertaalt zich door naar de goede posities in de Keuzegids hbo en Elsevier Beste Studies. Elsevier plaatste Windesheim in 2019 op een tweede plek in de categorie 'brede hogescholen'. Windesheim eindigde in de Keuzegids hbo 2020 (categorie 'grote hogescholen') op een tweede plaats. Voor het eerst bevatte de Keuzegids ook een associate degree ranking. Windesheim haalde in deze ranglijst de eerste plaats. Twaalf bacheloropleidingen en een Ad-opleiding van Windesheim kregen van de Keuzegids het kwaliteitszegel 'topopleiding'.

Kwaliteitszegels zijn er voor de Zwolse opleidingen:

- Civiele Techniek
- Elektrotechniek
- Finance & Control
- Lerarenopleiding Lichamelijke Opvoeding
- Lerarenopleiding Scheikunde
- Lerarenopleiding Natuurkunde
- Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie
- Werktuigbouwkunde

In Almere kregen de volgende opleidingen een kwaliteitszegel:

- Bedrijfskunde
- Commerciële Economie
- HBO-ICT
- Ruimtelijk Ontwikkeling
- Software Development (Ad)

Zowel de Keuzegids als Elsevier Beste Studies baseren zich wat betreft studentoordelen op de uitkomsten van de Nationale Studenten Enquête 2018 (NSE). De Keuzegids beoordeelt en vergelijkt opleidingen, in tegenstelling tot Elsevier, niet alleen op studenttevredenheid. De Keuzegids kijkt ook naar studiesuccesstatistieken en oordelen uit visitatie- en accreditatierapporten.

Aandacht voor studenten met een functiebeperking

Windesheim wil gelijke kansen creëren voor al haar studenten. Om studiesucces te verhogen en onnodige studievertraging te voorkomen, kunnen studenten met een functiebeperking op elk moment in hun studie een beroep doen op extra voorzieningen of aanpassingen. Denk hierbij aan trainingen, ICT-hulpmiddelen, aangepast onderwijsmateriaal, extra tentamentijd of extra begeleiding. In 2019 gaven circa 3.500 studenten aan dat ze studeren met een functiebeperking. Dit is

ongeveer 15% van de studentenpopulatie van Windesheim.

Windesheim staat voor het vierde jaar op de eerste plaats zoals beoordeeld landelijk door de studenten in Expertisecentrum handicap + studie. Naar aanleiding van de jaarlijkse kwaliteitszorgcyclus zijn er voor het komende studiejaar verschillende actiepunten en aanbevelingen opgesteld waarmee de hogeschool in 2020 aan de slag gaat. Een van de onderwerpen die Windesheim op wil pakken is de moeite die studenten met een functiebeperking ervaren bij het vinden en behouden van een plek op de arbeidsmarkt. Dit behoort weliswaar niet tot de formele doelstelling vanuit de wet tot de taken van een hogeschool maar Windesheim wil

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 team.

deze studenten vanaf de eindfase van hun studie begeleiden naar een passende en duurzame plek op de arbeidsmarkt die aansluit bij hun talenten. Daarvoor startte het experiment Sterk aan het werk.

Keurmerk Blik op Werk en accreditatie GGZ-agoog

Windesheim heeft de jaarlijkse certificering voor het keurmerk Blik op Werk (NT2) positief afgerond met vier uit vier sterren. Daarmee is het keurmerk wederom toegekend, een groot compliment voor het betrokken

Onderzoek op Windesheim

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

Bron: Strategische koers Hogeschool Windesheim 2017-2022

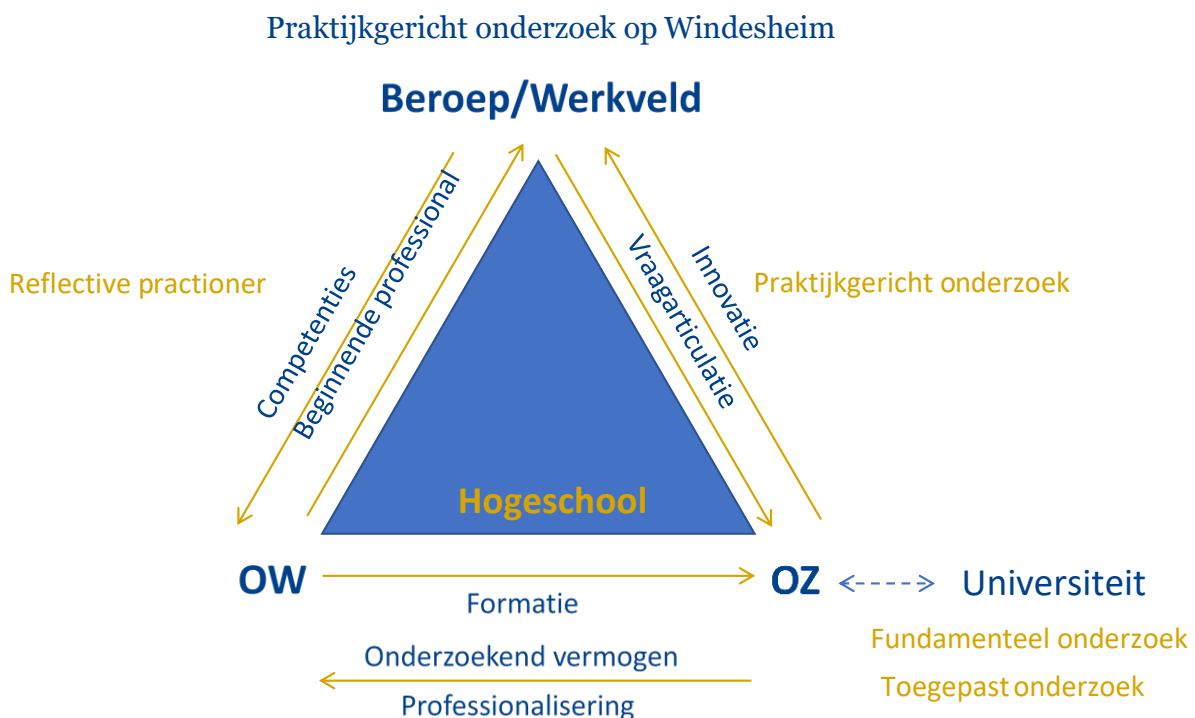
Grote maatschappelijke vraagstukken vragen om een interdisciplinaire benadering en projectmatig samenwerken. Hogeschool Windesheim heeft de ambitie hierin uit te blinken en wil ervoor zorgen dat deze werkwijze aantoonbaar impact heeft op regionaal, landelijk en/of internationaal niveau. Daarom werkt Windesheim aan deze kernuitdagingen:

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

Paragrafen 4.1 en 4.2 beschrijven wat Windesheim hieraan deed in 2019. In paragraaf 4.3 volgt op welke wijze de aanbevelingen uit de visitaties van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg onderzoek uit 2018 zijn opgevolgd en in paragraaf 4.4 staat informatie over de Centres of Expertise waarin Windesheim deelnam.

4.1 Verbinding onderwijs en onderzoek

Het praktijkgericht onderzoek van Windesheim wordt uitgevoerd in de driehoek onderwijs-werkveld-onderzoek (zie figuur 4.1). Het accent van het onderzoek dat op Windesheim gedaan wordt, ligt vooral op de verdere verbinding van onderwijs en onderzoek.



Elk lectoraat van Windesheim is nauw verbonden met het onderwijs. Zo geven lectoraatmedewerkers (gast)colleges, dragen ze bij aan de ontwikkeling van minors en denken ze mee over curriculumvernieuwing bij de opleidingen.

Docenten vergroten hun onderzoekservaring binnen de lectoraten en steeds meer studenten weten hun weg te vinden naar de lectoraten om daar aan projecten te werken of (afstudeer)onderzoek te doen.

4.2 Onderzoek gericht op een duurzame en inclusieve samenleving

Alle lectoraten van Windesheim vallen onder een kenniscentrum. In 2018 had Windesheim vijf kenniscentra, in 2019 is daar een zesde bijgekomen: het kenniscentrum van domein Windesheim Flevoland. Binnen het kenniscentrum Flevoland werken de lectoraten van de vestiging in Almere met het regionale werkveld, in verbinding met landelijke onderzoek en de combinatie Flevoland en de regio Zwolle. Alle lectoraten werken met dezelfde kennisinfrastructuur en ondersteuning. Hierbij werkt Windesheim nadrukkelijk aan nog meer kruisbestuiving tussen de verschillende kenniscentra.

Elk kenniscentrum heeft een inhoudelijk overkoepelend onderzoeksthema en draagt vanuit de eigen inhoudelijke expertise bij aan een duurzame en inclusieve samenleving. Dat doen ze op verschillende niveaus:

- Op het niveau van het kenniscentrum
- Op het niveau van het lectoraat
- Op het niveau van de onderzoeklijnen binnen een lectoraat
- Op het niveau van nieuwe en huidige projecten

Multidisciplinair werken aan zorginnovaties - Dr. ir. Marike Hettinga, lector ICT-innovaties in de Zorg

Het lectoraat ICT-innovaties in de zorg is per definitie multidisciplinair. We bekijken de vraagstukken steeds vanuit drie perspectieven: de technische kant (zorgtechnologie en alle onderzoeken op dat snijvlak), de menselijke of zorgkant (medewerkers en patiënten) en de zakelijke kant: hoe kan het gefinancierd worden. We richten ons juist op vragen als hoe houd je de zorg in de lucht met een bevolking die ouder wordt terwijl het zorgpersoneel krimpt? Hoe richt je zorg in voor doelgroepen die door chronische aandoeningen minder goed kunnen meekomen in de maatschappij? In 2019 bijvoorbeeld startte een docent een onderzoek naar hoe je met slimme technologie langer kunt genieten van klassieke muziek. Muziek speelt een belangrijke rol in het welzijn en de kwaliteit van leven van mensen, en zeker bij mensen met dementie. Muziek is voor hen extra belangrijk maar op een gegeven moment kunnen mensen met dementie de 'gewone' apparaten niet meer bedienen. Ze kunnen geen muziek meer opzetten, en ook het nemen van initiatief om muziek op te gaan zetten neemt af. Kan slimme technologie voor beide aspecten een oplossing bieden? Kan er een apparaat bedacht worden dat in kan schatten wanneer er welke muziek zou moeten spelen? Hier komt onderzoek naar dementie en technische kennis samen. Dat gaat niet vanzelf; we moeten actief mensen vanuit verschillende disciplines betrekken.

In 2019 zijn een tweetal nieuwe lectoraten gestart: het lectoraat Leven Lang Ontwikkelen en het lectoraat Energietransitie. Daarnaast kreeg een aantal lectoraten een ander onderzoeksaccent.

4.3 Kwaliteitstoets onderzoek

In de kwaliteitszorgcyclus van Windesheim wordt elk kenniscentrum één in de zes jaar gevisiteerd door een onafhankelijke visitatiecommissie volgens het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022. Alle kenniscentra zijn in 2018 met goed gevolg gevisiteerd, en gingen in 2019 aan de slag met het opvolgen van de aanbevelingen van de visitatiecommissies. Daarnaast is een analyse van de aanbevelingen hogeschool breed vanuit de visitaties opgesteld. Zo kan de hogeschool bijvoorbeeld nog beter de impact van het uitgevoerde onderzoek zichtbaar maken aan het werkveld en kan het onderzoeks-ondersteuningsproces nog verder geoptimaliseerd worden. Ook daar is in 2019 aan gewerkt.

4.4 Aansluiting onderzoek en werkveld

Windesheim wil met haar onderzoek bijdragen aan de ontwikkeling, verbetering en vernieuwing van de professionele praktijk. Om optimaal aan te sluiten op deze professionele praktijk werkt Windesheim mee in een aantal regionale netwerken van de regio's Zwolle en Flevoland, zoals:

- Het Polymer Science Parc
- Het Health Innovation Parc
- Het Food & Agri Cluster in Zwolle
- Kennispoort

Green PAC iLab

Green PAC iLab is de community die startende ondernemers of aankomende ondernemers begeleidt, die gestart zijn vanuit een (kunststof) productidee. Het geeft deelnemers laagdrempelig toegang tot het verkennen van hun ondernemerskwaliteiten om binnen twee à drie jaar van zoekende starter naar zelfbewuste ondernemer te groeien. Het centrum biedt coaching en vakkennis om een starter te helpen zijn of haar productidee verder te ontwikkelen, te produceren en in de markt te zetten.

Dit Center of Expertise is gestart in 2013 als samenwerking tussen Hogeschool Windesheim en NHL-Stenden. In 2019 won het ILAB gevestigd in Zwolle als onderdeel van Windesheim de Grand Jury Prize bij de European Enterprise Promotion Awards (EEPA) in Helsinki. Met EEPA erkent en beloont de Europese Commissie successen van openbare instanties en publiek-private samenwerkingsverbanden met als doel ondernemerschap te bevorderen.

4.5 Centres of Expertise

Hogeschool Windesheim participeert in vijf Centres of Expertise (CoE's). CoE's zijn innovatieve samenwerkingsverbanden met andere kennisinstellingen en marktpartijen. De Centres zijn herkenbare en door het werkveld erkende expertisecentra. Het jongste van deze kenniscentra is het CoE Ondernemende Familiebedrijven, dat Windesheim oprichtte met als startdatum januari 2020.

Dit zijn de vijf CoE's van Hogeschool Windesheim:

- TechForFuture - www.techforfuture.nl
- TechYourFuture - www.techyourfuture.nl
- Green PAC: Smart Polymeric Materials - www.greenpac.eu
- KennisDistributieCentrum Logistiek - www.kennisdcllogistiek.nl
- Ondernemende Familiebedrijven – start per januari 2020

De thema's van de CoE's sluiten aan bij de regionale speerpunten. De meerwaarde is zichtbaar in de vele activiteiten, de gerealiseerde producten en het versterken en de toename van netwerken waaraan Windesheim deelneemt. Kenniscentra van Windesheim, de daaraan verbonden lectoren, docentonderzoekers en studenten, werken steeds meer samen met partners aan het uitwerken en concretiseren van vragen uit de beroepspraktijk. Dit versterkt de samenhang tussen onderzoek en onderwijs en draagt bij aan de in innovatiekracht van de ondernemers in de regio.

CoE TechForFuture

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

CoE TechYourFuture

In dit CoE participeert Windesheim samen met Hogeschool 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, Sociale Innovatie & Verscheidenheid en Leven Lang Ontwikkelen.

CoE Green PAC: Smart Polymeric Materials

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

CoE KennisDistributieCentrum Logistiek

Windesheim werkte binnen dit CoE sinds 2013 samen met zes andere hogescholen: Breda UAS, Fontys, NHL-Stenden, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Zeeland en Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Ze werken aan onderwijs, praktijkgericht onderzoek en innovatieve ontwikkeling met betrekking tot logistiek. In de achterliggende twee jaren is de toegevoegde waarde van specifiek het expertise centrum voor Windesheim en onze regio besproken. Daaruit bleek dat partijen elkaar goed weten te vinden en dat bestaande lijnen zijn geborgd zonder dat daarbij het CoE een rol speelt. Daarnaast heeft het Centre of Expertise de afgelopen jaren te weinig een rol gespeeld in de vernieuwingsimpuls van het logistieke onderwijs en de logistieke lectoraten van Windesheim. Daarom is eind 2019 besloten om per kalenderjaar 2020 te stoppen met participatie in dit landelijke CoE. Windesheim blijft onverminderd investeren in zijn logistieke opleidingen en lectoraten, dit echter via andere structuren zoals de Human Capital Tafel Transport & Logistiek van de Regio Zwolle en de vele verbindingen in Flevoland en specifiek met Lelystad.

Start per 2020 CoE Ondernemende Familiebedrijven

In 2019 startte Windesheim de verdere ontwikkeling van het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven tot een Centre of Expertise. Het Center of Expertise Ondernemende Familiebedrijven (OFB) versterkt de aansluiting tussen onderwijs, onderzoek en de (beroeps)praktijk op het vlak van familiebedrijven. Zij bezit een prachtig trackrecord dat in tien jaar tijd is opgebouwd. Het CoE is gericht op zowel de ondernemers binnen de familiebedrijven als op de professionele innovatie- en bedrijfsadviseurs in de dienstverlening gericht op familiebedrijven.

De rol van de ondernemende familie(leden) in het bedrijf wordt beschouwd in relatie tot de (niet-) familiale stakeholders en het aanpassingsvermogen van de onderneming aan externe invloeden in het licht van langetermijncontinuïteit. Het doel hiervan is het versterken van het strategisch en ondernemend vermogen van (familie)bedrijven en het verdiepen en verbeteren van de ondersteuning door maatschappelijke en publieke branche- en adviesorganisaties. Het opnemen van de nieuw opgedane kennis in training en actieve nascholing bevordert het leven lang leren van familieondernemers, familiale en niet-familiale stakeholders en professionals. Het lectoraat Familiebedrijven bevordert dit met het ontwikkelen van teaching cases.

Teaching cases Familiebedrijven – Dr. Ilse Matser, lector Familiebedrijven

In een teaching case vertalen we een vraagstuk uit de praktijk naar een vraagstuk voor in het onderwijs. Daarbij denken we goed na over de leerdoelen en over welk theoretisch kader relevant is. We kijken echt met een onderwijsblik naar zo'n praktijkvraagstuk. Bij ons lectoraat verzamelen we heel veel informatie uit familiebedrijven. Die gebruiken we om onderzoek te doen, en vervolgens vertalen we een deel van de informatie naar een teaching case. We laten dan bewust bepaalde informatie weg, of stoppen de case op een bepaald moment in de tijd en gebruiken onze kennis van hoe het afliep bij het begeleiden van de studenten. De studenten voeren dus echt praktijkopdrachten uit maar met de toegevoegde waarde van de goed doordachte vertaling naar het onderwijs. Zo kunnen er veel meer studenten van leren en is elke casus strakker gebonden aan de theorie. Bij de minor Adviseur in het MKB gebruikten we de teaching cases in multidisciplinair onderwijs. Studenten van verschillende opleidingen bij elkaar gingen ermee aan de slag. Niet alleen de studenten waren enthousiast, maar ook de opleidingsmanagers vanuit de verschillende richtingen. Het werken met teaching cases verspreidt zich nu als een olievlek. Wij krijgen steeds meer studenten die bij het lectoraat willen afstuderen, uit allerlei richtingen; er is steeds meer verbinding tussen het onderzoek en het onderwijs.

Doorstroom in de onderwijsketen

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

Bron: Strategische koers Hogeschool Windesheim 2017-2022

Voor een leven lang leren en een goede aansluiting van het onderwijs is de doorstroom in de onderwijsketen erg belangrijk. Het verbeteren van die doorstroom is dan ook een speerpunt van Hogeschool Windesheim. In 2019 werd naast de bestaande werkwijze gekozen om extra in te zetten op de zogenaamde activiteiten vóór de poort: potentiële studenten ondersteunen met activiteiten die hen helpen bij een goede keuze en een goede start, om studenten op de juiste plek in te laten stromen en om uitval te voorkomen. Bijvoorbeeld het experiment Bij de les!

In paragraaf 5.1 wordt beschreven wat Windesheim in 2019 ondernam om de aansluiting te verbeteren voor potentiële Windesheim-studenten. Paragraaf 5.2 gaat over de doorstroom van mbo naar hbo en paragraaf 5.3 over de doorstroom van hbo naar het wetenschappelijk onderwijs. In paragraaf 5.4 wordt de Matchingsdag toegelicht.

5.1 Verbeteren aansluiting

In 2018 experimenteerde Windesheim met het verbeteren van de aansluiting van potentiële Windesheimstudenten met de verschillende opleidingen van Windesheim zodat zij zich goed kunnen voorbereiden op hun vervolgopleiding. In 2019 kreeg dit nog meer aandacht. Er zijn veel activiteiten ondernomen en een werkgroep onderzoekt deze activiteiten om focus aan te brengen en te zorgen dat de acties optimaal aansluiten op het studiekeuzeproces.

Instroomonderzoek Windesheim Flevoland

Het instroomonderzoek is een nieuw instrument van Windesheim. Het helpt havisten in het examenjaar en derdejaars mbo-studenten niveau 4 bij het kiezen van een vervolgstudie. Het bestaat uit een enquête onder leerlingen, een samenvattende rapportage voor de mentor en een individuele rapportage per leerling voor de mentor en leerling die als input kan dienen voor een studieloopbaanbegeleider van Windesheim.

Enkele cijfers uit 2019:

- Er zijn 250 enquêtes afgenomen onder mbo-studenten verdeeld over vier onderwijsinstellingen voor mbo (ROC Hilversum, ROC Amstelveen, ROC Top en ROC Flevoland)
- Er zijn 750 enquêtes afgenomen onder havisten op zeven vo-instellingen in de regio van Windesheim

Flevoland waarbij de decanen een terugkoppeling van de resultaten kregen

- Als vervolg op de enquêtes werd in Almere een bijeenkomst gehouden met 200 deelnemers uit het mbo. In deze bijeenkomst spraken de deelnemers over de uitkomsten van de enquêtes en werd het Ad-onderwijs toegelicht

Bij de les!

In het experiment Bij de les! konden leerlingen in havo 5 en studenten van mbo 4 een collegereeks volgen en een afsluitende toets doen. De behaalde punten blijven bij de hogeschool bewaard en kunnen worden verzilverd als de kandidaat daadwerkelijk per 1 september, volgend op het behalen van het certificaat, bij Windesheim komt studeren. Het betreft nog kleine deelnemersaantallen: in 2019 haalden vier aankomende studenten een certificaat en in het eerste semester deden 15 leerlingen mee. Bij het toeleverend onderwijs groeit de belangstelling. Dit experiment heeft tijd nodig om door te ontwikkelen.

5.2 Aansluiting mbo-hbo

Hogeschool Windesheim werkt aan een betere aansluiting tussen mbo en hbo. Samen met roc's uit de regio Zwolle en Flevoland stimuleert Windesheim mbo'ers hun leerroute in het hbo te vervolgen. Daarbij heeft Windesheim veel aandacht voor het voorkomen van onnodige uitval. In 2019 is een aantal van de opgestarte projecten om de doorstroom te verbeteren doorontwikkeld en zijn plannen gemaakt voor inbedding binnen de organisatie.

Studentlab-projecten

Hogeschool Windesheim heeft met hulp van een subsidie van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) vier projecten van Studentlab uitgevoerd. Studentlab is een initiatief van het ministerie van OCW om gelijke kansen te creëren voor alle studenten, ongeacht hun afkomst of vooropleiding.

De Studentlab-projecten van Windesheim:

1. SkillsCoach
2. Samenwerken in een Dream-project
3. Study Together-app
4. Persoonlijk Coachingsprogramma

1. SkillsCoach

In 2019 volgden 38 studenten een training tot SkillsCoach. SkillsCoaches richten zich op laatstjaarstudenten van het mbo en helpen door begeleiding de overgang naar het hbo te versoepelen. Skillscoaching is de lichtste vorm van ondersteuning voor een mbo-student die wil doorstromen naar het hbo. De ondersteuning richt zich op een koppeling voor de poort tussen mbo-student en hbo-student. De mbo-student wordt gekoppeld aan een maatje met ervaring met het studeren op hogeschool Windesheim. Het doel is het creëren van verbinding, een zachte landing, kennismaken met de hogeschool en eerste oriëntatie op plannings- en studievaardigheden.

Elke SkillsCoach heeft een kortere of langere periode één of meerdere mbo-studenten gecoacht. In 2019 is de training doorontwikkeld en aangepast. Verder is gekeken hoe we deze succesvolle activiteit in konden bedden in de organisatie. Dat leidde tot een in 2020 op te zetten Coachingsbureau waarbinnen SkillCoaching een plek vindt.

2. Samenwerken in een Dream-project

In een Dream-project werken laatstejaars mbo-studenten van Deltion College samen met eerstejaarsstudenten van Windesheim aan een opdracht in de technische sector in een inspirerende levensechte context. In 2019 zijn twee Dream-projects voor de tweede keer uitgevoerd en is één Dream-project voor het eerst uitgevoerd. Na de evaluatie besloten de betrokken partijen om door te gaan met Dream-projects en ze in te bedden in het reguliere onderwijsprogramma. Zo kunnen mbo-studenten hbo-(project)onderwijs blijven ervaren en krijgen zij een beter idee over doorstuderen in het hbo.

3. Study Together-app

De Study Together-app is bedoeld om mbo-studenten meer informatie te geven over het hbo. Zo kunnen ze met de app:

- Informatie vinden over de Katholieke PABO Zwolle, hogeschool VIAA en hogeschool Windesheim
- Chatten met hbo-studenten
- Gesprekken voeren op een forum

Van de kant van Windesheim is er een student van Techniek beschikbaar voor de chat en zijn er twee studenten uit het Economisch domein gekoppeld aan het Persoonlijk Coachingsprogramma (zie verderop). De app is te vinden via de website van Windesheim. Ondanks promotie loopt het niet echt soepel. Aan de ene kant door soms het missen van het momentum; als de studenten van Windesheim actief zijn, zijn de aankomende studenten niet actief of omgekeerd. Aan de andere kant hapert soms de techniek.

4. Persoonlijk Coachingsprogramma

Studiejaar 2018-2019 stond in het teken van de ontmoeting tussen hbo- en mbo-docenten en studenten. Samen ontwikkelden zij het Persoonlijk Coachingsprogramma. Studiejaar 2019-2020 staat in het teken van de uitvoering van het ontwikkelde programma op het mbo. Zo worden vanaf september 2019 een aantal geselecteerde mbo-studenten van Landstede en Deltion persoonlijk gecoacht naar een passende hbo-opleiding. De geselecteerde groep voert een aantal opdrachten uit, reflecteert op de uitkomsten en bespreekt de ervaringen met de mbo-mentor of studieloopbaanbegeleider. Aan het einde van het coachingstraject kan de mbo-student aangeven in hoeverre hij/zij zichzelf een geschikte hbo-student vindt. Het doel van dit traject is mbo-studenten bewust te laten kiezen tussen gaan werken of doorstuderen op het hbo. De mbo-studenten die meedoen aan dit traject en die besluiten naar het hbo te gaan worden vervolgens op het hbo in studiejaar 2020-2021 ook weer op maat begeleid.

Persoonlijk Coachingsprogramma – Drs. H.J.M. (Marleen) den Duyn, domeincoördinator Propedeuse, Instroom & Aansluiting

Het coachingsprogramma dat we nu hebben opgezet, verbreedert. Naast het traject dat we samen hebben ontwikkeld met mbo-docenten, hbo-docenten en studenten, is de prettige bijvangst dat de contacten onderling zijn verstevigd. Docenten wisselen kennis en ervaring uit, eerst door bij elkaar in de klas te kijken en nu ook door bij elkaar les te geven. Naast het programma hebben we ook intervisiebijeenkomsten gepland, en de begeleidingslijnen voor de studenten sluiten steeds beter op elkaar aan. We hebben een relatie opgebouwd tussen hbo en mbo die duurzamer is dan de duur van het coachingstraject.

Keuzedelen mbo

Mbo-studenten kunnen met het Keuzedeel Voorbereiding hbo tijdens hun mbo-opleiding alvast hun mogelijke overstap naar het hbo makkelijker maken en zich beter voorbereiden. Dit keuzedeel is in 2019 op een aantal momenten aangeboden aan mbo-studenten in Almere en Zwolle. Er deden ongeveer 800 studenten mee, vooral van Deltion College, Landstede Groep en het ROC van Flevoland. In Almere is een themabijeenkomst rondom het keuzedeel georganiseerd voor mbo- en hbo-docenten. In Zwolle zoekt Windesheim naar verbreding van het keuzedeel binnen het LOB-programma (loopbaanoriëntatie- en begeleiding) van de ROC's.

5.3 Aansluiting hbo bachelor en wo master

Windesheim heeft aandacht voor de doorstroom van een hbo-bacheloropleiding naar een wo-masteropleiding. De mogelijkheden om door te stromen en hoe die te verbeteren, verschillen op Windesheim per opleiding. Elk domein heeft nu een master-coördinator. Daarnaast is een lijst met doorstroommogelijkheden. Hierin staan nog niet alle opleidingen in vermeld. Doel is om per opleiding aan te geven welke twee preferente

hbo- en wo-masters er zijn voor de studenten van Windesheim. Bij de doorstroom naar deze masters is vaak het volgen van een premaster vereist. Windesheim probeert actief te sturen op afspraken met universiteiten om deze premasters in te vullen binnen de vrije keuzeruimte voor de studenten in hun minor, zodat de student direct na het behalen van de bachelor kan instromen in de masteropleiding.

5.4 Van studiekeuzecheck naar Matchingsdag

Windesheim startte in het kader van checken naar matches met een matchingsdag. In februari 2019 was de eerste Matchingsdag voor aankomend studenten, ter vervanging van de studiekeuzecheck. De Matchingsdag is een programma van en bij de opleiding of in het werkveld, waar aankomende studenten geprikkeld worden om kritisch na te denken over hun keuze en hun mogelijkheden. Studenten krijgen voorafgaand aan de Matchingsdag een aantal vragen om reflectie aan te moedigen. De vragenlijst kan dienst doen op de Matchingsdag en indien de student dat goed vindt, worden de antwoorden gedeeld met de studiebegeleider bij aanvang van de studie.

Windesheim moedigt aankomende studenten aan om mee te doen maar dit is niet verplicht. De Matchingsdag is hiermee onderdeel van de keten van o.a. open dagen en meelopen, heeft een functie na de oriëntatiefase en de keuze, en is gericht op verdiepen van de keuze en eventuele heroriëntatie en verwijzing. Aspirant-Windesheimstudenten kunnen ook nog steeds een studiekeuzecheck doen maar dit is niet langer verplicht en hier wordt ook niet actief op gestuurd. In 2019 vroegen vier studenten een studiekeuzecheck aan.

Aan de start van het studiejaar in september 2019 stuurde Windesheim aan 6.317 aankomend voltijdstudenten een e-mail met een uitnodiging voor de Matchingsdag en met de vragenlijst. 4.546 van deze aankomende studenten stuurden de vragenlijst ingevuld retour, en 2.856 meldden zich aan voor de Matchingsdag. Uiteindelijk zijn 1.448 deelnemers aan de Matchingsdag geregistreerd. Dit betekent dat gedurende het proces ongeveer de helft van de belangstellenden uit beeld is geraakt. De werkgroep heeft allerlei verbetermaatregelen in gang gezet om deze uitval voor de volgende keer te beperken.

De student aan zet

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

Bron: Strategische koers Hogeschool Windesheim 2017-2022

Hogeschool Windesheim heeft een ambitieuze visie op het onderwijs van morgen. Windesheim vindt dat onderwijs dat aansluit bij de behoefte en leerstijl van de moderne student alleen vormgegeven kan worden als de studenten zelf actief betrekken worden en regie krijgen.

In paragraaf 6.1 wordt bekeken hoe studenten betrokken worden bij de ontwikkeling van het onderwijs van Windesheim. Paragraaf 6.2 gaat in op studie-begeleiding op maat voor studenten met een beperking, of met een topsportagenda. Studentondernemers komen aan bod in paragraaf 6.3, de inzet van het profileringsfonds in paragraaf 6.4. Hoe uitzonderlijke prestaties beloond werden is het slot in paragraaf 6.5.

6.1 Studentbetrokkenheid

Het onderwijs van Windesheim en de veranderingen die Windesheim doorvoert op weg naar het onderwijs van de toekomst geven de student meer regie. Dat vraagt dus om studentbetrokkenheid bij de te zetten stappen.

Onderzoek studentbehoeften flexibilisering

Windesheimstudenten hebben behoefte aan meer flexibiliteit, met betrekking tot wanneer en waar ze studeren en wat en hoe ze kunnen studeren. Dit blijkt uit een onderzoek onder alle Windesheimstudenten (N = 22.634), dat de hogeschool eind 2018 afnam. 5.125 studenten deden mee aan dit onderzoek. Studenten willen dat opleidingen meer dan nu rekening houden met hun wensen. Deze behoefte is niet voor alle studenten even groot. Clustering van de flexibiliseringsbehoeften van studenten bracht vier groepen studenten naar voren, die verschillen in hun behoeften aan flexibiliteit:

- Een groep die een beetje meer flexibiliteit wenst (26,8%)
- Een groep met wensen voor flexibilisering van de inhoud (26,8%)
- Een groep met wensen op het gebied van flexibilisering van de studieroute (29,9%)
- Een groep met veel flexibiliseringsbehoeften op meerdere gebieden (17,6%)

De wens tot flexibiliseren is niet voorbehouden aan bepaalde studentgroepen, maar geldt voor alle studenten in alle (vormen en soorten) opleidingen, in alle leerjaren van een opleiding.

Studenten in de Centrale Medezeggenschapsraad, Deelraden en Opleidingscommissies

De Centrale Medezeggenschapsraad van Windesheim bestaat uit medewerkers én studenten. Ook zijn er studenten lid van de Deelraden van de vijf domeinen van Windesheim en hebben ze zitting in de Opleidingscommissies. Zo borgt Windesheim volwaardige medezeggenschap. In 2019 is in het kader van de kwaliteitsafspraken de facilitering voor leden van de CMR verdubbeld gedurende de looptijd van de kwaliteitsafspraken.

Opleidingscommissies zijn deel van de medezeggenschap. Ze beschikken daarmee over dezelfde soort ondersteunende facilitering voor de werkzaamheden als de deelraden en de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR). Zo kregen de Opleidingscommissies bijvoorbeeld juridische en ambtelijke ondersteuning. In de drie lagen van medezeggenschap binnen Windesheim, de CMR, Deelraden en Opleidingscommissies, zijn studenten en medewerkers evenwichtig verdeeld. Windesheim organiseerde de verkiezingen voor de centrale medezeggenschap wederom centraal, zodat studenten en medewerkers met één keer inloggen voor alle drie lagen van medezeggenschap konden stemmen. Het organiseren van verkiezingen en het persoonlijk benaderen van studenten leidt tot een hogere studentparticipatie bij de CMR. Het blijft desondanks lastig om studenten buiten de medezeggenschap om actief te betrekken bij het initiëren van beleid en daar de juiste vorm voor te vinden.

6.2 Studentbegeleiding op maat

De visie van Windesheim op studentbegeleiding is een inclusieve en duurzame studieloopbaan voor iedere student. Iedere student die studeert op Windesheim krijgt passende begeleiding bij het doorlopen van de eigen leerroute binnen de gehele keten van de studieloopbaan. De studentbegeleiding gaat uit van het zogenaamde annuïteitenmodel waarbij in het eerste studiejaar de begeleiding intensief is met individuele en groepsbegeleiding en groepsgesprekken, gericht op het leren studeren aan het HBO, het ontwikkelen van cohesie van de groep en de opleiding en oriëntatie op het beroep. In de loop van de studie neemt de student meer regie, maar blijft de studentbegeleider (SB'er) het eerste aanspreekpunt.

In 2019 besteedde Windesheim veel aandacht aan het ontwikkelen van studentbegeleiding in het kader van de eigen leerroute. Onder de noemer Student Begeleiding Next Step is meer aandacht gekomen voor de samenwerking tussen de eerstelijnsbegeleiding door de studiebegeleider en de tweedelijnsbegeleiding door onder andere het Studietoelichtingscentrum, zodat de student de juiste hulp krijgt wanneer dit nodig is. Hiertoe zijn per domein SB-ambassadeurs aangewezen die de opdracht hebben de studentbegeleiding de plek in het onderwijs te geven die nodig is om studenten succesvol te laten zijn. Eén van de concrete initiatieven die uit het ambassadeursnetwerk is voortgekomen is het SB café waarbij samenwerken en kennisdelen centraal staan.

Begeleiding van studenten met een functiebeperking

Windesheim wil gelijke kansen creëren voor al zijn studenten. Studenten die studeren met een functiebeperking kunnen een beroep doen op extra begeleiding, voorzieningen of aanpassingen om hun studiesucces te verhogen en om onnodige studie-vertraging en/of uitval te voorkomen.

Het Ambulatorium – leren met elkaar

Het Ambulatorium is een leer-werkplaats waar studenten, docenten en ervaren therapeuten werken aan en leren van vraagstukken van organisaties, opdrachtgevers en medestudenten. In het Ambulatorium ontwikkelt Windesheim nieuwe interventies en nieuwe methodes binnen het complete spectrum van de opleiding Psychomotorische Therapie. Het Ambulatorium draagt bij aan het opleiden van studenten tot startbekwame collega's die vanuit een ondernemende en onderzoekende houding vorm kunnen geven aan begeleiding, training en behandeling van mensen met een hulpvraag.

Het aandachtsgebied van het Ambulatorium is in vijf programmalijnen verdeeld:

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

Elke programmalijn kent een aanpak met diverse projecten, waarbij interventies worden ontwikkeld en onderbouwd, waar onderzoek wordt gedaan, waar (bij- en na)scholing wordt gegeven en ontwikkeld en waarbij samengewerkt wordt met diverse lokale, landelijke en internationale organisaties als samenwerkingspartners.

Als onderdeel van de eerste programmalijn kunnen studenten die om wat voor reden dan ook uitvallen, aankloppen voor hulp. Daarbij is ook aandacht voor studenten met een functiebeperking. Het Ambulatorium is onderdeel van een complete begeleidingslijn: aankomend studenten kunnen al vóór de start op Windesheim terecht voor hulp bij het maken van de

overstap. Tijdens de opleiding is er veel begeleiding mogelijk, waarvan het grootste deel persoonlijk en op maat. Voor afstudeerders biedt het Ambulatorium ook hulp bij het overstappen naar de beroepspraktijk.

Het Ambulatorium - Pim Hoek, Kwartiermaker/ programmamanager Maatschappij in beweging & Ambulatorium

In de programmalijnen van het Ambulatorium zie je steeds meer een multidisciplinaire aanpak. Met studenten, collega's en het werkveld ontwikkelen we kennis en projecten en nascholingsaanbod, en gaan we bijvoorbeeld regionale samenwerkingen aan en werken we aan maatschappelijke vraagstukken. Ook bieden we trainingen voor studenten die op wat voor manier vast dreigen te lopen of uit dreigen te vallen. Per jaar ondersteunen we zo'n 150 studenten. We geven trainingen en doen onderzoek en vertellen aan andere hogescholen over onze integrale aanpak. We werken al een aantal jaren met deze interne trainingen. Wat ik goed vind, is dat onze aanpak nu eigenlijk een vast onderdeel is in het passend aanbod binnen Windesheim. Het is niet meer weg te denken uit de persoonlijke studentbegeleiding. In contact met andere onderwijsinstellingen merk ik hoe uniek het concept is: andere scholen uit binnen- en buitenland komen bij ons kijken hoe wij de hele begeleidingslijn van vóór de poort tot na het afstuderen voor elkaar hebben en hoe we elkaar binnen Windesheim ook weten te vinden. De begeleiding van studenten bij Windesheim heeft een boost gekregen door de strategische koers en de begeleiding komt nu echt van de grond. Onderzoek, implementatie, het zijn geen losse pijlers meer maar ze worden integraal met elkaar verbonden. We blijven werken aan het vraagstuk hoe we mensen zo goed mogelijk mee kunnen laten doen, van voor de poort tot na het afstuderen. Het mooie is: we dóen het al.

Binnen het Ambulatorium lopen ruim 50 verschillende projecten en lopen er meer dan 100 studenten stage per jaar. Vooral vanuit de opleiding Psychomotorische Therapie maar de samenwerking groeit met andere opleidingen, zowel met opleidingen en minoren binnen Hogeschool Windesheim als daarbuiten, op nationaal en internationaal niveau.

Begeleiding van topsportstudenten

Studenten die voldoen aan de criteria zoals vermeld in het Windesheim topsportbeleid kunnen gebruik maken van de topsportregeling van Windesheim. De topsportregeling biedt de topsportstudenten de mogelijkheid om de combinatie topsport en studie succesvol te doorlopen zodat zij naast en na hun topsportcarrière ook een maatschappelijke carrière kunnen opbouwen. De topsportstudenten komen op basis van de topsportregeling in aanmerking voor extra begeleiding en voorzieningen en/of aanpassingen ten aanzien van het curriculum. Aan het eind van 2019 staan er 91 topsporters geregistreerd. Vanaf september 2019 zijn er 41 nieuwe topsportstudenten ingestroomd. De begeleidingsstructuur en expertise van begeleiding van

de topsportstudenten is verder geoptimaliseerd in 2019. Zo worden intakegesprekken nu afgenomen door de topsportcoördinator en de contactpersoon van de opleiding samen. In 2019 is de pilot online proctoring (tijd -en plaatsafhankelijke tentaminering) opgenomen in het nieuwe besluit 'toetsen en beoordelen' en tevens in tijd gefaciliteerd zodat onder andere topsportstudenten dit kunnen gebruiken.

Topsportstuden - Imke Lamsma, topsportstudente BMR

Om mijn sport en de studie met elkaar te kunnen combineren ben ik op zoek gegaan naar een school die rekening houdt met mijn ambitie als topsporter. Ik ben elke dag wel bezig met het trainen en verzorgen van paarden en ga regelmatig een periode naar het buitenland voor wedstrijden. Uiteindelijk heb ik gekozen voor Windesheim omdat deze hogeschool een topsportregeling heeft. Wanneer ik dan tijdens de tentamenweek een wedstrijd heb kan ik mijn tentamens verplaatsen. De meeste docenten van Windesheim zijn enorm enthousiast en behulpzaam. Heb je een les gemist dan willen ze je best wat materiaal doorsturen via de mail. Topsporters op Windesheim mogen daarnaast ook gebruik maken van faciliteiten zoals de sportschool op de campus, krijgen de mogelijkheid om lessen te verplaatsen of hun lesjaar te verspreiden over een langere tijd en krijgen de kans om een topsportbeurs te ontvangen. Ik ben heel erg blij dat ik niet hoeft te kiezen tussen mijn sport of mijn studie maar dat ik die twee kan combineren.

Studysupportall / E-support

In 2018 is de Studysupportall ontwikkeld. Dit is een digitaal portaal waar allerlei digitale informatie en hulpmogelijkheden te vinden zijn voor studenten met psychische problematiek en voor allerlei tips rondom studievaardigheden en voor de aanpak van schrijfwerk. Hier kunnen studenten terecht met vragen over welzijn en voor het oefenen van vaardigheden zoals studeren en schrijven. Het portaal werkt met informatieve teksten, oefeningen en doorverwijzingen. Het materiaal is ontwikkeld door inhoudelijk experts op de betreffende onderwerpen. Via de site van het studiesuccescentrum kunnen de studenten deze supportall vinden.

TaalporTaal

Het Taalportaal, begonnen als experiment, is dit jaar verduurzaamd in het aanbod van het studiesuccescentrum. TaalporTaal is de fysieke plaats binnen het SSC voor studenten die vastlopen in hun schrijfproces. TaalporTaal biedt individuele ondersteuning door coaching van individuen en biedt daarnaast in samenwerking met het mediacentrum een ScriptieWerkplaats voor wie liever in een groep werkt. Daarnaast worden studenten gericht verwezen naar het oefenmateriaal van de ondersteunende site DigiTaalporTaal. Hierin verschilt de werkwijze van het digitale aanbod van Studysupportall.

Diversiteitsproject Forerunner

Windesheim heeft van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen geld gekregen voor de uitvoering van het project Forerunner. In dit project vertellen verschillende studenten van Windesheim hun levensverhaal. Hiermee wil Windesheim van de hogeschool een meer inclusieve leeromgeving maken. Forerunner kent twee perspectieven:

- Diversiteit en verhalen binnen de hogeschool
- Diversiteit en verhalen in de overgang van het mbo naar het hbo

In totaal volgden 13 studenten van de Lerarenopleiding Nederlands en Journalistiek een training om verhalen van medestudenten op te kunnen tekenen en te delen. Van die verhalen zijn er vijf met toestemming gepubliceerd o.a. in de hogeschoolkrant WIN als feuilleton. Voor 2020 hebben zich 30 studenten opgegeven voor de training. Daarnaast is in 2019 een hogeschoolbrede diversiteitsbijeenkomst voor docenten en studenten georganiseerd in samenwerking met Stichting ECHO (Expertisecentrum Diversiteitsbeleid) met aandacht voor het project Forerunner.

Internationalisering: WISE en ICOMs-kader

Het succes van het experiment de Windesheim Intercultural Skills Explorer uit 2018 bleef niet onopgemerkt. Windesheim wil interculturele vaardigheden breder trekken dan alleen voor studenten die naar het buitenland gaan. In 2019 is een Stuurgroep Interculturele Vaardigheden opgezet die onderzocht op welke wijze het ontwikkelen van interculturele vaardigheden een structurele plek in de curricula van opleidingen kan vinden. Het door de Vlaamse burens ontwikkelde en door de NVAO erkende ICOMs-kader werd daarbij door de Stuurgroep als geschikte optie geïdentificeerd. In 2020 wordt het ICOMs-kader bij 2 opleidingen per domein als pilot getoetst om de interculturele en internationale vaardigheden in het curriculum in kaart te brengen.

NT2-schakeljaar en begeleiding migranten

In Nederland wonen veel hoogopgeleide anderstaligen, vluchtelingen en emigranten. Hun kansen op de arbeidsmarkt zijn klein zonder Nederlands diploma. Op Windesheim kunnen deze mensen zich voorbereiden op een studie in Nederland bij de afdeling NT2. Uit landelijk onderzoek bleek dat een goede voorbereiding onontbeerlijk is voor een succesvolle deelname aan het hbo. Alleen het behalen van het staatsexamen NT2 is niet voldoende. Voor Windesheim betekent de deelname van deze mensen aan een opleiding op Windesheim, ook dat de Nederlandse studenten kennismaken met mensen uit een andere cultuur zodat zij gedurende de studie hun interculturele vaardigheden vergroten.

Windesheim bood in 2019 ook voor het eerst individuele cursussen op maat aan, in opdracht van bedrijven. Door de vele hoogopgeleide arbeidsmigranten die met name technische bedrijven naar Nederland halen, ontstaat een nieuwe doelgroep. Voor werkelijke deelname aan de samenleving is het voor deze mensen nuttig en nodig om in ieder geval de basis van de Nederlandse taal te leren. Veel arbeidsmigranten komen voor langere tijd met hun gezin naar Nederland.

Om de kansen op werk en deelname aan de samenleving te vergroten bieden wij aan 20 mensen per jaar een werkervaringsplek aan. Deelnemers kunnen kennismaken met de arbeidscultuur, zij vergroten hun taalvaardigheid en woordenschat. Bovendien kunnen zij vanuit de praktijk ervaren wat het gekozen beroep in Nederland inhoudt.

6.3 Ondernemende studenten

Hogeschool Windesheim vraagt een actieve en toekomstgerichte houding van studenten. Dan is het logisch dat er extra aandacht is voor ondernemende studenten. Voor hen is er op Windesheim het Centre of Entrepreneurship (CfE). Dit heeft als missie het ondersteunen en bevorderen van het ondernemersklimaat onder studenten en medewerkers, en het verhogen van studiesucces bij studentondernemers. Het CfE doet dit bijvoorbeeld door het geven van ondernemerschaps-onderwijs, advies, business coaching en intervisie, mentorbegeleiding, coördinatie van de Topondernemersregeling en via een eigen netwerk van deskundigen. In 2019 begeleidde het CfE 80 nieuwe studentondernemers. Naast het CfE is er de Green PAC iLab community die startende ondernemers of

aankomende ondernemers begeleidt. Het gaat hierbij om coaching en vakkennis om deze starter te helpen het productidee verder te ontwikkelen, te produceren en in de markt te zetten.

6.4 Profileringsfonds

Het profileringsfonds van Windesheim is bedoeld voor studenten die door bijzondere omstandigheden studie-vertraging hebben opgelopen of dreigen op te lopen. Daarnaast biedt het fonds financiële ondersteuning als een student bestuurlijk actief is of aan topsport doet.

Uitkering en aanvraag van de financiële ondersteuning vinden vaak niet plaats in hetzelfde jaar.

De hoogte van het verantwoorde bedrag in 2019 heeft voor een deel betrekking op aanvragen uit voorgaande jaren.

Overzicht uitkeringen Profileringsfonds

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmachtssituaties*	Aanvragen	€ 88.100	€ 2.913	8 maanden
Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	Toewijzingen	37		
		29		
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of MR**	Aanvragen	€ 86.700	€ 1.355	11 maanden
	Toewijzingen	68		
		64		
Overige categorieën**	Aanvragen	€ 49.750	€ 858	3,4 maanden
Prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.	Toewijzingen	58		
		58		

* Dit betreft de aanvragen uit kalenderjaar 2019

** Dit betreft de aanvragen uit studiejaar 2018-2019

In 2019 is totaal € 208.599 uitbetaald op 151 aanvragen. Acht aanvragen voor Studenten in overmachtssituaties zijn afgewezen en één aanvraag is per einde 2019 onderhanden. Vier aanvragen voor Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of MR zijn afgewezen.

6.5 Windesheims Beste

In november 2019 streden studenten uit Almere en Zwolle om de titel Windesheims Beste: een titel die is weggelegd voor een student die studie combineert met een eigen onderneming of die de studie afsloot met een eindproduct waarvoor zij een hoge beoordeling hebben gekregen. In 2019 waren er 12 genomineerden voor Windesheims Beste.

De titel Windesheims Beste kent vier categorieën:

- Het beste eindproduct voor bachelor
- Het beste eindproduct voor Ad
- De beste studentondernemer
- Het beste startup-idee

Een studente van de opleiding Industrieel Product Ontwerpen haalde de titel voor het beste eindproduct voor bachelor met het robot-knuffelkussen. Dit kussen helpt mensen met dementie als ze angstig zijn.

Het beste eindproduct voor Ad-opleidingen was van een studente Ad Officemanagement. Zij richtte zich op stagiaires bij zorgorganisaties. De start van zo'n stage is vaak rommelig, en zij maakte een overzicht van aanbevelingen die zorgorganisaties direct kunnen gebruiken.

Een studente verpleegkunde en eigenaar van een eigen onderneming werd beste studentondernemer met haar ontwerp voor modieus en comfortabel ondergoed met een speciale pad tegen incontinentie, die gewoon in de wasmachine kan.

Een studentenduo van Strategic Engineering kregen met hun bedrijf de aanmoedigingsprijs voor het circulair ondernemen gericht op de overgang van dierlijke naar plantaardige eiwitten.

Windesheims Beste studentondernemer - Liselotte Volkers, verpleegkundige

De jury oordeelde dat één ondernemer er met kop en schouders bovenuit stak: Liselotte Volkers met haar bedrijf Volcare. Liselotte, inmiddels afgestudeerd, studeerde Verpleegkunde in Zwolle en komt in de zorgpraktijk vaak het probleem tegen van ongewenst urineverlies bij vrouwen. Dat zette haar aan tot nadenken over een oplossing. Bovendien wilde ze het stilzwijgen en het taboe rond de problematiek graag doorbreken. De jury roemde haar overtuigingskracht en de kracht waarmee ze haar missie is aangegaan. Liselotte Volkers in Win': "Als verpleegkundige zag ik vaak schaamte en ongemak bij vrouwen met ongewenst licht urineverlies, iets waar één op de drie vrouwen in haar leven mee te maken krijgt. Als ondernemster wil ik hen een oplossing bieden om er toch zelfverzekerd uit te zien, met modieus en comfortabel incontinentieondergoed dat er als normaal uitziet".

Kwaliteitsafspraken

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

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

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

Dit hoofdstuk gaat in op de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken bij Windesheim en de uitvoering hiervan in 2019. Paragraaf 7.1 bevat de uitgangspunten en de totstandkoming van het plan, met daarin de wijze waarop de diverse belanghebbenden in 2019 zijn betrokken. Paragraaf 7.2 beschrijft de doelen en voornemens voor 2019. Paragraaf 7.3 bestaat uit de tabel met de verdeling van de middelen en in paragraaf 7.4 komt de CRM aan het woord over de kwaliteitsafspraken.

7.1 Totstandkoming kwaliteitsafspraken

In het sectorakkoord is afgesproken dat het bestuur en de medezeggenschap met elkaar afspreken welk proces gevolgd wordt om te komen tot het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Het bestuur en de medezeggenschap zorgen gezamenlijk voor een brede betrokkenheid van de gemeenschap van de hogeschool en spreken onderling af welke gremia binnen de instelling bij het proces van totstandkoming van het plan betrokken worden.

Windesheim kenmerkt zich door een grote diversiteit aan opleidingen. Binnen deze diversiteit wil Windesheim een herkenbare en voor studenten merkbare verbetering van de kwaliteit van het onderwijs realiseren. Daarom zijn de doelen Windesheimbreed bepaald, met als uitgangspunt de strategische koers van de hogeschool.

Dialogo bestuur en medezeggenschapsraad 2018-2019
De kwaliteitsafspraken zijn sinds februari 2018

onderwerp van gesprek tussen de CMR en CvB. Middels overleggen en brainstormsessies is de gezamenlijk uitgangssituatie bepaald en zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop studenten en medewerkers betrokken werden bij het bepalen van de doelen. De strategische koers vormt het vertrekpunt voor de kwaliteitsafspraken. Vanaf het moment dat het sectorakkoord is gesloten is de Raad van Toezicht geïnformeerd over het proces rond de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken en de inhoudelijke denkrichtingen en invulling van de kwaliteitsafspraken. In 2019 hebben de CMR en Raad van Toezicht instemming respectievelijk goedkeuring verleend aan het plan kwaliteitsafspraken.

Goedkeuring NVAO 2020

Eind november 2019 beoordeelde het panel voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) het plan kwaliteitsafspraken van Windesheim als positief. Het bestuur van de NVAO heeft op basis van het positieve oordeel van het panel op zijn beurt de minister van OCW positief geadviseerd over het plan. Op basis hiervan heeft de minister op 1 april besloten om Windesheim de kwaliteitsbesteding tot en met 31 december 2024 toe te kennen.

Monitoring en verantwoording

De NVAO beoordeelt in het najaar van 2022 de verwezenlijking van het plan op basis van het jaarverslag 2021 en de reflectie van de medezeggenschap. De medezeggenschap reflecteert op de realisatie van het plan tot dan toe, de betrokkenheid van belanghebbenden en de facilitering van de medezeggenschap. Daarnaast neemt Windesheim zoals voorgeschreven vanaf nu tot en met de volgende ITK een apart hoofdstuk over de kwaliteitsafspraken op in het jaarlijkse bestuursverslag.

De domeindirecteuren leveren voor bij de vier-, acht- en twaalfmaandsrapportage een kort inhoudelijk overzicht aan. Daarnaast komen de kwaliteitsafspraken aan de orde in de werkbijeenkomsten van rijker verantwoordden van de strategische koers. De afdeling Financiën neemt de financiële uitputting van de voorgenomen bestedingen per thema mee.

Bij de twaalfmaandsrapportage vindt de inhoudelijke rapportage vanuit de domeinen en de financiële

besteding uitgebreider plaats; niet alleen per thema maar ook op de onderliggende activiteiten.

Het College van Bestuur bespreekt gedurende de looptijd van de kwaliteitsafspraken elk jaar de verwezenlijking van de voornemens met de CMR. De informatie over de kwaliteitsafspraken uit de twaalfmaandsrapportage vormt de input voor het jaarlijkse gesprek van het College van Bestuur met de CMR in het voorjaar.

7.2 Doelen en voornemens

In het sectorakkoord zijn zes thema's benoemd waarop instellingen doelen en voornemens kunnen formuleren voor verbetering van de onderwijskwaliteit. Voorgenomen doelen en bestedingen kunnen gelden voor de gehele instelling, voor bepaalde onderdelen daarvan of voor specifieke groepen studenten. Het kan zijn dat een hogeschool slechts voor 1 of enkele thema's voorgenomen bestedingen en doelen bepaalt. Deze keuze dient toegelicht te worden. De instelling geeft expliciet aan hoe haar keuzes passen bij de bredere onderwijsvoornemens en onderwijsvisie van de instelling en de historie en de context van de instelling.

Op basis van de input van medewerkers en studenten, en de verschillende besprekingen met de CMR koos Windesheim vier hoofddoelen. Deze ondersteunen de realisatie van de strategische koers, vullen de onderwijsvisie verder in en sluiten aan bij de zes landelijk gekozen thema's:

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

De doelen zijn verder uitgewerkt in het Plan Kwaliteitsafspraken. Aan de realisatie ervan is de hogeschool al begonnen. Hieronder volgen de belangrijkste thema's en acties van 2019.

Studentbegeleiding

Studentbegeleiding is voor Windesheim een essentieel onderdeel van de kwaliteit van het onderwijs. Iedere student krijgt passende begeleiding bij het doorlopen van zijn of haar eigen leerroute. Windesheim intensificeert de begeleiding zodat iedere student de juiste keuzes kan maken voor zijn of haar leerroute, deze route succesvol kan doorlopen en goed voorbereid is op de toekomstige loopbaan of vervolgstudie. Dit verkleint de kans op uitval en vergroot de kans op studiesucces.

In 2019 is ingezet op (intensivering van) de volgende vormen van studentbegeleiding:

- Begeleiding door ouderejaars studenten zoals skillscoaches, studentbuddy's en peercoaching
- Verdere professionalisering en extra inzet van studentbegeleiders binnen domeinen en opleidingen
- Tweedelijns begeleiding door extra inzet van studentpsychologen, studentdecanen en taalondersteuning
- Verbeteren van de systemen voor ondersteuning en continuïteit bij studentbegeleiding (o.a. dossieroverdracht).

Flexibilisering van het onderwijs

Uit recent onderzoek onder meer dan 5.000 Windesheimstudenten blijkt dat studenten graag meer grip willen op hun eigen studie of leerroute door meer flexibiliteit. Meer regie op hun eigen studie maakt het mogelijk de studie inhoudelijk, in tempo, plaats en tijd beter te laten aansluiten bij de eigen wensen en behoeften.

Ook vanuit opleidingsteams wordt het belang onderkend om studenten de mogelijkheid te bieden meer eigen keuzes te maken en zo hun studie beter te laten aansluiten bij hun specifieke wensen en kwaliteiten en bij veranderingen in het werkveld. Dit stimuleert studieplezier en studiesucces, en het vraagt om meer flexibiliteit in de wijze waarop het onderwijs wordt vormgegeven en aangeboden.

Windesheim zette in 2019 in op de volgende aanpak voor het verder flexibiliseren van het onderwijs:

- Curriculumontwikkeling, zodanig dat de flexibiliteit voor studenten wordt vergroot, vooral door te gaan werken met leeruitkomsten
- Uitvoering flexibel toetsen, met extra focus op het vergroten van flexibiliteit in tijd en vorm van toetsen.
- Aanpassing van de digitale onderwijs-omgeving, die de studenten ondersteunt bij het kiezen en het nemen van de regie op de eigen leerroute

Verbinding tussen theorie en praktijk

Studenten geven aan dat eerder en meer praktijk in de opleiding motiveert en de kwaliteit van het onderwijs verhoogt. De verbinding met de praktijk maakt de te leren theorie relevant. Daarbij weten we dat de vraagstukken in de praktijk in toenemende mate ook multidisciplinair zijn. In de onderwijsvisie van Windesheim vormt het centraal stellen van (maatschappelijke) praktijkvragen een van de leidende principes. Volgens dit principe weerspiegelt ons onderwijs de complexiteit en het multidisciplinaire karakter van deze praktijkvragen. Dat vraagt om een inspirerende leeromgeving waarin onderwijs, onderzoek en samenleving gelijkwaardige partners zijn. Daarom versterkt Windesheim de verbinding tussen de praktijk en het onderwijs, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin.

Windesheim zette in 2019 in op de volgende aanpak voor het versterken van de verbinding tussen theorie en praktijk:

- Leeromgevingen en begeleiding in beroepspraktijk
- Professionalisering van docenten
- Versterken van de multidisciplinaire beroepspraktijk binnen het curriculum

Professioneel en lerend netwerk

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

Windesheim zette in 2019 in op de volgende aanpak voor het vergroten van (onderwijskundige) kennisdeling tussen docenten en andere medewerkers en de participatie van en interactie met studenten:

- Ideeënmakelaar: een netwerkrrol gericht op delen van kennis en verbinden van medewerkers/studenten rond inhoudelijke onderwijsthema's
- Ideeën- en kennis werkplaats: een fysieke inspirerende ontmoetingsplek binnen de hogeschool

Begroting en voorinvesteringen

Vooruitlopend op de toegezegde studievoorschotmiddelen zijn op sectorniveau afspraken gemaakt over de inzet van middelen ten behoeve van onderwijskwaliteit in de periode 2015-2017. In deze periode heeft Windesheim uit eigen middelen geïnvesteerd in initiatieven die ten goede zijn gekomen aan de onderwijskwaliteit. Een aantal van de in deze jaren gestarte initiatieven loopt door tot en met 2020. Eind 2018 stemden de deelraden in met de domeinbegrotingen 2019 en de CMR met de Windesheim begroting 2019. In december 2018 keurde de Raad van Toezicht deze begroting goed, met daarin de bestedingsdoelen voor het deel van de studievoorschotmiddelen dat wordt ingezet voor de continuering van projecten uit de voor investeringsfase. De met de voorinvesteringen gestarte projecten en initiatieven sluiten goed aan bij de thema's van de kwaliteitsafspraken, die medio maart 2018 helder werden.

7.3 Realisatie van kwaliteitsafspraken 2019

Doelen

	Plan	Realisatie
<i>Bedragen in € 1.000</i>		
Studentbegeleiding	1.499	1.486
Flexibilisering van het onderwijs	1.980	2.243
Verbinding tussen theorie en praktijk	858	627
Professioneel en lerend netwerk	100	53
Begroting en voorinvesteringen	2.563	2.327
TOTAAL	7.000	6.736

7.4 Reflectie CMR

“Vanaf februari 2018 zijn in de maandelijkse overlegvergaderingen met de CMR de kwaliteitsafspraken onderwerp van gesprek geweest. De CMR heeft samen opgetrokken met het CvB en ook haar eigen plan getrokken. De CMR heeft een enquête uitgezet onder 200 studenten en medewerkers bij de ontwikkeling van haar standpunten. Het College van Bestuur en de CMR hebben gezamenlijk de analyse van de opbrengsten van de informatie van medewerkers en studenten gedeeld en besproken. Op basis hiervan formuleerde het College van Bestuur de eerste denkrichtingen die in februari 2019 zijn uitgewerkt, op basis waarvan de CMR nadere input leverde voor de kwaliteitsafspraken. Die zijn vervolgens verder

uitgewerkt door CvB en de CMR. In april 2019 stemde de CMR in met het plan en keurde de Raad van Toezicht het plan goed. In september 2019 stemde de CMR in met een aangepaste versie van het plan waarin ook het jaar 2021 is uitgewerkt. De Raad van Toezicht heeft dit plan eveneens in september 2019 goedgekeurd. Het ITK-panel heeft complimenten gegeven over de interactie die er plaats heeft gevonden tussen CvB en CMR. De CMR heeft het als een goed proces ervaren. De dialoog bleef ook goed als CvB en CMR het oneens waren. De CMR heeft er vertrouwen in dat de uitvoer van de plannen en de monitoring daarvan in een even goede dialoog plaats zal vinden. De CMR zal zich daarin proactief blijven opstellen. In de dialoog over de kwaliteitsafspraken zal de CMR, net als altijd, de student centraal zetten.”

Personeel

"Onze gewaagde ambities kunnen we alleen waarmaken als we samenwerken en in constante verbinding staan met de wereld om ons heen. Dat geldt ook intern voor ons als studenten en medewerkers van Windesheim. We willen van een institutioneel en gesegmenteerd bolwerk een professioneel en lerend netwerk worden."

Bron: Strategische koers Hogeschool Windesheim 2017-2022

Bij Windesheim draait het om leren. Windesheim scoort hoog bij studenten: ze krijgen persoonlijke aandacht en merken dat de docenten er voor hén zijn. Maar leren is meer bij Windesheim. Ook de medewerkers moeten hun leven lang leren. De competenties die nodig zijn, veranderen, net als de maatschappij en het werkveld. De medewerkers blijven zich ontwikkelen en kunnen zo de complexe vraagstukken aan van nu en van de toekomst. Windesheim investeert in de ontwikkeling en de inzetbaarheid van zijn medewerkers, en vraagt elke twee jaar terugkoppeling via het werkbelevingsonderzoek (WBO). In het WBO geven medewerkers het werken bij Windesheim in 2019 een mooi rapportcijfer: een 7,7. Alle onderdelen binnen het WBO zijn positiever beoordeeld dan twee jaar geleden, en het responspercentage lag met 62% vier procent hoger dan in 2017.

In paragraaf 8.1 wordt ingegaan op een leven lang leren en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van Windesheim. Leiderschapontwikkelingen komt aan bod in paragraaf 8.2 en organisatieontwikkelingen in paragraaf 8.3. Paragraaf 8.4. behandelt het tweejaarlijkse werkbelevingsonderzoek. In de laatste paragraaf staan feiten en cijfers over personeel centraal.

8.1 Professionalisering en duurzame inzetbaarheid

De visie op en uitgangspunten voor professionalisering binnen Windesheim zijn in juni 2018 vastgesteld in het professionaliseringsplan 2018-2021. Windesheim stimuleert het leven lang leren en ontwikkelen en daagt medewerkers uit het maximale uit zichzelf te halen en zelf actief regie te voeren op de eigen loopbaan. Er is aandacht voor informeel en formeel leren in een professioneel en lerend netwerk. Informeel leren medewerkers bijvoorbeeld door functie- en afdeling overstijgende samenwerking en het delen van opgedane ervaring en kennis. Formeel leren medewerkers bijvoorbeeld door (interne) opleidingen of (team)trainingen. Docenten en leidinggevenden zijn verplicht bepaalde trainingsonderdelen te volgen.

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

Het aanbod bestaat uit:

- Verplichte scholing, zoals Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) voor docenten
- Open inschrijvingen vanuit bestaand aanbod van de Corporate Academy
- Maatwerktrajecten, zoals leertrajecten voor een interne klant
- Opleidingen van online platform Goodhabitz voor alle medewerkers

Docentprofessionalisering

Om docenten blijvend te ondersteunen bij het ontwikkelen en uitvoeren van goed onderwijs biedt de Corporate Academy een doorlopende leerlijn docentprofessionalisering. Deze leerlijn is opgedeeld in drie niveaus: startend, basis en verbredend/verdiepend. Voor startende docenten is er de Quickstart, een online leerplatform dat als doel heeft docenten wegwijs te maken in het hbo-onderwijs in het algemeen en op Windesheim in het bijzonder. Daarnaast kunnen zij een beroep doen op een didactische coach. In het basisdeel van de leerlijn biedt de Corporate Academy een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) bestaande uit de modules Onderwijs uitvoeren, Onderwijs ontwerpen en uit de Basiskwalificatie Examinering (BKE). Een afgeronde BDB is voorwaarde voor het verkrijgen van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

Het niveau van verbreding en verdieping richt zich onder andere op:

- Specialisatie op een bepaald thema (bijvoorbeeld teamontwikkeling)
- Specialisatie op een bepaalde doelgroep (bijvoorbeeld assessorentraining)
- Een veranderende rol (bijvoorbeeld met meer verantwoordelijkheid)
- Verbreding van het (didactisch) repertoire van de docent

Teamprofessionalisering

Binnen Windesheim werken veel teams gezamenlijk aan hun professionalisering. Ze werken aan thema's als teamontwikkeling en toetsing (assessorentraining). Daarnaast zijn er 94 maatwerktrajecten geleverd in 2019, bijvoorbeeld met betrekking tot de veranderde rol van docent. De domeinen nemen in verhouding meer maatwerktrajecten af dan de diensten.

Duurzame inzetbaarheid

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

In 2019 spaarden ruim 925 medewerkers DI-uren die ze op een later moment kunnen opnemen voor een persoonlijk doel. Ze spaarden vooral voor 'herstel balans tussen werk en privé', 'ontwikkeling en/of aanvullend studieverlof', 'sabbatsverlof' en 'zorgverplichting'.

8.2. Leiderschapsontwikkelingen

De training Talent, Succes en Waardering (TSW) is verplicht voor alle leidinggevenden bij Windesheim. In 2019 volgden zeven leidinggevenden deze training, over onder andere:

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

In september 2019 is er een nieuwe training TSW gestart met 12 deelnemers, deze loopt door in 2020. De deelnemers aan deze editie zijn daarom niet meegeteld in de aantallen van 2019. Ook volgden 75 leidinggevenden in 2019 de training Beïnvloeden van verzuim. Dat zijn er meer dan vorig jaar. In 2019 is de aandacht voor goede begeleiding van verzuim en re-integratie intensiever geworden. De leidinggevende vervult hierbij, vanuit het model eigen regie, een belangrijke rol. Hiervoor heeft in 2019 een groot aantal leidinggevenden de training beïnvloeden van verzuim (opnieuw) gevolgd. Ook is de aandacht voor langdurig verzuim vergroot door het invoeren van waarschuwingmeldingen aan de naast hogere of hogere leidinggevende in geval van langdurig verzuim. Het doel hiervan is het gesprek tussen de leidinggevenden onderling te intensiveren.

In 2019 is de derde editie van Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL) uitgevoerd met dertien deelnemers en startte het alumninetaal van LOL. In het najaar van 2019 startte ook het teamontwikkel-traject voor het directieteam bestaande uit het CvB en de directeuren.

8.3 Organisatieontwikkelingen

Strategische personeelsplannen (SPP)

In 2019 leverde ieder domein en elke dienst een strategisch personeelsplan (SPP) aan. In ieder SPP staat de visie en ambitie op domein- en dienstniveau voor de toekomst, het huidige personeelsbestand op kwalitatief en kwantitatief vlak én het personeelsbestand dat gewenst of nodig is om de ambitie te realiseren. Tot slot geeft elk SPP antwoord op de vraag wat ervoor nodig is om het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie te overbruggen. Op basis van die plannen is een SPP ontwikkeld voor de hele hogeschool, waarin een aantal thema's is uitgewerkt:

- Een meerjarenbegroting en kwaliteitsafspraken
- De verhouding tussen vaste en flexibele formatie
- Inhoudelijke ontwikkelthema's (onderwijzend en onderwijsondersteunend)
- Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in relatie tot de invulling van vacatures
- Differentiatie in functieniveaus
- Ontwikkelingen in de bedrijfsvoering

De risicoanalyse op deze thema's leidde tot (beleids)aanbevelingen. Deze aanbevelingen worden uitgewerkt door P&O en tezamen met de domeinen en diensten besproken.

Werkdruk

Werkdruk is een continu aandachtspunt in het onderwijs en dus ook bij Windesheim. Het thema werkdruk staat in nauw verband met werkplezier. Voor het verbeteren van de balans tussen werkplezier en werkdruk zijn interventies gedaan op die plekken in de organisatie waar de werkdruk zich ook manifesteert: in de opleiding of dienst, in het team en bij de medewerker. In 2019 zijn alle teams binnen Windesheim aan de slag gegaan met het verbeteren van de balans, zoals vastgelegd in het werkdrukbeleid, plan van aanpak hogeschool. Elk team heeft bepaald wat de eerste stappen zijn en welk thema de hoogste prioriteit heeft in de eigen werkdrukaanpak. Daar waar een actie van het management nodig is, wordt dit door het team zelf aangegeven. De balans tussen werkdruk en werkplezier is in het werkbelevingsonderzoek in kaart gebracht.

Omgaan met werkdruk - Drs. Judith Reijman Hinze, Hogeschoolhoofddocent Health

"Het interessante vond ik dat in mijn groep de werktevredenheid verdubbelde door de afname van de werkdruk. Die afname komt deels doordat we dit jaar een stabiel team hadden dan hiervoor, en deels door de extra aandacht die er nu voor werkdruk is. We hebben allerlei dingen gedaan: één op één gesprekken, groepsgesprekken, een ideeënbox, trainingen... Ook heb ik het team gevraagd om met een voorstel te komen: wat hebben jullie nodig om iets de toen dat echt helpt? Daar is vervolgens een werkgroep mee aan de slag gegaan, en die heeft veel aan de werkdruk kunnen doen. De opbrengst van alle acties is heel divers. Wat ik vooral prettig vind is dat het onderwerp door alle aandacht is genormaliseerd. Mensen praten er gewoon over. Er is meer ruimte in

de hoofden (en misschien ook de harten) van de mensen voor het onderwerp en meer begrip ook dat iemand het soms een keer niet voor elkaar krijgt. Dankzij de trainingen gebruiken we nu allemaal dezelfde taal, dat helpt ook in de communicatie en grapjes. Zelf bracht ik dingen uit de training direct in de praktijk, en dat werkte als een voorbeeld voor de medewerkers. Het onderwerp leeft nu, en dat werkt. We moeten het als leidinggevenden wel actief levend houden."

8.4. Werkbelevingsonderzoek (WBO)

In oktober 2019 is conform de cao het tweejaarlijkse werkbelevingsonderzoek uitgevoerd. 62% van de medewerkers van Windesheim deed mee aan het onderzoek. In 2017 was dat nog 58%. Medewerkers waardeerden hun werk bij Windesheim gemiddeld met een 7,7. Een mooi rapportcijfer, significant hoger dan het gemiddelde cijfer in de sector en in Nederland, namelijk 7,4. In het WBO van 2019 scoort Windesheim op alle onderwerpen beter dan in 2017. Medewerkers hebben plezier in hun werk, vinden hun werk nuttig en zinvol en zijn er trots op. De betrokkenheid bij de organisatie is groot en bijna alle medewerkers kunnen goed opschieten met hun collega's. Ook de tevredenheid over de eigen leidinggevende is gestegen ten opzichte van 2017. Innovatievermogen scoort vergelijkbaar met de rest van Nederland en beter dan de sector. Medewerkers voelen zich gestimuleerd om nieuwe ideeën te ontwikkelen. In het WBO van 2019 is een aantal nieuwe vragen gesteld over de invloed van de strategische koers op de werkbeleving. Vooral de ambities van de strategische koers worden duidelijk herkend, en een meerderheid geeft aan zelf actief bij te dragen aan deze ambities.

Het onderzoek laat ook enkele verbeterpunten zien, met name op het gebied van communicatie, ontwikkelmogelijkheden, werkdruk en ongewenst gedrag.

Op het gebied van communicatie betreft het signalen dat belangrijke informatie niet altijd tijdig wordt gedeeld of geduid en niet doordringt in de hele organisatie. Dit krijgt extra aandacht bij de verdere invoering van de strategische koers, zeker in relatie met het dagelijks werk van medewerkers. Er is recent een multidisciplinaire werkgroep verandercommunicatie gestart.

De meerderheid van de medewerkers vindt dat er voldoende mogelijkheden zijn voor persoonlijke en vakmatige ontwikkelingen maar een derde van de medewerkers vindt de loopbaanmogelijkheden beperkt. Dit punt krijgt aandacht in de nieuwe HR-agenda 2020 – 2025.

Daarnaast zijn er verbeterpunten met betrekking tot werkdruk zoals hiervoor toegelicht en is er blijvende aandacht voor ongewenst gedrag. In het onderzoek geeft 20% van de medewerkers aan dat hij of zij ongewenst gedrag heeft ervaren. Voor het grootste deel gaat dit om intimiderend gedrag. Dit is vergelijkbaar met

de voorgaande meting van 2017. Het percentage voor Windesheim ligt lager dan in de sector en in de landelijke beroepsbevolking, maar verdient vanzelfsprekend nadrukkelijk aandacht.

8.5. Feiten en cijfers

Personeel

Gedurende het jaar 2019 werkten gemiddeld 2.158 medewerkers bij Windesheim (1.704 fte). De gemiddelde deeltijdfactor is 0,8 fte (evenals in 2018). Per einde 2019 waren 2.202 medewerkers in dienst bij Windesheim. Van dit totaal zijn 968 man en 1.234 vrouw. Hiervan behoren 1.414 medewerkers tot het onderwijzend personeel (1.126 fte) en 788 medewerkers tot de ondersteunende functies (637 fte). In 2019 ontvingen 24 medewerkers met een vaste aanstelling en 2 medewerkers met een tijdelijke aanstelling een arbeidsmarkttoelage.

Windesheim gebruikt een beperkte flexibele schil van externe professionals. Deze externe professionals voldoen aan de kwalificaties die nodig zijn om in te kunnen spelen op vragen en omstandigheden van binnen en buiten de hogeschool. De inzet van personeel niet in loondienst in 2019 kostte € 11,0 miljoen. Dit bedrag is gestegen t.o.v. € 9,8 miljoen in 2018.

De resultaten van de verplichte professionaliseringsonderdelen voor docenten en leidinggevenden in 2019 staan hieronder:

Professionalisering docenten in 2019

Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB): 43 certificaten

- Onderwijs uitvoeren: 62 certificaten
- Onderwijs ontwerpen: 51 certificaten
- Basiskwalificatie Examinering (BKE): 169 certificaten. In totaal is 74% van de docenten BKE gecertificeerd
- Seniorkwalificatie Examinering (SKE): 10 certificaten. In totaal zijn 32 docenten SKE gecertificeerd

Professionalisering in 2019

In 2019 besteedde Windesheim conform cao-afspraken minimaal 6% van het getotaliseerde jaarinkomen aan professionalisering. De helft daarvan is besteed aan een basisrecht in uren, de andere helft is besteed aan out-of-pocket kosten.

Training examencommissie

In 2019 volgden 21 leden van de examencommissies scholing. Nieuwe leden volgen een basistraining; ervaren leden volgen een professionaliseringsprogramma voor het bijhouden van kwaliteit en kennis, aangeboden door de Corporate Academy

8.6 In-, door- en uitstroom medewerkers

Het proces van werving en selectie levert een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van het medewerkersbestand. Naast inspanningen voor het binnenhalen van nieuw talent, is er veel aandacht voor interne mobiliteit. Dat zorgt voor continuïteit en mobiliteit van talentvolle medewerkers. In 2019 zijn er 322 vacatures gesteld waarvan een aantal ruimte bood om meerdere medewerkers op één vacature aan te stellen. Dit betrof onder meer functies van studentbegeleiding als gevolg van de inzet van de kwaliteitsgelden. In totaal zijn 363 kandidaten aangenomen, 279 medewerkers van buiten de organisatie en 84 interne kandidaten.

Windesheim volgt een zorgvuldig proces wanneer een arbeidsovereenkomst eindigt en probeert zoveel als mogelijk te begeleiden naar een nieuwe baan. In vergelijking tot het voorgaande jaar is de gemiddelde uitkeringsduur iets gestegen maar er zijn minder medewerkers die een beroep hebben gedaan op een werkloosheidsuitkering. Werkzoekenden in de leeftijdscategorie 55+ zijn relatief lang werkzoekend vanwege veelal langlopende werkloosheidsuitkerings- en herlevingsrechten.

In 2019 zijn 190 medewerkers uit dienst getreden. Een groot deel van hen stopte op eigen verzoek (58) of omdat de eindtermijn van het dienstverband was bereikt (56).

Verzuim

Windesheim streeft naar een veilig en gezond werkklimaat met goede arbeidsomstandigheden en een laag verzuimpercentage. Leidinggevenden spelen als casemanagers een cruciale rol in de uitvoering van het beleid rond verzuim en re-integratie. De verzuim en re-integratiespecialist, de bedrijfsartsen, een digitaal verzuimmanagementsysteem en de verplichte training Beïnvloeden van verzuim ondersteunen de leidinggevenden daarbij. Een groot aantal leidinggevenden heeft in 2019 de training Beïnvloeden van verzuim (opnieuw) gevolgd (75 ten opzichte van 23 in 2018). Een aantal teams gingen samen aan de slag met een aangepaste vorm van deze training. Om verzuim zo laag mogelijk te houden zijn er jaarlijks verplichte preventie-overleggen met directeur, MT en bedrijfsarts. Doel van deze overleggen is regie op verzuim in de lijn, intervisie en kennisoverdracht. In 2019 zijn veel teams zelf met het onderwerp aan de slag gegaan en nemen daar eigen regie op.

Het voortschrijdende verzuimpercentage over de periode 1 januari t/m 31 december is 4,1% en dat ligt boven het Windesheim streefpercentage van 3,3%. De dalende trend die zichtbaar is vanaf augustus 2018, toen het verzuimpercentage 4,7% was, lijkt nu te stabiliseren. De verzuimfrequentie is in 2019 over het hele jaar stabiel, namelijk 0.52, en lager dan in 2018 (zie tabel).

	Streefpercentage	Verzuimpercentage	Verzuimfrequentie
2019	3,3	4,1	0.52
2018	3,3	4,5	0.57
2017	3,4	4,3	0.60
2016	3,4	3,6	0.68

Personeelvaluatiecyclus

In de Personeelvaluatiecyclus (PE-cyclus) spreken leidinggevende en medewerkers over resultaten en ontwikkeling. Dit is een belangrijke manier voor Windesheim om gestelde ambities te realiseren. Over het studiejaar 2018-2019 zijn 96,5% (2018 medewerkers) beoordeeld. 73 medewerkers (3,5%) zijn niet beoordeeld. Geen beoordeling heeft verklaarbare

redenen zoals langdurige afwezigheid, korte duur in dienst voorafgaand aan de beoordeling of een zeer kleine omvang van het dienstverband. Van de beoordeelde medewerkers presenteert 94,2% goed, 5,2% van de medewerkers presteert uitstekend en 0,6% van de medewerkers heeft een onvoldoende waardering gekregen.

Bedrijfsvoering

De begroting 2019 staat in het teken van onderwijsvernieuwing. Totaal is hiervoor € 8,6 miljoen begroot en opgenomen voor het verbeteren van de kwaliteit van ons onderwijs en om te investeren in onze onderwijs logistieke processen en systemen. In 2019 is € 8,9 miljoen daadwerkelijk geïnvesteerd in onderwijsvernieuwing. Het resultaat 2019 is € 7,4 miljoen hoger dan begroot, waardoor eind 2019 het financiële fundament van Windesheim verder is versterkt.

9.1 Impact COVID-19

De uitbraak van het coronavirus heeft grote impact, ook voor Windesheim. Zo werd op eis van het ministerie van OC&W per 13 maart direct omgeschakeld om daar waar mogelijk direct dan wel zo snel als mogelijk al het onderwijs online te geven en voor onderzoek en de bedrijfsvoering online te werken. Dit leidde in april tot het besluit om tot aan het einde van het studiejaar 2019 ofwel tot zomer 2020 deze vorm zo te hanteren. Dat schiep helderheid voor de teams van medewerkers in alle functies en voor de studenten. Daarnaast is in april besloten om voor het huidige eerstejaars het Bindend Studieadvies op te schorten. De uitwerking hiervan op de studentenpopulatie van Windesheim gecombineerd met hoe verder na de zomerperiode wordt volop geanalyseerd en vertaald naar concrete maatregelen.

Windesheim heeft een pakket maatregelen genomen om de continuïteit van het onderwijs te waarborgen. De gezondheid van onze studenten en medewerkers staat hierbij voorop.

Windesheim volgt de landelijke richtlijnen van de RIVM, afspraken zoals worden gemaakt binnen de Vereniging Hogescholen en andere organisaties. De aanpak binnen Windesheim wordt aangestuurd door het Coronacrisis Management Team (CMT). Daarnaast zijn binnen de domeinen en diensten de managementteams verantwoordelijk voor de uitvoering van noodzakelijke maatregelen en het waarborgen van de continuïteit van

onderwijs en ondersteunende processen. Op landelijk niveau vindt afstemming plaats met de Vereniging Hogescholen en het ministerie van OCW.

Direct na het besluit op 12 maart om onderwijs op locaties te beëindigen zijn maatregelen genomen om onderwijs op afstand te geven en te zorgen dat medewerkers zoveel mogelijk thuis kunnen werken. Door grote inspanning van de medewerkers binnen de domeinen en diensten is Windesheim erin geslaagd om binnen enkele dagen onderwijs op afstand te verzorgen. Daarnaast is gestart met de repatriëring van studenten die in het buitenland verbleven. Binnen twee weken was het grootste deel van de studenten terug in Nederland. Op eigen verzoek blijft een kleine groep studenten in het buitenland.

Resultaat en financiële positie

Het is op dit moment te vroeg om een nauwkeurige inschatting te maken van de financiële impact van de crisis. Hierbij moet bedacht worden dat de rijksbijdrage en collegegelden de belangrijkste inkomsten vormen voor Windesheim ca 90% en dat deze in belangrijke mate een stabiele bron van inkomsten zullen blijven. Windesheim heeft op dit moment een gezonde financiële positie en voldoende liquiditeit om de impact van de crisis op te kunnen vangen.

Resultaat

Geconsolideerde staat van baten en lasten

(x € 1.000)

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
Baten			
Rijksbijdragen	149.929	145.110	139.236
College-, cursus-, les- en examengelden	40.420	38.372	41.145
Baten werk in opdracht van derden	10.605	7.914	9.479
Overige baten	17.678	17.873	18.323
<i>Totaal baten</i>	218.632	209.269	208.183
Lasten			
Personeelslasten	163.590	160.715	149.808
Afschrijvingen	12.726	12.891	18.610
Huisvestingslasten	9.219	9.277	6.872
Overige lasten	22.438	23.127	20.967
<i>Totaal lasten</i>	207.973	206.010	196.257
Saldo baten en lasten	10.659	3.259	11.926
Financiële baten en lasten	-2.672	-2.667	-2.537
Resultaat voor belasting	7.987	592	9.389
Belastingen over het resultaat	-27	-25	-45
Resultaat na belasting	7.960	567	9.344

Baten en lasten

Het resultaat over 2019 bedraagt € 7,9 mln. Voor 2019 was een resultaat begroot van € 0,5 mln. Ten opzichte van het resultaat over 2018 is het resultaat over 2019 € 1,4 mln. lager.

Vergelijking met begroting 2019

De totale baten zijn € 9,4 mln. hoger dan begroot. De belangrijkste afwijkingen zijn een hogere rijksbijdrage, een hogere opbrengst collegegeld en hogere baten uit werk in opdracht van derden (contractonderwijs). De rijksbijdrage is hoger vanwege compensatie voor hogere lasten (cao-verhoging en indexering door leveranciers), een hoger macrokader en uitvoering aanbevelingen Adviescommissie Bekostiging Hoger Onderwijs en Onderzoek (Adviescommissie Van Rijn). De hogere opbrengst collegegeld vloeit voort uit een hogere instroom van studenten in combinatie met een lagere uitval in het eerste jaar. De hogere baten uit werk in opdracht van derden komt o.a. door de goedlopende thema's Schoolleider en Ontwikkeling en Pedagogische Didactiek.

De personeelslasten zijn € 2,8 mln. hoger dan begroot. Dat komt met name door een hogere dotatie aan personele voorzieningen o.a. vanwege een eenmalig hogere dotatie aan de voorziening Werktijdvermindering Senioren van € 1,8 mln. en een incidenteel hoge dotatie aan de voorziening WGA van € 1,0 mln. De afschrijvingen en de huisvestingslasten zijn in lijn met de begroting. De overige lasten zijn € 0,7 mln. lager dan begroot

Vergelijking met realisatie 2018

De totale baten zijn in 2019 € 10,4 mln. hoger dan in 2018. Deze toename betreft voornamelijk een hogere rijksbijdrage. De personeelslasten zijn in 2019 € 13,8 mln. hoger dan in 2018 met name door cao-verhogingen en meer inzet van eigen medewerkers en inzet door derden vanwege een groei van het aantal studenten en innovatie-investeringen in kwaliteit (onderwijs, onderzoek en digitale campus). Daarnaast zijn de personeelslasten in 2019 hoger door een hogere dotatie aan personele voorzieningen. De afschrijvingen, huisvestingslasten en overige lasten zijn in 2019 totaal € 2,0 mln. lager dan in 2018. Dat is te verklaren door de hogere afschrijvingen in 2018 vanwege waardering van het vastgoed, aanpassing van de afschrijvingstermijnen

en van de kosten van tijdelijke sluiting en herstel van gebouw X.

Financiële positie

Geconsolideerde balans

(x € 1.000)

	31.12.2019	31.12.2018
Activa		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	121.069	124.751
Financiële vaste activa	0	7.317
	<u>121.069</u>	<u>132.068</u>
Vlottende activa		
Vorderingen	9.005	10.209
Liquide middelen	62.396	36.511
	<u>71.401</u>	<u>46.720</u>
Totaal activa	<u>192.470</u>	<u>178.788</u>
Passiva		
Eigen vermogen	71.303	63.343
Voorzieningen	15.482	11.710
Langlopende schulden	44.602	46.720
Kortlopende schulden	61.083	57.015
Totaal passiva	<u>192.470</u>	<u>178.788</u>
Solvabiliteit	37,0%	35,4%
<i>Groepsvermogen / Totaal passiva</i>		

Solvabiliteit en current ratio

Het groepsvermogen van Windesheim is eind 2019 € 71,3 mln. (2018: € 63,3 mln.). De solvabiliteit (groepsvermogen / totaal passiva) komt daarmee eind 2019 uit op 37,0% (2018: 35,4%).

De current ratio (vlottende activa / kortlopende schulden) is eind 2019 1,2 (2018: 0,7).

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.

Een solide financiële positie is een belangrijke voorwaarde om de doelen van Windesheim te kunnen realiseren. De geconsolideerde balans eind 2019 staat hieronder.

Windesheim heeft de beschikking over € 62,4 miljoen aan liquide middelen. De liquide middelen zijn direct opvraagbaar.

Financiële instrumenten

Op basis van het treasurystatuut zet Windesheim een aanvullend financieel instrument in. Dit is een effectieve renteswap ter afdekking van renteschommelingen op de in 2008 aangegane lening voor gebouw X. De renteswap is gewaardeerd volgens richtlijnen voor het opstellen van de jaarrekening. In 2019 zijn geen nieuwe financiële instrumenten afgesloten.

Renterisico

Het renterisico is beperkt tot het risico op rentestijging van een langlopende lening ten behoeve van de investering in gebouw X in 2010. De lening voor gebouw X 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.

Liquiditeits- en kasstroomrisico

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

Kredietrisico

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

Private activiteiten

Windesheim geeft private activiteiten een plek in het onderwijs waar dat vanuit de maatschappelijke opdracht en innovatie meerwaarde heeft. De verbinding met onderwijs en onderzoek sluit aan bij de door Windesheim gemaakte keuzes in profilering en ambities om de binding met de regio en de regionale kennisinfrastructuur te versterken. De private activiteiten bestaan uit open aanbod en markt gestuurd onderzoek. In 2019 hebben geen maatwerktrajecten plaatsgevonden, zoals bedoeld in de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs'. Het open aanbod is qua omzet de belangrijkste tak.

De totale baten op private activiteiten zijn in 2019 € 9,5 mln. (2018: € 8,7 mln.). Deze baten bestaan voor € 8,8 mln. (2018: € 7,8 mln.) uit contractonderwijs, voor € 0,3 mln. (2018: € 0,3 mln.) uit advieswerk en subsidies en voor € 0,4 mln. (2018: € 0,6 mln.) uit overige baten De

totale baten 2019 zijn € 2,1 mln. hoger dan begroot en € 0,8 mln. hoger dan gerealiseerd in 2018. Door de hogere lasten is het resultaat op private activiteiten in 2019 € 0,6 mln. (€ 0,7 mln. in 2018).

De toerekening van kosten aan private activiteiten gebeurt op basis van integrale kosten (directe loonkosten en overhead). Door de afzonderlijke registratie van kosten en omzet voor private activiteiten, is een adequate scheiding gemaakt tussen de besteding van publieke middelen en private middelen. Het resultaat op private activiteiten wordt gemuteerd op de bestemmingsreserve voor private activiteiten. Deze reserve is ontstaan op het moment van de fusie (1986) en is afgezonderd van de reserve voor publieke activiteiten. De bestemmingsreserve voor private activiteiten is eind 2019 € 5,6 mln. (2018: € 5,0 mln.).

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

Uitbesteding onderwijstaken

Windesheim biedt de Master Educational Needs aan op de campus in Zwolle. Ook zijn er leslocaties in Leeuwarden, Enschede en Groningen. Voor de leslocatie in Leeuwarden verzorgde Windesheim deze master in samenwerking met NHL Stenden Hogeschool tot 1 september 2019. Windesheim heeft in 2019 € 0,2 mln. (2018: € 0,3 mln.) aan NHL Stenden Hogeschool betaald voor de bekostiging van deze master. Studenten van Windesheim volgen de Academische Pabo aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Windesheim heeft hiervoor € 79.000 betaald (€ 82.000 in 2018).

Investeringsbegroting

Het College van Bestuur stelt jaarlijks het investeringsbudget vast voor ICT, meubilair, verbouwingen en overige specifieke investeringen. In 2019 zijn geen investeringen in private activiteiten geweest.

9.2 Continuïteitsparagraaf

In maart 2020 bleek de impact van het corona-virus verstrekende gevolgen te hebben voor de samenleving en dus ook voor Windesheim. De financiële impact is op dit moment nog niet in te schatten. De baten (rijksbijdrage en collegegeld) zijn voor een substantieel deel afhankelijk van het aantal studenten. Er zijn nog geen aanwijzingen dat het aantal studenten de komende jaren zal afwijken van eerdere ramingen, Windesheim heeft een zeer beperkt aantal internationale studenten, rond 0,7% - 1%. Door het opschorten van het bindend studieadvies is het denkbaar dat het aantal studenten voor studiejaar 2020 hoger zal uitkomen dan eerder verwacht, anderzijds ontvangen wij jaarlijks ook nieuwe studenten vanuit andere hogescholen als gevolg van de BSA. Er worden momenteel beperkte extra kosten gemaakt. De meerkosten bestaan voor een groot deel uit de repatriëring van studenten uit het buitenland en terugbetaling van in rekening gebrachte voorschotten voor buitenlandse excursies die de komende maanden door de crisis geen doorgang zullen vinden. Daarnaast

zijn in beperkte mate kosten gemaakt om het thuiswerken verder te faciliteren. Op een aantal onderdelen zullen de kosten naar verwachting ook lager uitvallen. Een eerste inschatting op dit moment op basis van grove berekeningen betreft een extra kosten effect van € 750 tot € 1.100 ten opzichte van de Begroting 2020.

De crisis heeft ook effect op contractonderwijs (open aanbod en maatwerk). Dit wordt zoveel mogelijk op afstand aangeboden. Afhankelijk van de duur van overheidsmaatregelen zal de crisis effect hebben op de vraag naar contractonderwijs.

In verband met het Coronavirus heeft Windesheim een analyse uitgevoerd wat de financiële impact is op de begroting, waaruit geconcludeerd wordt dat de reserves en de liquiditeitspositie van Windesheim voldoende zijn om de onderwijsactiviteiten in de huidige omstandigheden te kunnen continueren.

Kengetallen personeel en studenten

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	fte	fte	fte	fte	fte	fte
Personeel*						
Onderwijs	937	1.008	1.044	1.053	1.061	1.070
Onderzoek	120	126	131	132	133	134
Ondernemen	72	63	66	67	67	67
MT-bedrijfsvoering	575	603	624	628	634	639
Totaal formatie	1.704	1.800	1.865	1.880	1.895	1.910
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Studenten						
Campus Zwolle	20.449	20.100	20.100	20.200	20.200	20.200
Campus Flevoland	4.332	4.500	4.900	5.200	5.400	5.400
Totaal Windesheim	24.781	24.600	25.000	25.400	25.600	25.600

De cijfers voor 2019 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2019.

De cijfers voor 2020 zijn gebaseerd op de begroting 2020. De cijfers voor 2021 t/m 2024 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2021-2024.

*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 2020-2024 laat een stabiel aandeel voor onderwijzend en onderzoekend personeel zien. De personele formatie is afgestemd op de ontwikkeling van het aantal studenten en de realisatie van de doelstellingen van de hogeschool.

Studenten

De rijksbijdrage 2020 is gebaseerd op het aantal ingeschreven bekostigde studenten per 1 oktober 2018 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 2018 (t-2). In het meerjarenperspectief is

gerekend met een stabiel tot licht groeiend aantal studenten.

Financieel

Voor 2020 is een resultaat begroot van € 1,0 mln. In de begroting 2020 is € 7,0 mln. opgenomen voor investeringen in het kader van kwaliteitsafspraken.

Financieel meerjarenperspectief

In 2020 stijgt het macrokader van OCW. Dat betekent voor Windesheim een hogere rijksbijdrage dan in 2019. Daarbij is er nog geen absolute zekerheid over de hoogte van de compensatie voor de cao-verhoging.

De geconsolideerde begroting 2020 en het meerjarenperspectief 2021-2024 zijn opgenomen in de volgende tabel.

Geconsolideerde staat van baten en lasten

(x € 1.000)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Baten						
Rijksbijdragen	149.929	154.900	163.700	165.400	164.600	165.300
College-, cursus-, les- en examengelden	40.420	41.900	42.900	43.900	44.900	45.900
Baten werk in opdracht van derden	10.605	9.600	9.600	9.700	9.800	9.900
Overige baten	17.678	16.800	16.600	15.500	15.100	13.900
Totaal baten	218.632	223.200	232.800	234.500	234.400	235.000
Lasten						
Personeelslasten	163.590	172.500	179.100	180.500	181.300	182.600
Afschrijvingen	12.726	13.300	14.000	15.200	14.400	14.500
Huisvestingslasten	9.219	9.800	10.000	10.000	10.000	10.000
Overige lasten	22.438	23.800	26.000	25.200	25.200	24.500
Totaal lasten	207.973	219.400	229.100	230.900	230.900	231.600
Saldo baten en lasten	10.659	3.800	3.700	3.600	3.500	3.400
Financiële baten en lasten	-2.672	-2.800	-2.700	-2.600	-2.500	-2.400
Belastingen over het resultaat	-27	0	0	0	0	0
Resultaat na belasting	7.960	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

De cijfers voor 2019 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2019.

De cijfers voor 2020 zijn gebaseerd op de begroting 2020. De cijfers voor 2021 t/m 2024 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2021-2024.

Begin 2015 is de wet Studievoorschot hoger onderwijs aangenomen, gericht op hervorming van het stelsel van studiefinanciering in het hoger onderwijs. Met de invoering van deze wet heeft de basisbeurs plaats gemaakt voor een sociale leenvoorziening die de overheid voor alle studenten ter beschikking stelt: het studievoorschot. Bij de invoering van de nieuwe wet is bepaald dat de gelden die vrijkomen door het afschaffen van de basisbeurs voor een substantieel deel vanaf 2018 aan het hoger onderwijs worden toegewezen. Met dat geld moeten hogescholen en universiteiten de kwaliteit van het onderwijs verder verbeteren. Over de besteding van die middelen zijn kwaliteitsafspraken gemaakt. In de periode van 2019 (start) tot en met 2024 worden de beschikbare financiële middelen gefaseerd ingezet.

Ontwikkeling van de solvabiliteit

In 2019 heeft Windesheim de beleidslijn voor de solvabiliteit geactualiseerd. Het gewenste solvabiliteitsniveau is op 40% gesteld (solvabiliteit exclusief het geormerkte deel voor Flevoland). Zodra dit niveau is bereikt, wordt in het volgende jaar met een 0 begroting gewerkt. Als bovengrens wordt het percentage van 45% aangehouden. Mocht dit niveau worden bereikt, dan wordt het gesprek gevoerd over een negatieve begroting.

Eind 2019 is de solvabiliteit 37,0%. In 2020 start de uitvoering van de renovatie van gebouw B en C. De totale renovatie is begroot op € 15,3 mln. en wordt uitgevoerd in de periode 2019-2021.

De volgende tabel toont de ontwikkeling van de geconsolideerde balans

Geconsolideerde balans

(x € 1.000)

	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
Activa						
Vaste activa						
Materiële vaste activa	121.070	130.100	133.900	134.400	131.900	129.300
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
	<u>121.070</u>	<u>130.100</u>	<u>133.900</u>	<u>134.400</u>	<u>131.900</u>	<u>129.300</u>
Vlottende activa						
Vorderingen	9.004	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Liquide middelen	62.396	47.700	42.600	41.500	42.700	43.900
	<u>71.400</u>	<u>56.700</u>	<u>51.600</u>	<u>50.500</u>	<u>51.700</u>	<u>52.900</u>
Totaal activa	<u>192.470</u>	<u>186.800</u>	<u>185.500</u>	<u>184.900</u>	<u>183.600</u>	<u>182.200</u>
Passiva						
Eigen vermogen						
. Algemene reserve	58.306	59.300	60.300	61.300	62.300	63.300
. Bestemmingsreserves	12.997	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
	<u>71.303</u>	<u>72.300</u>	<u>73.300</u>	<u>74.300</u>	<u>75.300</u>	<u>76.300</u>
Voorzieningen	15.482	16.000	16.000	16.500	16.500	16.500
Langlopende schulden	44.602	42.000	39.600	37.200	34.800	32.400
Kortlopende schulden	61.083	56.500	56.600	56.900	57.000	57.000
Totaal passiva	<u>192.470</u>	<u>186.800</u>	<u>185.500</u>	<u>184.900</u>	<u>183.600</u>	<u>182.200</u>
Solvabiliteit	37,0%	38,7%	39,5%	40,2%	41,0%	41,9%
<i>Groepsvermogen / Totaal passiva</i>						

De cijfers voor 2019 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2019.

De cijfers voor 2020 zijn gebaseerd op de begroting 2020. De cijfers voor 2021 t/m 2024 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2021-2024.

Flevoland

Voor de opbouw van een brede hbo-voorziening in Flevoland hebben het ministerie van OCW, de provincie Flevoland en de gemeenten Almere en Lelystad (hierna: Financiers) een bedrag van € 72 mln. beschikbaar gesteld. Dit bedrag is bedoeld ter dekking van de aanloopkosten vanaf 1 maart 2010 met een doorlooptijd tot 2027. In de afgelopen jaren is Windesheim in Flevoland gegroeid naar een volwassen hogeschool, waarbij groei en opleidingsaanbod het fundament blijft, maar de focus ook verschuift naar meer inhoudelijke samenwerking met belanghebbende partijen aan thema's die onder meer van belang zijn voor de regionale economie. Gelet op de verandering van de focus, spraken Windesheim en Financiers met elkaar over het beëindigen van de financieringsafspraken.

Financiers stemden in met het beëindigen van de financieringsafspraken met ingang van 1 november 2019. Windesheim en de Financiers hebben zich geëngageerd aan een actieve samenwerking op inhoudelijke thema's. Met het beëindigen van de financieringsafspraken is het restantsaldo voor de opbouw ad € 8,9 mln. overgemaakt aan Windesheim. Dit saldo gebruikt Windesheim voor dekking van de exploitatietekorten van Windesheim in Flevoland in de komende jaren en mogelijk financiële risico's ten aanzien van de exploitatie van Windesheim in Flevoland. Naast het restantsaldo zet Windesheim de bestemmingsreserve Flevoland in voor de exploitatie van Windesheim in Flevoland.

Het verloop van de tekortfinanciering in 2019 staat in onderstaande tabel.

Verantwoording financiering Flevoland

(x € 1.000)

	2019
Vooruitontvangen uit fonds op 1 januari 2019	2.407
Ontvangen uit het fonds in 2019:	
. Op basis van aanvraag bevoorschotting	2.380
. Op basis van beëindiging financieringsafspraken	8.864
	<u>11.244</u>
In mindering op langlopende vordering op financiers	<u>-7.317</u>
	3.927
Exploitatietekort boekjaar 2019	-2.813
Mutatie 2019 investeringssubsidie	<u>719</u>
Vooruitontvangen financiering op 31 december 2019	<u>4.240</u>

9.3 Planning & control

De planning & controlcyclus binnen Windesheim is de basis voor de interne sturing op en externe verantwoording van resultaat en doelstellingen. De planning & controlcyclus van Windesheim omvat het instellingsplan, de kadernota, de begroting, de tussentijdse rapportages, het bestuursverslag en de jaarrekening. Deze stukken worden, na bespreking en vaststelling door het College van Bestuur, voorgelegd aan de Raad van Toezicht.

Tussentijdse rapportages

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

Verbetering van processen en informatiesysteem

De administratieve organisatie en interne beheersing van Windesheim zorgen ervoor dat de onderwijsprocessen en ondersteunende processen zo effectief en efficiënt mogelijk verlopen en aan wet- en regelgeving voldoen. Plannen voor verbeteringen zijn getoetst op effectiviteit, operational excellence en efficiency. Belangrijke toets-criteria hiervoor zijn: toekomstbestendigheid, meer middelen voor onderwijs en onderzoek en flexibilisering van dienstverlening. In 2019 is de basis gelegd voor de Digitale Campus. De eerste versie hiervan is live gegaan als intekenomgeving

voor de flexibele deeltijd opleidingen. Windesheim bouwt deze omgeving de komende jaren verder uit tot een persoonlijke omgeving voor studenten ter ondersteuning van de studentgedreven koers. Hierbij is ook de basis gelegd voor het structureren en ontsluiten van de onderwijscatalogus, het plannings- en roosterproces en de integratie architectuur.

Managementinformatie is essentieel om de voortgang op de realisatie van de strategische agenda en daarmee op de doelstellingen te kunnen volgen. In 2019 is het KPI-dashboard vervangen door een nieuw dashboard in PowerBI. De waardering voor en het gebruik van het nieuwe dashboard ligt duidelijk hoger. Eind 2019 zijn de eerste concepten opgesteld om de interne verantwoording beter te laten aansluiten bij de strategische koers, in aanvulling op de bestaande rapportages en ook meer met een kwalitatieve slag onder de noemer Rijkere Verantwoorden.

Interne Audits

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

In 2019 heeft de afdeling onder meer audits uitgevoerd naar archivering van eindwerken van studenten,

registratie van beoordelingen in het studentvolgsysteem en toetsbanken in Surpass. Verder heeft Interne Audits in 2019 enkele financiële dossiers beoordeeld in het kader van de controle op de jaarrekening.

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

9.4 Risicomanagement

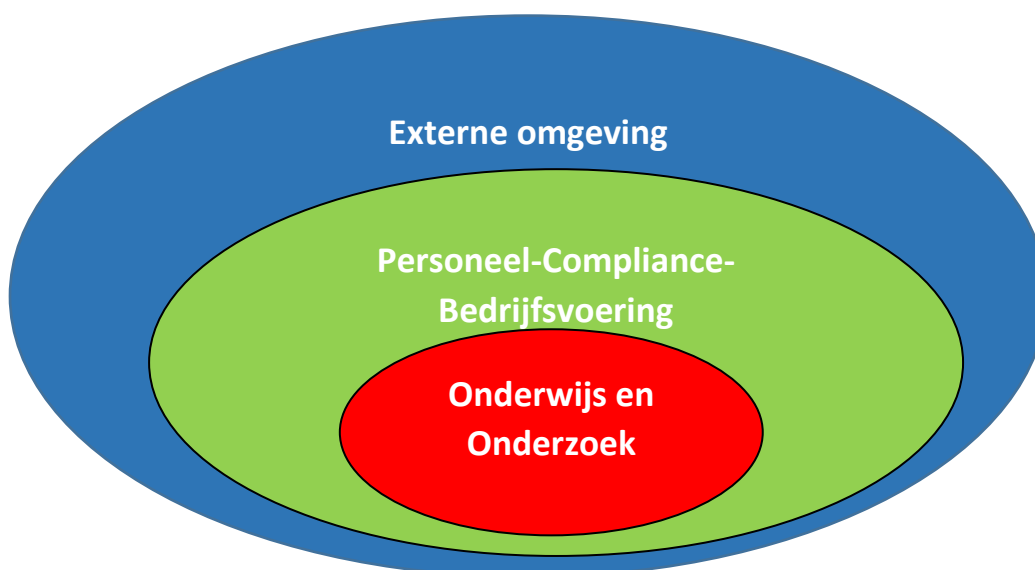
Het risicomanagement van Windesheim is gericht op het identificeren en het beperken van de belangrijkste risico's door het nemen van beheersmaatregelen. Windesheim gebruikt daarbij een risicomodel dat de Vereniging Hogescholen heeft ontwikkeld en is uitgewerkt in de Handreiking Risicobeheersing. Windesheim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

Het systeem van risicomanagement van Windesheim is gericht op de beheersing van de risico's en op het verschaffen van een redelijke zekerheid over de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van de uitvoering. De aanpak van risicomanagement binnen Windesheim is gericht op het reduceren, vermijden of verzekeren van risico's en het aanvaarden van restrisico's.

Risicomanagement is geïntegreerd in de planning & controlcyclus. Door het mechanisme van tijdig signaleren, analyseren en bespreken van de risico's streeft Windesheim ernaar risico's tijdig in beeld te hebben en ze adequaat te beheersen. Bij de 4, 8 en 12-maandsgesprekken met de domeinen en diensten wordt de risicomatrix besproken en wordt kans en impact van risico's geactualiseerd. Op basis van deze gesprekken wordt een Windesheim brede risicomatrix opgesteld. De afdeling Interne Audit is betrokken bij het toetsen van de werking van beheersingsmaatregelen en stelt de concept rapportage op welke wordt besproken in het Risico Review Commissie. Deze commissie bestaat uit de controller, directeur bedrijfsvoering, de afdeling IA en een lid College van Bestuur. Binnen deze commissie worden de risico's en de getroffen beheersmaatregelen nogmaals doorgenomen op basis van de gevoerde triaalgesprekken, input van uit de deelnemers van het RCC en de laatste inzichten. Vervolgens wordt naar aanleiding van dit gesprek het definitieve netto score op het risico bepaald. Deze totaal kaart wordt binnen het College van Bestuur besproken en vastgesteld. Het College van Bestuur geeft op schrift haar toelichting op de Risicomatrix met de bruto scores, beheersmaatregelen en netto scores. Deze gehele rapportage wordt gedeeld met de Raad van Toezicht.

Windesheim maakt onderscheid in de vijf risicosoorten volgens het risicomodel van de Vereniging Hogescholen, te weten:

- Onderwijs en onderzoek
- Personeel
- Compliance
- Bedrijfsvoering
- Externe omgeving



Hieronder staan de belangrijkste risico's met de daarbij behorende beheersmaatregelen voor Windesheim.

Onderwerp	Risico	Beheersmaatregelen
Onderwijs en onderzoek		
Kwaliteit: ItK	De NVAO beoordeelt de interne kwaliteitszorg van Windesheim bij de Instellingstoets kwaliteitszorg als (gedeeltelijk) onvoldoende.	Een projectgroep onder leiding van KEM doet de voorbereiding voor de ItK en er is een proefvisitatie gehouden.
Kwaliteit van toetsing en eindwerk	De kwaliteit van toetsing en eindwerken is onvoldoende. Windesheim heeft onvoldoende beheersmaatregelen getroffen die het niveau en de kwaliteit van de toetsing en het eindwerk borgen.	O.a. opleidingen geven invulling aan het toetskader van het domein. De opleiding verbetert de kwaliteit van individuele toetsen conform gestelde KPI's. Uitvoeren van mid term reviews ten aanzien van eindwerken. Uitvoeren van accreditaties. Teams voeren kritische zelfreflectie uit.
Innovatie onderwijs en onderzoek	Windesheim is niet genoeg wendbaar om de ontwikkelingen in de maatschappij te kunnen volgen en wordt daardoor minder aantrekkelijk voor studenten.	Inzetten op Leven Lang Ontwikkelen, AD portfolio, periodieke analyse portfolio, uitvoeren Strategisch Personeelsplan.
Personeel		
Werkdruk	Te hoge werkdruk onder andere door gebrek aan duurzaam inzetbaar personeel, levert o.a. een risico op voor uitval van personeel, innovatie en ontwikkeling, implementatie strategische koers.	O.a. leidinggevenden volgen een verzuimtraining en TSW waarin werkdruk en omgang met collega's aparte thema's zijn.
Gekwalificeerde docenten en flexibele schil	Gebrek aan gekwalificeerde docenten en een dalende flexibele schil door o.a. krappe arbeidsmarkt, onvoldoende deskundigheid van buiten.	O.a. inzicht lange termijn vraagstukken, extra formatie voor recruitment, nadrukkelijk aandacht voor duurzame inzetbaarheid, scholingsafspraken.
Compliance		
Meldplicht datalekken	Onvoldoende bescherming van persoonsgegevens en niet voldoen aan AVG wetgeving. Hoge boetes op het niet-melden van datalekken en kans op imagoschade.	O.a. creëren bewustzijn door frequente communicatie over de meldplicht en de boetes bij niet-melden, moderne fire-wall, professional hacking, controleren en beperken autorisaties, handhaven procedures.
Bedrijfsvoering		
Realisatie strategische koers	Onvoldoende executiekracht om de ambities uit de strategische koers te realiseren.	Implementeren van de geselecteerde experimenten, zichtbaarheid van College van Bestuur en Directieteam om de visie uit te dragen, opzetten van een veranderagenda, bij aanvang implementeren experimenten vooraf de wijze van financiering en monitoring vastleggen.
Huisvesting Flevoland	Onduidelijkheid over eindsituatie huisvesting Flevoland. Risico: mismatch wensen onderwijs en beschikbare ruimte, ontevreden studenten en medewerkers.	O.a. Masterplan huisvesting, optimaliseren roosterproces, piekmomenten extern ruimte inkopen, anticiperen op tussenjaar, gesprekken voeren op bestuurlijk niveau.
Continuïteit en betrouwbaarheid informatiesystemen	Risico op discontinuïteit en onbetrouwbaarheid van informatiesystemen doordat kennis bij een beperkt aantal mensen aanwezig is, systemen afgenomen worden bij specifieke (kleine) leveranciers, krappe arbeidsmarkt voor ICT'ers.	O.a. bij aanbestedingen continuïteit als criterium meenemen, risico-inventarisatie leveranciersportfolio, kennisdeling en kennisverspreiding waar mogelijk, contracten met externe bedrijven als back up, beleid richten op behoud van personeel en voorkomen van uitval van personeel.
Externe omgeving		
Onbekostigde studenten	Toename van het aantal onbekostigde studenten bij met name de lerarenopleidingen met minder financiële middelen tot gevolg.	O.a. ontwikkelen van alternatieve vormen van financiering, gerichte en intensieve studentbegeleiding, samenwerking met PO en VO, matchingsdagen-meeloopdagen.

Het coronavirus heeft verstrekende gevolgen. Alle genoemde risico's kunnen in meer of mindere mate worden versterkt door de coronacrisis. Dit betreft zowel de kans op het voordoen van een risico als de impact die een gebeurtenis kan hebben. Het risico dat Windesheim niet snel kan inspelen op de consequenties van de crisis is niet expliciet benoemd. De ervaring nu na een maand "online", leert ons dat we tot op heden adequaat zijn omgegaan met de gevolgen van de crisis. Het risico wordt echter toegevoegd aan onze risicomatrix. Zoals genoemd blijken de genomen maatregelen adequaat en is Windesheim in staat om onderwijs zoveel mogelijk op afstand te geven. Echter niet alle vormen van onderwijs kunnen op afstand gegeven worden, zoals stages,

Hoofdstuk 10

praktijkopdrachten en diverse vormen van toetsing. Voor deze vormen worden alternatieven aangeboden. Daar waar dit ook niet mogelijk is wordt gekeken of in de komende maanden alsnog een verantwoorde vorm van onderwijs kan worden aangeboden, passend binnen de coronarichtlijnen. Daarnaast zet Windesheim nu volop in op meer diepgang in de sociale cohesie voor studenten en medewerkers, naast het videobellen en mailen. Eerste bevindingen uit een onderzoek twee weken na de overgang naar online leren geven aan dat docenten het verzorgen van afstandsonderwijs als behoorlijk belastend ervaren (ook vanwege de plotselinge invoering).

Governance

Goed bestuur betekent voor Windesheim open en transparant verantwoording afleggen aan de omgeving. Windesheim hanteert de Branchecode goed bestuur hogescholen van de Vereniging Hogescholen als basis voor zijn governancebeleid. Dit hoofdstuk geeft informatie over de organisatiestructuur, de manier waarop Windesheim stakeholders betrekt bij zijn beleid en de rechtsbescherming van medewerkers en studenten.

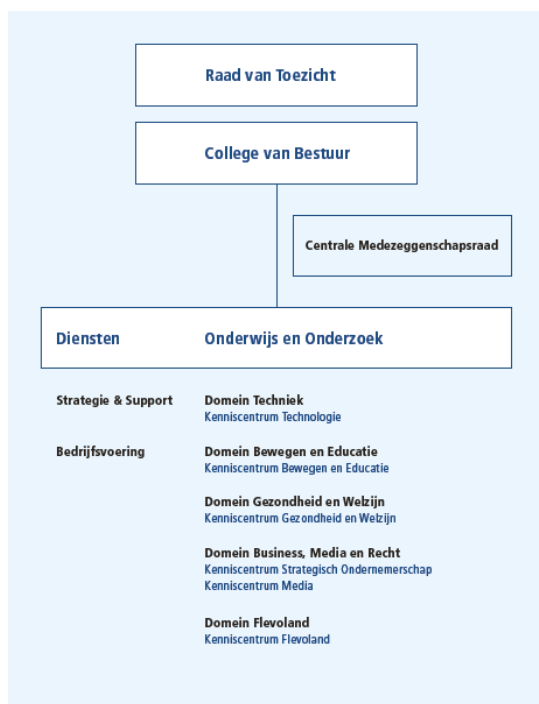
In dit hoofdstuk worden de organisatiestructuur en de samenstelling van het bestuur van Windesheim beschreven. Paragraaf 10.1 gaat over de samenstelling en het functioneren van het College van Bestuur. Hoe Windesheim interne en externe stakeholders betrekt bij zijn beleid, staat in paragraaf 10.2. Paragraaf 10.3 gaat in op de notitie Helderheid en in paragraaf 10.4 komt de rechtsbescherming van medewerkers en studenten aan bod.

Organisatiestructuur

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

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

Organogram



10.1 Samenstelling College van Bestuur

Het College van Bestuur bestaat uit twee personen:
Henk Hagoort en Inge Grimm



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



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

Arbeidsvoorwaarden, scholing en vergoeding 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 topinkomens (WNT) en de daarop gebaseerde

uitvoeringsregelingen het kader. De hogeschool viel in 2019 vanwege haar omvang (op grond van de criteria Aantal bekostigde studenten, Totale baten en Aantal onderwijssectoren) in de hoogste klasse van de ministeriële Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren, namelijk klasse G. Het daarbij behorend bezoldigingsmaximum in 2019 is € 194.000. De leden van het College van Bestuur vervullen de functies van voorzitter en lid voor een zittingstermijn van vier jaar op basis van een fulltime arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd met eenzelfde duur. Zij zijn daarna herbenoembaar. Op grond van hun arbeidsovereenkomst nemen de leden van het CvB deel aan het pensioenfonds ABP. In de arbeidsovereenkomst zijn afspraken opgenomen over de regeling Wet Normering Topinkomens (WNT) in geval van beëindiging van de arbeidsrelatie.

Beide leden van het College van Bestuur hebben in 2019 scholing gevolgd. Henk Hagoort heeft in 2019 de Comenius-leergang Complexity and Leadership Course gevolgd en Inge Grimm de modules Filantropie en Charity Marketing van de post-hbo-cursus Fundraising Grantmaking and Sponsoring.

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

In onderstaande tabel zijn de kosten opgenomen die in 2019 aan het College van Bestuur vergoed zijn.

Overzicht verantwoording declaraties en bestuurskosten CvB-leden van Nederlandse hogescholen					
Bestuurskosten die voor vergoeding in aanmerking komen en in het bestuursverslag worden verantwoord					
	Bedragen in €	H.N. Hagoort	I.T.J. Grimm-Ruiterkamp	College van Bestuur gezamenlijk	Totaal
1	Representatie	821	109	-	930
2	Reiskosten binnenland	1.167	-	-	1.167
3	Reiskosten buitenland	-	-	-	-
4	Overige kosten*	19.058	5.002	-	24.060
5	Totaal	21.046	5.111	-	26.157

* De kosten in de categorie "overige kosten" vielen voor Henk Hagoort hoger uit dan voorgaande jaren in verband met de in 2019 gevolgde opleiding Complexity and Leadership (€ 15.668). De voorgaande drie jaren zijn hier geen kosten voor gemaakt.

10.2 Horizontale dialoog

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

Betrokkenheid stakeholders in 2019

Op verschillende manieren waren medewerkers, studenten en externe stakeholders betrokken bij de uitvoering van de strategische koers. Medewerkers droegen bij aan het realiseren van de ambities met door hen zelf geïnitieerde experimenten. Daarnaast was er drie keer per jaar een werksessie met intern betrokkenen om de voortgang en de volgende fase van de strategische koers te bespreken. Met studenten uit de medezeggenschap is verkend wat volgens hen belangrijke aspecten zijn voor persoonlijke, uitdagende en flexibele leerroutes en wat ervoor nodig is om die te kunnen organiseren. Jaarlijks bezoekt het College van Bestuur het overgrote deel van de opleidingen om met medewerkers in gesprek te gaan over allerlei onderwerpen die de hogeschool raken.

In bestuurlijke overleggen met andere (onderwijs)instellingen en regionale overheden is 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 en de Economic Board Regio Zwolle. Belangrijk adviesorgaan voor de ontwikkeling van Windesheim Flevoland is de Higher Education Development Board.

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

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

Medezeggenschapsorganen

Intern zijn medewerkers en studenten via de Centrale Medezeggenschapsraad, de Deelraden en de Opleidingscommissies betrokken bij (de totstandkoming van) het beleid van Windesheim. In het medezeggenschapsreglement staan per medezeggenschapsorgaan de taken en bevoegdheden beschreven. Naast de instemmings- en adviesbevoegdheden staat het de medezeggenschapsorganen vrij om informatie op te vragen, op eigen initiatief voorstellen te doen,

standpunten kenbaar te maken en onderwerpen aan te snijden over allerlei zaken die de hogeschool, het domein, de dienst of opleiding aangaan.

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

Onderwerpen die in 2019 op de CMR-agenda stonden, waren o.a.:

- De voortgang van de strategische koers
- De stand van zaken rond de ontwikkeling van de Associate degrees (Ad's)
- De doorstroom mbo-hbo
- Het werken met leeruitkomsten

De Centrale Medezeggenschapsraad stemde in dit verslagjaar onder andere in met:

- De begroting voor 2020
- Het plan kwaliteitsafspraken 2019-2024
- Het experiment om te werken met een hoofdfasenorm als alternatief voor het bindend studieadvies
- Het werkdrukbeleid
- Het instellingsdeel en format opleidingsdeel van de onderwijs- en examenregeling.

10.3 Notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs

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

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

In overeenstemming met de notitie is in dit bestuursverslag verantwoording afgelegd over de thema's 1 Uitbesteding, 2 Investeren van publieke middelen in private activiteiten en 8 Bekostiging van maatwerktrajecten in hoofdstuk 9.1. Thema 4 Bekostiging van buitenlandse studenten is niet van toepassing voor Windesheim.

10.4 Rechtsbescherming medewerkers en studenten

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

Digitaal klachtenloket	2019	2018	2017
Totaal aantal klachten	203	134	136
Afgehandeld binnen opleiding/domein of dienst*	166	81	102
Doorgestuurd naar College van Beroep voor de Examens/Geschillenadviescommissie	7	7	6
Afgezien van behandeling door indiener	30	46	28

* Hieronder vallen ook de klachten die zijn behandeld door de examencommissies. In 2019 zijn er vooral meer klachten binnengekomen over tentaminering.

College van Beroep voor de Examens	2019	2018	2017
Totaal aantal beroepschriften	202	252	257
Aantal hoorzittingen	44	75	59
Aantal uitspraken	42	76	60
Aantal ingetrokken zaken voor, tijdens of na hoorzitting	160	176	197
Gegronde verklaring	1	17	11
Ongegronde verklaring	19	32	28
Ontvankelijk verklaard	2	1	2
Niet-ontvankelijk verklaard	17	17	14
Onbevoegd	0	0	1
Vernietigd	0	0	1
Niet in behandeling genomen	0	1	1
Voorlopige voorziening toegewezen	0	4	2
Voorlopige voorziening niet toegewezen	1	4	0
Nog in behandeling	2	0	0
Hoger beroep ingesteld bij College van Beroep voor het Hoger Onderwijs	3	2	0

Geschillenadviescommissie	2019	2018	2017
Totaal aantal bezwaarschriften	59	54	51
Aantal hoorzittingen	37	15	18
Aantal besluiten	35	15	15
Aantal ingetrokken zaken voor, tijdens of na hoorzitting	24	39	36
Gegronde verklaring	9	2	2
Ongegronde verklaring	22	12	10
Ontvankelijk verklaard	0	0	1
Niet-ontvankelijk verklaard	4	1	2
Hoger beroep ingesteld bij College van Beroep voor het Hoger Onderwijs	0	0	0

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

Vertrouwenspersonen	2019	2018	2017
Aantal personen dat zich tot de vertrouwenspersonen wendde			
Aantal medewerkers	83	62	78
Aantal studenten	28	22	23
Extern betrokkene	1	3	0

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

Bezwarencommissie Personeel	2019	2018	2017
Totaal aantal bezwaren	7	6	3
Gegronnd verklaard	1	2	1
Ongegronnd verklaard	-	2	-
Niet-ontvankelijk verklaard	-	1	-
Ingetrokken	2	1	2
Nog in behandeling	4	0	0

Klachtencommissie ongewenste omgangsvormen	2019	2018	2017
Aantal klachten, waarvan:	3	0	0
Gegronnd verklaard	2	0	0
Ongegronnd verklaard	0	0	0
Niet ontvankelijk	1	0	0

Klokkenluidersregeling	2019	2018	2017
Aantal meldingen	0	0	0

Verslag Raad van Toezicht

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

11.1 Samenstelling, werkwijze en evaluatie

Samenstelling van de Raad van Toezicht op 31 december 2019

Naam	Functie	Aangetreden	Termijn
Peter den Oudsten	Voorzitter Raad van Toezicht Lid Remuneratiecommissie Lid Commissie Onderwijs en Onderzoek	2014	2
Margreeth Kasper de Kroon	Vicevoorzitter Raad van Toezicht Lid Auditcommissie	2012	2
Yvonne Burger	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Commissie Onderwijs en Onderzoek	2018	1
Peter Jaspers	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Auditcommissie	2019	1
Gerrit van Munster	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Remuneratiecommissie	2012	2

Conform het rooster van aftreden is Bert Bruggink per 1 januari 2019 afgetreden. Per die datum is Peter Jaspers benoemd tot lid van de Raad van Toezicht. Margreeth Kasper de Kroon en Gerrit van Munster hebben per 1 januari 2020 afscheid genomen van de Raad van Toezicht vanwege het aflopen van hun tweede en daarmee laatste benoemingstermijn. Eind 2019 is de werving en selectie voor twee nieuwe raadsleden opgestart. Dit resulteerde in de benoemingen per 1 januari 2020 van Walter Bak en Erica van Lente.

Werkwijze

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

Jaarlijks beoordelen de Raad van Toezicht-leden of er behoefte is aan verdere professionalisering en scholing. Alle leden hebben – mede vanuit hun hoofdfunctie en/of andere nevenfuncties - activiteiten ontplooid in het kader van permanente educatie. Peter den Oudsten volgde in 2019 de leergang High Level Toezicht en Gerrit van Munster de leergang Non Executive Leadership. Daarnaast bezoeken de leden bijeenkomsten van de Vereniging van Toezichthouders.

Door de remuneratiecommissie is in 2019 de scholingsregeling voor de Raad van Toezicht geëvalueerd. Naar aanleiding hiervan is de regeling op enkele punten aangepast door de Raad van Toezicht. Zo wordt de scholingsbehoefte meer planmatig en in onderlinge samenhang gezien en is er meer flexibiliteit in de aanwending van het scholingsbudget aangebracht. De leden van de Raad van Toezicht bezoeken jaarlijks alle domeinen en diensten om een beeld te vormen van de ontwikkelingen, resultaten en uitdagingen van de verschillende teams en onderdelen van Windesheim. Ook spreekt de Raad van Toezicht twee keer per jaar met de Centrale Medezeggenschapsraad. In het verslagjaar is onder meer gesproken over de kwaliteitsafspraken, de instellingstoets kwaliteitszorg, het bindend studieadvies, werkdrugaanpak en het toekomstbeeld. De Raad van Toezicht is positief over de open en constructieve wijze waarop de gesprekken met de Centrale Medezeggenschapsraad verlopen.

Een keer per jaar is er een studiedag ter verdieping en inspiratie, waarin een aantal onderwerpen wordt uitgelicht. In 2019 stonden de ontwikkelingen op het gebied van studentbegeleiding, de lerarenopleidingen en het werken met leeruitkomsten centraal. Ook sprak de Raad van Toezicht met studenten gesproken over wat zij belangrijk vinden als het gaat om de kwaliteit van het onderwijs en wat hun ideeën zijn bij flexibel, persoonlijk en uitdagend onderwijs.

Evaluatie

Ieder jaar evalueert de Raad van Toezicht zijn functioneren. In het verslagjaar heeft de Raad van Toezicht dit zelf gedaan. Vanwege de nieuwe samenstelling in 2020 is in de zelfevaluatie de focus gelegd op het delen en bespreken van ervaringen en beelden die relevant zijn voor het functioneren van de Raad van Toezicht in de nieuwe samenstelling. Afgesproken is onder andere om begin 2020 een teamstart te organiseren voor de dan nieuw samengestelde Raad. De bevindingen van de evaluatie zijn met het College van Bestuur gedeeld.

11.2 Toezichthouden en adviseren

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Windesheim. Daarnaast adviseert en ondersteunt de Raad van Toezicht het College van Bestuur bij beleids- en strategische vraagstukken. Dit gebeurt in de reguliere vergaderingen en in bilaterale contacten. De Raad van Toezicht heeft in 2019 vijf keer vergaderd in aanwezigheid van het College van Bestuur. Voorafgaand aan de vergaderingen is er een vooroverleg tussen de Raad van Toezicht-leden.

De Raad van Toezicht werkt met een jaaragenda waarin de (jaarlijks terugkerende) besprekpunten staan opgenomen. Onderstaande onderwerpen stonden centraal in 2019.

Strategie

In de strategische koers zijn de missie en maatschappelijke opdracht van Windesheim vertaald in drie ambities. Tijdens de vergaderingen is de Raad van Toezicht op de hoogte gehouden van de in gang gezette activiteiten om deze ambities te realiseren en de betrokkenheid van medewerkers en studenten daarbij. De Raad van Toezicht nam kennis van de ontwikkelagenda die is opgesteld om te werken aan de onderwijsvisie. Daarnaast is de Raad van Toezicht geïnformeerd over de aanpak en aansturing om de overgang van de onderzoeksfase naar de implementatiefase van de strategische koers te ondersteunen. Het goed monitoren van de voortgang in deze nieuwe fase is volgens de Raad van Toezicht van groot belang. Daarbij vormen de opgestelde indicatoren de basis voor de verantwoording en zal de komende periode ervaring worden opgedaan met de methodiek van Rijk Verantwoorden.

De Raad van Toezicht heeft zich laten informeren over de externe partners waarmee wordt samengewerkt om invulling te geven aan de strategische koers. Zo wordt samengewerkt met regionale onderwijsinstellingen om de doorstroom in de onderwijsketen te bevorderen en is in het kader van leven lang ontwikkelen RegioOpleiders van start gegaan.

In gesprekken met gemeenten wordt verkend op welke wijze kan worden samengewerkt om de regionale

kennisinfrastructuur te versterken. In samenwerking met externe partners is het lectoraat EnergieTransitie gestart dat zal bijdragen aan de transitie van de energiehuishouding om zo een duurzame samenleving te realiseren.

Gesproken is over de ontwikkeling van het domein Windesheim Flevoland. De Raad van Toezicht verleende goedkeuring aan het per 1 januari 2020 beëindigen van de financieringsafspraken met de externe financiers. De focus ligt nu op de verdere positionering en huisvesting. Het is goed om te zien dat Windesheim ook in Flevoland is uitgegroeid tot een succesvolle hogeschool, die sterk verankerd is in de regio en een solide basis heeft opgebouwd om op eigen benen te staan, aldus de Raad van Toezicht.

Onderwijs en onderzoek

Op het gebied van onderwijs ging de aandacht vooral uit naar de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) en de kwaliteitsafspraken. Zowel in de Raad van Toezicht als in de commissie onderwijs en onderzoek is, in aanwezigheid van betrokken medewerkers, uitvoerig gesproken over de ITK. Daarbij is naast de procesgang gesproken over de onderwijsvisie en -kwaliteit en de vier standaarden van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie. In het kader van de kwaliteitsafspraken voerde het College van Bestuur intensief overleg met de Centrale Medezeggenschapsraad over het inzetten van de studievoorschotmiddelen. De Raad van Toezicht is positief over de wijze waarop het College van Bestuur en de Centrale Medezeggenschapsraad samen dit proces vormgaven, waarbij op diverse manieren medewerkers en studenten zijn betrokken om tot de keuze van bestedingsdoelen te komen. Dit resulteerde in het "Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024" dat door de Raad van Toezicht is goedgekeurd.

De Raad van Toezicht nam ook kennis van de uitwerking van het Plan Kwaliteitsafspraken in concrete activiteiten. Het beeld van de Raad van Toezicht is dat deze activiteiten bijdragen aan de doelstellingen en gezien het proces van totstandkoming realiseerbaar kunnen worden geacht. De Raad van Toezicht is er trots op dat het panel dat Windesheim voor de ITK en de beoordeling van de kwaliteitsafspraken heeft bezocht een positief advies aan de NVAO heeft uitgebracht en bedankt alle betrokken medewerkers en studenten voor hun inzet.

Overige onderwerpen die aan bod kwamen waren:

- Het experiment om ervaring op te doen met een hoofdfasenorm als alternatief voor het bindend studieadvies
- Ontwikkelingen in het opleidingsportfolio
- Resultaten van visitaties en accreditatie
- Uitkomsten van tevredenheidsonderzoeken
- De voortgang van de landelijke pilots rond flexibilisering waaraan Windesheim deelneemt

Ten aanzien van onderzoek zijn periodiek de ontwikkelingen en resultaten van de lectoraten en kenniscentra besproken.

Ook is de Raad van Toezicht geïnformeerd over de bijdrage van onderzoeklijnen, projecten en subsidieaanvragen aan een inclusieve en duurzame samenleving en is toegelicht hoe Windesheim invulling geeft aan de bepalingen van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit.

Campusontwikkeling

De campusontwikkeling in Zwolle was een belangrijk onderwerp van gesprek tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. De ambities uit de strategische koers en de impact daarvan op de huisvesting waren aanleiding om het masterplan huisvesting te herijken en daarbij breder te kijken naar de campusontwikkeling in Zwolle. De Raad van Toezicht onderschrijft de gekozen ontwikkelstrategie waarbij de komende jaren wordt geïnvesteerd in de infrastructuur van de campus, de inrichting en uitstraling van de gebouwen en een duurzame en circulaire exploitatie.

Dat daarnaast wordt ingezet op het versterken van de interdisciplinaire samenwerking, de regionale verbinding en de netwerkfunctie van en op de campus sluit volgens de Raad van Toezicht aan bij de maatschappelijke rol van Windesheim. In het najaar van 2019 verleende de Raad van Toezicht goedkeuring aan het plan Campusontwikkeling Windesheim Zwolle tot 2035.

Financiën en compliance

De Raad van Toezicht heeft de jaarverantwoording over 2018 goedgekeurd alsmede het meerjarenperspectief 2020-2023. De Raad van Toezicht heeft de accountant als onafhankelijk beoordeeld en geconstateerd dat er geen sprake is van transacties tussen Windesheim en aan hen verbonden partijen. Tevens waren er in 2019 geen besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen speelden van de leden van het College van Bestuur of van de leden van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht is gedurende het verslagjaar via triaalrapportages op de hoogte gehouden van de tussentijdse resultaten en de forecast voor 2019. Daarbij is onder andere ingezoomd op de financiële situatie van het educatieve domein en de analyse die is uitgevoerd ten behoeve van toekomstige financiering van dit domein.

Aan het einde van het verslagjaar heeft de Raad van Toezicht, na instemming van de Centrale Medezeggenschapsraad, de begroting voor 2020 goedgekeurd. Bij de bespreking hiervan is zowel in de Raad van Toezicht als in de auditcommissie apart stilgestaan bij de benodigde investeringen in systemen en processen om de ambities uit de strategische koers te faciliteren. De Raad van Toezicht onderschrijft de lijn om – waar mogelijk – standaardpakketten te gebruiken en het zelf ontwikkelen van applicaties zoveel mogelijk te beperken.

Vanwege de resultaatontwikkeling in de afgelopen jaren en omdat de vraag naar een passende solvabiliteit voor hogescholen ook landelijk speelt, is gesproken over het gewenste solvabiliteitsniveau voor Windesheim. De Raad van Toezicht vindt financiële stabiliteit van groot belang zodat onverwachte tegenvallers kunnen worden opgevangen. Tegelijkertijd is het belangrijk dat de middelen worden ingezet voor onderwijs en onderzoek. In het nieuwe, door de Raad van Toezicht goedgekeurde beleid ten aanzien van solvabiliteit wordt aan beide aspecten invulling gegeven door te werken met een minimum- en maximumsolvabiliteit.

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

Personeel en organisatie

Een adequate omvang en samenstelling van de medewerkerspopulatie zijn cruciaal om de ambities van Windesheim te realiseren. Met behulp van strategische personeelsplanning werken de domeinen en diensten aan de ontwikkeling van hun teams. Om een beeld te geven hoe dit binnen de organisatie wordt vormgegeven, heeft het management van het domein Business, Media en Recht toegelicht hoe strategische personeelsplanning wordt ingezet bij teamontwikkeling.

In het verslagjaar is voor de eerste keer een zogenaamde vlootsschouw van het management in de Raad van Toezicht besproken. Deze managementschouw geeft een beeld van de huidige bezetting van alle managementfuncties en de verwachtingen ten aanzien van de continuïteit van de bezetting en de mogelijke opvolging. De Raad van Toezicht deelt de conclusie van het College van Bestuur dat er geen continuïteitsrisico's zijn. De managementschouw zal jaarlijks worden geactualiseerd en geagendeerd in de Raad van Toezicht-vergadering.

De resultaten van het in 2019 gehouden tweejaarlijkse werkbelevingsonderzoek zijn besproken. Daarbij is onder andere ingegaan op de aandachtspunten die uit het onderzoek naar voren kwamen, namelijk communicatie, werkdruk en ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers. De Raad van Toezicht is geïnformeerd over de in gang gezette acties en constateert dat het College van Bestuur en het management er werk van maken om deze thema's op te pakken.

Governance

Om een goede invulling te geven aan de toezichthoudende taak, beschikt de Raad van Toezicht over een aantal kaders. In het verslagjaar is het toezicht- en toetsingskader van de Raad van Toezicht geactualiseerd. Hierin is nadrukkelijker de verbinding met interne kaders en externe kaders/regelgeving aangegeven en is de link met de nieuwe strategische koers gemaakt. Ook is een aantal punten toegevoegd die passen bij de huidige inzichten rond toezichthouden.

Naar aanleiding van de in 2018 gehouden zelfevaluatie zijn een informatieprotocol en competentiematrix ontwikkeld.

11.3 Commissies

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

Auditcommissie

De auditcommissie is tweemaal bijeen geweest in aanwezigheid van de portefeuillehouder financiën in het College van Bestuur, de directeur van de dienst Bedrijfsvoering en de concerncontroller.

Jaarlijks terugkerende onderwerpen van bespreking zijn de jaarverantwoording, de managementletter en de begroting. In aanwezigheid van de externe accountant is gesproken over de jaarverantwoording 2018, het bijbehorende accountantsverslag en de managementletter. De accountant gaf aan dat de controle van de jaarrekening soepel is verlopen en lichtte de belangrijkste bevindingen uit het accountantsverslag en de managementletter toe. De auditcommissie constateerde geen bijzonderheden.

Bij de behandeling van de begroting 2020 is met name ingezoomd op de benodigde investeringen in systemen en processen om de ambities uit de strategische koers te faciliteren. De auditcommissie heeft de jaarverantwoording 2018, inclusief het meerjarenperspectief 2020-2023, en de begroting 2020 met een positief advies ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht. Dit geldt ook voor de notitie inzake het beleid rond solvabiliteit.

In aanwezigheid van de medewerkers van de afdeling Interne Audits is de auditcommissie geïnformeerd over de wijze waarop het risicomanagement binnen Windesheim wordt vormgegeven. Hiertoe is een volledige jaarcyclus doorlopen aan de hand van de risicomatrix. Daarnaast is een notitie opgesteld over de rol en het belang van soft controls binnen het management control framework van Windesheim. Hierin is onder meer toegelicht hoe Windesheim de soft controls toepast en welke stappen nog gezet moeten

worden. De auditcommissie is positief over de gekozen aanpak en heeft geadviseerd om de effectiviteit van de soft controls te onderzoeken.

Overige onderwerpen die aan de orde kwamen, waren:

- De goedkeuring van het auditjaarplan 2020
- De financiële uitwerking van de campusontwikkeling in Zwolle
- De tussentijdse resultaten en forecast voor 2019
- De liquiditeitsprognose
- De kadernota voor 2020
- De businesscase van Windesheim Flevoland in relatie tot het afronden van de financieringsafspraken

Commissie onderwijs en onderzoek

De commissie onderwijs en onderzoek vergaderde drie keer vergaderd in aanwezigheid van het College van Bestuur. Ten behoeve van de diverse onderwerpen zijn interne deskundigen uitgenodigd om een toelichting te geven.

Een van de agendapunten was de ontwikkeling van de studentenpopulatie en het studiesucces. De commissie is onder meer geïnformeerd over de activiteiten om onnodige uitval te voorkomen, zoals het experiment om ervaring op te doen met een hoofdfasenorm als alternatief voor het bindend studieadvies en de inzet van switchcoördinatoren.

Ook de stand van zaken van de pilots flexibel deeltijd en flexstuderen waaraan Windesheim deelneemt in het kader van flexibel onderwijs, is besproken. De commissie vindt het van grote waarde dat Windesheim, ook gezien de maatschappelijke ontwikkelingen, op deze wijze ervaring opdoet om voor elke student een eigen leerroute te realiseren die persoonlijk, uitdagend en flexibel is. De ervaringen die hiermee worden opgedaan, worden benut bij de verdere flexibilisering van het onderwijs.

Ten behoeve van de Instellingstoets Kwaliteitszorg is het Zelf Evaluatie Rapport (ZER) doorgenomen. De commissie gaf enkele aandachtspunten mee die verwerkt zijn in de definitieve versie van de ZER. Ook het proces van de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken kwam aan de orde.

Op het gebied van onderzoek is gesproken over de onderzoekskwaliteit en de opvolging van de aanbevelingen naar aanleiding van de visitaties van de kenniscentra in het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek. Ook de samenwerking tussen de lectoraten en de voortgang van de Centres of Expertise waarin Windesheim participeert, kwamen aan bod. De commissie is ook geïnformeerd over de wijze waarop de ambitie dat het onderzoek zich richt op een inclusieve en duurzame samenleving wordt ingevuld.

Overige onderwerpen die aan de orde zijn gekomen waren:

- De jaarverslagen van de Geschillenadviescommissie en het College van Beroep voor de Examens
- Studenttevredenheid
- De jaargenda van de commissie voor 2020.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft in 2019 drie keer vergaderd in aanwezigheid van de arbeidsjurist van de afdeling Personeel en Organisatie.

Op advies van de remuneratiecommissie heeft de Raad van Toezicht de Regeling vergoeding bestuurskosten voor de leden van het College van Bestuur van Windesheim geharmoniseerd met de in 2018 door de Vereniging Hogescholen vastgestelde Regeling declaraties en bestuurskosten CvB-leden bekostigde Nederlandse Hogescholen. Aan de hand van het jaaroverzicht en de kwartaalrapportages zijn de aan de leden van het College van Bestuur vergoede onkosten beoordeeld. De remuneratiecommissie heeft geconstateerd dat deze onkosten en de vergoeding ervan aan de Regeling vergoeding bestuurskosten voldoen en heeft de vergoede onkosten geaccordeerd. De remuneratiecommissie heeft de bezoldigingsklasse voor de leden van het College van Bestuur getoetst aan de geldende WNT-voorschriften. De bezoldigingsklasse voor 2019 is door de Raad van Toezicht vastgesteld op klasse G.

Namens de Raad van Toezicht heeft de remuneratiecommissie de jaarlijkse gesprekken met de leden van het College van Bestuur gevoerd over planning en resultaten, voortgang en beoordeling. Bij de waarderingsgesprekken is daarbij de methode van 360

graden feedback gebruikt. In deze gesprekken komt ook de professionalisering van de leden van het College van Bestuur aan de orde.

De remuneratiecommissie sprak ook over deze onderwerpen en gaf er goedkeuring aan:

- Het op basis van de prijsindexcijfers consumentenprijzen 2017 en 2018 verhogen van het maximumbedrag van de fiscale waarde van de leaseauto van de leden van het College van Bestuur
- Aanpassing van de honorering van de leden van de Raad van Toezicht is met het wettelijke indexatiepercentage van de WNT
- Een nieuwe nevenfunctie van een lid van het College van Bestuur

Tot slot is het gesprek gestart over de voortzetting van de benoeming van Henk Hagoort. Op 1 september 2020 verstrijkt zijn eerste benoemingstermijn als voorzitter van het College van Bestuur. Definitieve besluitvorming over de benoeming vindt begin 2020 plaats.

Woord van dank

De gesprekken met het College van Bestuur hebben steeds op een open wijze en in goede sfeer plaatsgevonden. De Raad van Toezicht bedankt het College van Bestuur en de medewerkers van Windesheim voor hun inzet. Ook spreekt de Raad van Toezicht zijn dank en waardering uit aan Margreeth Kasper de Kroon en Gerrit van Munster voor de kundige wijze waarop zij hun rol in de Raad van Toezicht en de audit- en remuneratiecommissie hebben vervuld.

Raad van Toezicht, juni 2020

Bijlagen

Bijlage 1 Studentgegevens

Kerngegevens

	Aantal studenten
Studenten - instroom	8.997
Studenten - populatie	24.781
Studiesucces - aantal uitvallers	4.121
Studiesucces - aantal afgestudeerden	3.644

Populatie per 1 oktober 2019

Domein	Aantal studenten
Bewegen en Educatie	5.529
Business, Media en Recht	6.152
Gezondheid en Welzijn	4.421
Techniek	4.347
Flevoland	4.332
Totaal	24.781

Instroom per 1 oktober 2019

Domein	Aantal studenten
Bewegen en Educatie	1.833
Business, Media en Recht	2.321
Gezondheid en Welzijn	1.560
Techniek	1.482
Flevoland	1.801
Totaal	8.997

Populatie per 1 oktober 2019 naar vooropleiding

Vooropleiding	Aantal studenten
Anders	1.444
Buitenlands	301
HAVO	13.212
HBO	8
MBO	8.585
VWO	1.226
WO	5
Totaal	24.781

Instroom per 1 oktober 2019 naar vooropleiding

Vooropleiding	Aantal studenten
Anders	620
Buitenlands	137
HAVO	4.634
HBO	4
MBO	3.233
VWO	367
WO	2
Totaal	8.997

Uitval in studiejaar 2018-2019

Domein	Aantal studenten
Bewegen en Educatie	987
Business, Media en Recht	1.029
Gezondheid en Welzijn	781
Techniek	636
Flevoland	688
Totaal	4.121

Afgestudeerden in studiejaar 2018-2019

Domein	Aantal studenten
Bewegen en Educatie	890
Business, Media en Recht	840
Gezondheid en Welzijn	793
Techniek	608
Flevoland	513
Totaal	3.644

Opleidingenaanbod per 1 oktober 2019

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

Opleidingenaanbod per 1 oktober 2019

Gezondheid en Welzijn	Ad Sociaal Werk in de Zorg	
	Logopedie	
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	
	Pedagogiek	
	Pedagogisch Management Kinderopvang	
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	
	Social Work	
	Toegepaste Gerontologie	
	Verpleegkunde	
	Techniek	Ad ICT-Beheer
Ad Industriële Automatisering en Robotica		
Ad Technische Bedrijfskunde		
Bouwkunde		
Civiele Techniek		
Elektrotechniek		
HBO-ICT		
Industrieel Product Ontwerpen		
Logistics Engineering		
Polymer Engineering		
Ruimtelijke Ontwikkeling		
Technische Bedrijfskunde		
Werktuigbouwkunde		
Flevoland		Ad Commerciële Economie
	Ad Ondernemen	
	Commerciële Economie	
	Communicatie	
	Small Business and Retail Management	
	Ad Pedagogisch Educatief Medewerker	
	Leraar Basisonderwijs	
	Logopedie	
	Verpleegkunde	
	Ad Software Development	
	HBO-ICT	
	HBO - Rechten	
	Ad Finance	
	Ad Officemanagement	
	Bedrijfseconomie	
	Bedrijfskunde	
	Bedrijfskunde MER	
	Finance and Control	
	Human Resource Management	
	Ad Sociaal Werk in de Zorg	
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	
	Pedagogiek	
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	
	Social Work	
	Ad Bouwkunde	
	Bouwkunde	
	Engineering	
	Industrieel Product Ontwerpen	
	<i>Jaarverantwoording 2019</i>	Ruimtelijke Ontwikkeling

Aanmeldingen en instroom in propedeutische fase fixusopleidingen

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

Aanmeldingen en instroom in propedeutische fase fixusopleidingen

Domein	Opleiding	Opleidingsvorm	Aanmeldingen	Geslaagd voor toets	Instroom
Bewegen en Educatie	Leraar 1e graads in Lichamelijke Opvoeding	Deeltijd	47	nvt	18
Bewegen en Educatie	Leraar 1e graads in Lichamelijke Opvoeding	Voltijd	336	229	184
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Deeltijd	73	nvt	34
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Voltijd	272	198	119
Bewegen en Educatie	Sportkunde	Voltijd	276	158	122
Totaal			1.004	585	477

Internationalisering (aantal uitgaande en inkomende studenten)

Uitgaande studenten	Aantal studenten	Inkomende studenten	Aantal studenten
Voorjaar 2019	132	Voorjaar 2019	111
Najaar 2019	170	Najaar 2019	144
Totaal	302	Totaal	255

Bijlage 2 Kenniscentra en lectoraten

Kenniscentrum Bewegen en Educatie	Betekenisvol Bewegen Inclusieve en Betekenisvolle Leeromgevingen Theologie en Levensbeschouwing
Kenniscentrum Gezondheid en Welzijn	Gezonde Samenleving Innoveren met Ouderen GGZ en Samenleving Jeugd
Kenniscentrum Media	Media & Civil Society Constructive Journalism
Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap	Familiebedrijven Sociale Innovatie Leven Lang Ontwikkelen Supply Chain Finance Netwerken in een Circulaire Economie
Kenniscentrum Technologie	ICT-innovaties in de Zorg Kunststoftechnologie Energietransitie
Kenniscentrum Windesheim Flevoland	Leiderschap in Onderwijs en Opvoeding Nieuwe Arbeidsverhoudingen Klantenperspectief in Ondersteuning & Zorg

Bijlage 3 Nevenfuncties College van Bestuur d.d. 31-12-2019

	Henk Hagoort	Inge Grimm
Toeziethoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht	Voorzitter Raad van Toezicht Groene Hart Ziekenhuis	Lid Raad van Toezicht ziekenhuis Gelderse Vallei
Functiegerelateerde nevenfuncties	Lid bestuur Vereniging Hogescholen	Lid ledenraad SURF
	Lid bestuur Studielink	Lid Economic Board Regio Zwolle
	Bestuurder Stichting Windesheim Sportaccommodaties	Voorzitter Stichting Windesheim Sportaccommodaties
	Lid bestuur Stichting HANS (Huis Algemeen Nut Studenten)	Lid bestuur Stichting HANS (Huis Algemeen Nut Studenten)
		Voorzitter Stichting Ten Clarenwater

Bijlage 4 Overzicht hoofd- en nevenfuncties leden Raad van Toezicht d.d. 31-12-2019

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Peter den Oudsten	Tot 1-10-19 Burgemeester van Groningen	<i>Toezichthoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht:</i> Geen <i>Overige toezichthoudende functies:</i> Geen <i>Overige nevenactiviteiten:</i> Geen
Peter Jaspers	Directeur financiën en risicomanagement Achmea Investment Management	<i>Toezichthoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht:</i> Geen <i>Overige toezichthoudende functies:</i> Lid Raad van Commissarissen en voorzitter audit comité woningcorporatie “De Goede Woning” <i>Overige nevenactiviteiten:</i> Geen
Margreeth Kasper de Kroon	Voorzitter Raad van Bestuur Koninklijke Visio	<i>Toezichthoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht:</i> Geen <i>Overige toezichthoudende functies:</i> Voorzitter Raad van Toezicht Emelwerda College <i>Overige nevenactiviteiten:</i> Woordvoerder en onderhandelaar langdurige zorg bij Actiz Voorzitter bestuur GezondVeluwe
Gerrit van Munster	Directeur Bold Capital Management BV Directeur VMCI Group BV	<i>Toezichthoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht:</i> Geen <i>Overige toezichthoudende functies:</i> Geen <i>Overige nevenactiviteiten:</i> Lid van de adviesraad van EuroDev Voorzitter algemene kerkenraad Hervormde Gemeente (PKN) Rijssen

<p>Yvonne Burger</p>	<p>Hoogleraar organisatiecultuur, communicatie en leiderschap Organisatieadviseur en executive (team) coach</p>	<p><i>Toezichthoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht:</i> Geen</p> <p><i>Overige toezichthoudende functies:</i> Geen</p> <p><i>Overige nevenactiviteiten:</i> Lid adviesraad Tijdschrift voor Begeleidingskunde Lid adviesraad Tijdschrift voor ontwikkeling in Organisaties Lid wetenschappelijke raad van de Orde voor Organisatiekundigen en Adviseurs Academic Fellow ICMCI namens de Orde voor Organisatiekundigen en adviseurs Lid raad van advies van Rechtbank Gelderland Lid maatschappelijke raad Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University Bestuurslid Vereniging Toezichthouders Hogescholen</p>
--------------------------	---	---

Bijlage 5 Scholingskosten

Hogeschool Windesheim: scholingskosten (3% out-of-pocketkosten)	
	2019
	€
Totaal kosten	
Scholingskosten	2.627.758
Corporate Academy	755.751
	3.383.509
Reiskosten scholing	92.680
	3.476.189
Jaarinkomen	106.760.633
Out-of-pocketkosten / jaarinkomen in een %	3,3%

Deel 2 JAARREKENING 2019

Inhoudsopgave

<u>Deel 2 JAARREKENING 2019</u>	64
<u>Inhoudsopgave</u>	65
<u>Kerncijfers 2019</u>	66
<u>Jaarrekening 2019</u>	67
<u>1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2019</u>	67
<u>1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2019</u>	68
<u>1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019</u>	69
<u>1.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten</u>	70
<u>1.4.1 Algemeen</u>	70
<u>1.4.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva</u>	73
<u>1.4.3 Grondslagen voor het bepalen van het resultaat</u>	76
<u>1.4.4 Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht</u>	78
<u>1.4.5 Toelichting op de posten van de geconsolideerde balans</u>	79
<u>1.4.6 Toelichting op de posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten</u>	93
<u>1.5 Enkelvoudige balans per 31 december 2019</u>	100
<u>1.6 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2019</u>	101
<u>1.7 Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten</u>	102
<u>1.7.1 Algemeen</u>	102
<u>1.7.2 Toelichting op de posten van de enkelvoudige balans</u>	102
<u>1.7.3 Toelichting op de posten van de enkelvoudige staat van baten en lasten</u>	111
<u>1.8 Bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht</u>	114
<u>1.9 Gebeurtenissen na balansdatum</u>	115
<u>Overige gegevens</u>	116
<u>2.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant</u>	116
<u>2.2 Statutaire bepalingen jaarrekening</u>	119
<u>Bijlage, niet behorende bij de jaarrekening</u>	120
<u>Bijlage 1 Gegevens over de rechtspersoon</u>	120

Kerncijfers 2019

Financieel

geconsolideerde balans en staat van baten en lasten

(x € 1.000)

	2019	2018	2017	2016
Baten	218.632	208.183	194.869	185.075
Resultaat	7.960	9.344	-1.272	-10.787
Eigen vermogen	71.303	63.343	53.999	55.271
Materiële vaste activa				
. Investerings	9.040	12.168	8.681	14.622
. Afschrijvingen	12.667	17.573	12.188	11.844

Kengetallen

	2019	2018	2017	2016
Solvabiliteit	37,00%	35,40%	31,30%	32,30%
Liquiditeit	1,2	0,8	0,6	0,5
Loonkosten medewerkers/baten	69,80%	66,70%	70,70%	71,90%
Loonkosten medewerkers + derden/baten	74,80%	72,00%	75,70%	79,40%
Aantal ingeschreven studenten per 01.10	24.781	23.429	22.695	21.607
Marktaandeel instroom studenten *)	5,60%	5,30%	5,30%	5,20%
Marktaandeel ingeschreven studenten *)	5,20%	5,00%	4,90%	4,70%
Gemiddeld aantal medewerkers	2.158	2.062	2.265	2.264
Gemiddeld aantal fte's	1.704	1.630	1.642	1.641

Solvabiliteit: eigen vermogen/balanstotaal

Liquiditeit: vlottende activa/kortlopende schulden

*) Bron: Vereniging Hogescholen

Jaarrekening 2019

1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2019

<i>Na verwerking bestemming resultaat</i>			
<i>(x € 1.000)</i>			
		31.12.2019	31.12.2018
1 Activa			
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	121.069	124.751
1.1.3	Financiële vaste activa	0	7.317
	<i>Totaal vaste activa</i>	<u>121.069</u>	<u>132.068</u>
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	9.005	10.209
1.2.4	Liquide middelen	62.396	36.511
	<i>Totaal vlottende activa</i>	<u>71.401</u>	<u>46.720</u>
	Totaal activa	<u><u>192.470</u></u>	<u><u>178.788</u></u>
		31.12.2019	31.12.2018
2 Passiva			
2.1	Eigen vermogen	71.303	63.343
2.2	Voorzieningen	15.482	11.710
2.3	Langlopende schulden	44.602	46.720
2.4	Kortlopende schulden	61.083	57.015
	Totaal passiva	<u><u>192.470</u></u>	<u><u>178.788</u></u>

1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2019

(x € 1.000)		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2019	2019	2018
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	149.929	145.110	139.236
3.3	Wettelijke college-, cursus-, examengelden	40.420	38.372	41.145
3.4	Baten werk in opdracht van derden	10.605	7.914	9.479
3.5	Overige baten	17.678	17.873	18.323
	<i>Totaal baten</i>	<u>218.632</u>	<u>209.269</u>	<u>208.183</u>
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	163.590	160.715	149.808
4.2	Afschrijvingen	12.726	12.891	18.610
4.3	Huisvestingslasten	9.219	9.277	6.872
4.4	Overige lasten	22.438	23.127	20.967
	<i>Totaal lasten</i>	<u>207.973</u>	<u>206.010</u>	<u>196.257</u>
	Saldo baten en lasten	10.659	3.259	11.926
6	Financiële baten en lasten	-2.672	-2.667	-2.537
	Resultaat vóór belasting	7.987	592	9.389
7	Belastingen over het resultaat	-27	-25	-45
	Resultaat na belasting	7.960	567	9.344

(x € 1.000)		Realisatie	Realisatie
		2019	2018
Overzicht totaalresultaat			
	Geconsolideerd resultaat na belasting	7.960	9.344
	Rechtstreekse vermogensmutatie in het eigen vermogen	0	0
	Totaalresultaat	7.960	9.344
Resultaatsbestemming			
	Mutatie algemene reserve	7.314	8.588
	Mutatie bestemmingsreserve (privaat)	646	756
		7.960	9.344

1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019

(x € 1.000)	2019	2018
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	10.659	11.926
Aanpassing voor:		
4.2 Afschrijvingen	12.667	17.573
4.2 Boekverlies desinvesteringen	55	1.058
2.3.7 Vrijval investeringssubsidies	-1.431	-1.175
2.2 Mutaties voorzieningen	3.772	-1.671
4.4.5 Voorziening lening	-15	0
	<u>15.048</u>	<u>15.785</u>
Verandering in werkkapitaal:	25.707	27.711
1.2.2 Vorderingen	8.540	-2.182
2.4 Kortlopende schulden	4.068	73
	<u>12.608</u>	<u>-2.109</u>
<i>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	38.315	25.602
7 Betaalde winstbelasting	-33	-55
6.1.1 Ontvangen rente	14	342
6.2.1 Betaalde rente	-2.699	-3.039
	<u>-2.718</u>	<u>-2.752</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	35.597	22.850
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
1.1.2 Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	-9.040	-12.168
1.1.3 Investeringsactiviteiten in financiële vaste activa	0	0
1.1.3 Mutaties leningen als onderdeel van financiële vaste activa	15	0
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-9.025	-12.168
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
2.3 Ontvangen (obligo) investeringssubsidies	713	979
2.3 Aflossing langlopende schulden	-1.400	-1.389
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-687	-410
Overige balansmutaties	<u>0</u>	<u>0</u>
1.2.4 Mutatie geldmiddelen	25.885	10.272
Beginstand geldmiddelen 1 januari	<u>36.511</u>	<u>26.239</u>
Eindstand geldmiddelen 31 december	<u><u>62.396</u></u>	<u><u>36.511</u></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, op het adres Campus 2-6 8017 CA te Zwolle en is ingeschreven in het handelsregister onder nummer 53815033.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening gaat over het boekjaar 2019, dat bestaat uit de periode januari 2019 tot en met december 2019.

Algemene grondslagen

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

Een actief wordt in de balans opgenomen, wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar Windesheim zullen toevloeien en de waarde van het actief betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa. Een verplichting wordt in de balans opgenomen, wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen. Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar alle waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen en niet op basis van voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen

voordoen. Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. Verder wordt een actief of een verplichting niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip dat niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de staat van baten en lasten opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

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

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

Continuïteit

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Presentatie- en functionele valuta

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

Consolidatie

De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden opgesteld volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de groep. Voor de consolidatie is de integrale methode toegepast. Bij de integrale methode worden de activa en passiva, alsmede de baten en lasten voor honderd procent in de geconsolideerde jaarrekening van Windesheim opgenomen.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de financiële gegevens opgenomen van Windesheim en de groepsmaatschappijen waarin Windesheim direct of indirect een beleidsbepalende invloed uitoefent op het bestuur en het financiële beleid. De activa, passiva en resultaten van deze groepsmaatschappijen worden volledig in de consolidatie opgenomen. De resultaten van de groepsmaatschappijen die in de loop van een boekjaar zijn verworven of afgestoten, worden in de geconsolideerde staat van baten en lasten opgenomen vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging

van deze invloed. De onderlinge vorderingen, schulden en transacties tussen de in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering.

De volgende groepsmaatschappijen zijn in de consolidatie opgenomen:

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

Verbonden partijen

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

Vergelijkende cijfers

De cijfers over 2018 zijn, indien en voor zover dat uit hoofde van transparantie wenselijk en noodzakelijk werd geacht, opnieuw gerubriceerd om vergelijkbaarheid met 2019 mogelijk te maken.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van de grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en passiva en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden regelmatig beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. Bij het bepalen van de gebruiksduur van materiële vaste activa en bij voorzieningen is gebruik gemaakt van schattingen.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, afgeleide financiële

instrumenten (derivaten), leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: financiële activa en financiële verplichtingen, verstrekte leningen en overige vorderingen, overige financiële verplichtingen en derivaten.

Financiële instrumenten en afzonderlijke componenten van financiële instrumenten worden gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen. Presentatie vindt plaats op basis van afzonderlijke componenten van financiële instrumenten als financieel actief, financiële verplichting of als eigen vermogen. In financiële en niet-financiële contracten kunnen afspraken zijn gemaakt die voldoen aan de definitie van derivaten. Een dergelijke afspraak wordt afgescheiden van het basiscontract en als derivaat verwerkt als zijn economische kenmerken en risico's niet nauw verbonden zijn met de economische kenmerken en risico's van het basiscontract, een afzonderlijk instrument met dezelfde voorwaarden zou voldoen aan de definitie van een derivaat, en het samengestelde instrument niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten.

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

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

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

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

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

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

Afgeleide financiële instrumenten

Windesheim maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van afgeleide financiële instrumenten.

Windesheim heeft een renteswap afgesloten ter afdekking van renteschommelingen over de aangegeven lening voor de nieuwbouw van gebouw X.

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

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

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, wordt de cumulatieve bate of de cumulatieve last die tot dat moment nog niet in de staat van baten en lasten was verwerkt, als overlopende post in de balans opgenomen, totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve bate of de cumulatieve last overgeboekt naar de staat van baten en lasten. Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor hedge accounting en het financiële instrument niet wordt verkocht, wordt ook de hedge-accounting beëindigd. Het financiële instrument wordt dan tegen kostprijs of lagere marktwaarde verwerkt. In 2019 zijn geen afgeleide financiële

instrumenten gekocht of verkocht, noch is de kostprijs-hedge-accounting beëindigd.

Windesheim documenteert de hedge-relaties en specifieke hedge-documentatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedge-relatie door vast te stellen dat er sprake is van een effectieve hedge, respectievelijk dat er geen sprake is van overhedges. De effectiviteitstest vindt plaats door vergelijking van de kritieke kenmerken van het afdekkingsinstrument met de afgedekte positie. Indien de kritische kenmerken binnen de hedge-relatie aan elkaar gelijk zijn, is geen sprake van ineffectiviteit. Indien de kritische kenmerken niet aan elkaar gelijk zijn, is er sprake van ineffectiviteit. In dat geval wordt de mate van ineffectiviteit vastgesteld door de verandering in reële waarde van het afdekkingsinstrument te vergelijken met de verandering in reële waarde van de afgedekte positie. Indien sprake is van een cumulatief verlies op de hedge-relatie over de periode vanaf eerste verwerking van het afdekkingsinstrument tot aan balansdatum, wordt deze ineffectiviteit (het verlies) direct in de staat van baten en lasten verwerkt.

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

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

Een bijzonder waardeverminderverslies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt bepaald als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gedisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente

van het actief. Bijzondere waardevermindering-verliezen worden opgenomen in de staat van baten en lasten. Rente op het aan een bijzondere waardevermindering onderhevige actief blijft verantwoord worden via oprenting van het actief met de oorspronkelijke effectieve rente van het actief.

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

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

Gebeurtenissen na balansdatum

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

1.4.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

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

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

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

Financiële vaste activa

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

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

Bijzondere waardeverminderingen vaste activa

Materiële vaste activa

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

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

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderverslies vindt alleen plaats als

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

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

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderversliezen.

Waardeverminderversliezen 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. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Rekeningcourant schulden bij banken zijn opgenomen bij de kortlopende schulden als schulden aan kredietinstellingen. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de onderneming, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Eigen vermogen

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

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die per einde verslagjaar bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. Het bedrag van de voorzieningen is gebaseerd op de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per einde verslagjaar af te wikkelen. Rechten en verplichtingen voortvloeiend uit eenzelfde overeenkomst worden niet in de balans opgenomen

indien en voor zover noch de stichting noch de tegenpartij heeft gepresteerd. Opname in de balans geschiedt wanneer de nog te ontvangen respectievelijk te leveren prestatie en tegenprestatie niet (meer) met elkaar in evenwicht zijn en dit voor de stichting nadelige gevolgen heeft.

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde of de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

Werkloosheidsbijdragen

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

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

Voorziening sociaal beleid, reorganisaties en overige rechtspositionele voorzieningen

De voorziening sociaal beleid, reorganisaties en overige rechtspositionele voorzieningen 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.

Eigenrisico WIA

De voorziening wordt berekend op basis van de contante waarde van de verwachte uitkeringen aan medewerkers die per einde boekjaar in de WIA zitten, of op korte termijn in de WIA terecht zullen komen. De disconteringsvoet is 1%.

Jubileumvoorziening

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

- Overlevingstabel AG2018 Koninklijk Actuarieel Genootschap
- Disconteringsrente 1%
- Inflatiepercentage per jaar voor de prijsindex 1,0%
- Inflatiepercentage per jaar voor de loonindex 1,0%

- Blijfkans

Duurzame inzetbaarheid

De voorziening Duurzame inzetbaarheid is gewaardeerd tegen de nominale waarde. De cao-afspraken over duurzame inzetbaarheid bieden medewerkers de mogelijkheid om duurzame inzetbaarheidsuren te sparen. Deze uren worden door medewerkers geregistreerd in Oracle HR en door de leidinggevende gefiatteerd. De voorziening voor duurzame inzetbaarheid is berekend op basis van het spaarsaldo per 31 december 2019 van de medewerkers die sparen voor een sabbatical. Daarnaast bestaat deze voorziening uit de verplichting jegens medewerkers (categorie B) waarvan bekend is dat zij gebruik maken van de regeling Werktijdvermindering Senioren en jegens medewerkers die aan de criteria voldoen maar niet hebben aangegeven hier gebruik van te maken (categorie C en D). Bij de bepaling van de hoogte van de voorziening is rekening gehouden met de verwachte kans dat medewerkers daadwerkelijk gebruik zullen maken van de regeling.

Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar, worden opgenomen onder langlopende schulden. De aflossing voor het komende verslagjaar is opgenomen onder kortlopende schulden. Langlopende schulden worden 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

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

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

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

Baten

Rijksbijdragen, overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden

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

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

onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

College-, cursus-, les- en examengelden

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

Baten werk in opdracht van derden

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

Huuropbrengsten

Huuropbrengsten worden in de staat van baten en lasten opgenomen op basis van de duur van de huurovereenkomst. Vergoedingen ter stimulering van het sluiten van huurovereenkomsten worden als onderdeel van de totale huuropbrengsten verwerkt.

Lasten

Personeelslasten

De personeelslasten bestaan uit de loon- en salariskosten van eigen personeel en de daarop betrekking hebbende sociale lasten en pensioenlasten, inclusief betaalde en verschuldigde premies uit hoofde van pensioenregelingen. De loon- en salariskosten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de stichting.

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

ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

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

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid, wordt een voorziening opgenomen.

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

Pensioenen

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan de pensioenuitvoerder verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen.

Windesheim kent een 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 regeling bij het ABP betreft een pensioenregeling bij een bedrijfstakpensioenfonds die in de jaarrekening is verwerkt volgens de verplichtingenbenadering in overeenstemming met de RJ 271 Personeelsbeloningen. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basispremies betaald door Windesheim. ABP hanteert het middelloon als

pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 110% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelslasten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terug storting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De dekkingsgraad van ABP, de marktwaarde van de beleggingen uitgedrukt in een percentage van de voorziening pensioenverplichtingen volgens de grondslagen van DNB, was per balansdatum 97,8%. Het minimaal vereiste eigen vermogen (dekkingsgraad) volgens DNB is 104,2%. Het vereiste eigen vermogen, gegeven de huidige beleggingsmix, bedraagt 128%.

Leasecontracten

Windesheim kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten zijn te classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Als de stichting optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke lasten

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

Belastingen

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

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

1.4.4 Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht

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

1.4.5 Toelichting op de posten van de geconsolideerde balans

1.1.2 Materiële vaste activa

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

(x € 1.000)	1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.5 In uitvoering en vooruit betaald	Totaal
Aanschafprijs 01.01	193.451	43.712	767	237.930
Afschrijving cumulatief 01.01	-84.064	-29.115	0	-113.179
Boekwaarde 01.01	109.387	14.597	767	124.751
Investeringen 2019	3.137	4.227	1.676	9.040
Desinvesteringen 2019	-49	-6	0	-55
Afschrijvingen 2019	-7.900	-4.767	0	-12.667
Boekwaarde 31.12	104.575	14.051	2.443	121.069
Aanschafprijs 31.12	196.402	47.149	2.443	245.994
Afschrijving cumulatief 31.12	-91.827	-33.098	0	-124.925
Boekwaarde 31.12	104.575	14.051	2.443	121.069

1.1.2.1 Gebouwen en terreinen

Dit zijn de campus in Zwolle en in Almere en de studentensociëteit in Zwolle. De investeringen in gebouwen en terreinen in 2019 betreffen onder andere groot onderhoud, buitenschilderwerk gebouw T en verbouwing naar collegezaal in gebouw G.

1.1.2.3 Inventaris en apparatuur

De investeringen in 2019 in inventaris en apparatuur betreffen vervanging en uitbreiding van meubilair,

databelabeling, draadloos netwerk, ICT- en audiovisuele middelen.

1.1.2.5 Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald

Het saldo per einde 2019 betreft lopende projecten voor aanpassingen van de gebouwen op de campus in Zwolle en investeringsprojecten voor meubilair, apparatuur en onderwijsmiddelen.

1.1.3 Financiële vaste activa

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

<i>(x € 1.000)</i>	Stand 01.01.2019	Investerings en verstrekte lening	Desinvestering en afgeloste lening	Stand 31.12.2019
<i>1.1.3.8 Over vorderingen</i>				
bijBrainz, B.V.	88	0	-15	73
Voorziening wegens oninbaarheid	-88	0	15	-73
	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<i>1.1.3.8 Overige vorderingen</i>				
Subsidie Flevoland	7.317	0	-7.317	0
	<u>7.317</u>	<u>0</u>	<u>-7.317</u>	<u>0</u>

1.1.3.8 Overige vorderingen

bijBrainz, B.V. is een samenwerking tussen Windesheim en de gemeente Zwolle ter bevordering van de gebiedsontwikkeling Hanzeland. Windesheim heeft in 2017 aan bijBrainz, B.V. een renteloze lening verstrekt van K€ 88. In 2019 is K€ 15 afgelost. Het resterende bedrag van de

lening ad K€ 73 is onzeker. Voor dit bedrag is reeds een voorziening getroffen.

In 2019 zijn de financieringsafspraken met het consortium financiers Flevoland afgewikkeld en is de vordering (Subsidie Flevoland) ontvangen.

1.2.2 Vorderingen

Dit betreft:

(x € 1.000)	31.12.2019	31.12.2018
1.2.2.1 Debiteuren	2.597	2.785
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	38	4
1.2.2.9 Waardering Onderhanden projecten	1.253	1.136
1.2.2.10 Overige vorderingen	758	647
1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen	641	1.602
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten		
. Ov-jaarkaarten	1.143	1.078
. Diverse posten	2.736	3.150
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	22	19
1.2.2.15 Overlopende activa overige	39	33
1.2.2.16 Af: voorziening oninbaarheid	-222	-245
	<u>9.005</u>	<u>10.209</u>

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

1.2.2.1 Debiteuren

Het debiteurensaldo bestaat voor K€ 1.154 uit vorderingen op studentdebiteuren anders dan collegegelden en voor K€ 1.443 uit vorderingen op overige debiteuren.

1.2.2.9 Waardering Onderhanden projecten

Het te factureren werk voor derden bestaat voor K€ 1.071 uit subsidieprojecten en voor K€ 182 uit private activiteiten.

1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen

De te vorderen omzetbelasting betreft voor K€ 641 pro rata 2018.

1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten diverse posten

De vooruitbetaalde bedragen zijn onder andere voor licenties K€ 1.085, huur K€ 530, verzekeringen K€ 400 en studentenreizen K€ 175.

1.2.2.16 Voorziening oninbaarheid

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt

(x € 1.000)	2019	2018
Stand per 01.01.2019	-245	-219
Onttrekking	43	9
Dotatie	-20	-35
Vrijval	0	0
Stand per 31.12.2019	<u>-222</u>	<u>-245</u>

1.2.4 Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit:

<i>(x € 1.000)</i>		31.12.2019	31.12.2018
1.2.4.1	Kasmiddelen	10	4
1.2.4.2	Tegoeden op bankrekeningen	62.386	36.507
		<u>62.396</u>	<u>36.511</u>

De tegoeden op de bankrekeningen staan ter vrije beschikking. De toename van het saldo van de liquide middelen met € 25,9 mln. is het resultaat van:

- € 24,6 mln. inkomende kasstroom uit operationele activiteiten.
- € 8,9 mln. inkomende kasstroom beëindiging consortium financiers.
- € 6,9 mln. uitgaande kasstroom door investeringen.
- € 0,7 mln. uitgaande kasstroom door aflossing op leningen o/g.

2.1. Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

<i>(x € 1.000)</i>	2.1.1.1	2.1.1.2		2.1.1.3	Totaal
	Algemene reserve	Bestemmingsreserve publiek		Bestemmingsreserve privaat	
		Huisvestings- beleid	Financiering Flevoland		
Stand 01.01.2018	31.979	10.425	7.317	4.278	53.999
Resultaat	8.588	0	0	756	9.344
Overige mutaties	0	0	0	0	0
Stand 31.12.2018	40.567	10.425	7.317	5.034	63.343
Resultaat	7.314	0	0	646	7.960
Overige mutaties	10.425	-10.425	0	0	0
Stand 31.12.2019	<u>58.306</u>	<u>0</u>	<u>7.317</u>	<u>5.680</u>	<u>71.303</u>

2.1.1.1 Algemene reserve

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

2.1.1.2 Bestemmingsreserve publiek

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

2.1.1.3 Bestemmingsreserve *privaat*

Deze bestemmingsreserve is in 1986 ontstaan uit de inbreng door de fusiepartners. In de jaren daarna is het resultaat op private activiteiten toegevoegd dan wel, bij

een verlies, onttrokken aan deze reserve. De private activiteiten van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim bestaan uit het aanbieden van niet-bekostigd onderwijs en adviestrajecten.

2.2 Voorzieningen

Dit betreft:

(x € 1.000)		31.12.2019	31.12.2018
2.2.1	Personele voorzieningen	15.482	11.710

2.2.1. Personele voorzieningen

(x € 1.000)	2.2.1.1 Sociaal beleid	2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical	2.2.1.3 Eigen risico WGA	2.2.1.4 Jubileum	2.2.1.5 Werkloos- heidsbijdragen	Totaal
Stand per 01.01.2019	1.744	3.070	1.270	2.259	3.367	11.710
Dotaties 2019	2.070	2.720	2.026	544	1.893	9.253
Onttrekkingen 2019	-1.795	0	-163	-104	-1.808	-3.870
Vrijval 2019	-277	0	-583	-31	-720	-1.611
Stand per 31.12.2019	1.742	5.790	2.550	2.668	2.732	15.482
Kortlopend deel < 1 jaar	1.534	1.478	313	273	1.581	5.179
Langlopend deel > 1 jaar	208	4.312	2.237	2.395	1.151	10.303

2.2.1.1 Voorziening sociaal beleid, reorganisaties en overig rechtspositionele voorziening

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

2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical

Deze voorziening is voor toekomstige personeelslasten voor medewerkers die hun duurzame inzetbaarheidsuren sparen voor een sabbatical en de huidige deelnemers aan de regeling Werktijdvermindering Senioren.

2.2.1.3 Eigen risico WGA

De Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) bestaat uit de Werkhervattingregeling Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA) en de Inkomensvoorziening Volledig Arbeidsgeschikten (IVA). Indien een werknemer arbeidsongeschikt raakt, vormen de eerste twee jaren een last en betaalt Windesheim het salaris door;

honderd procent in het eerste jaar en zeventig procent in het tweede jaar. Na 104 weken arbeidsongeschiktheid keert de WIA uit middels een IVA of een WGA-uitkering. Indien de werknemer na twee jaar in de WGA komt, wordt het dienstverband beëindigd en ontvangt de werknemer een uitkering via het UWV. Het eigen risico voor de werkgever is maximaal tien jaar of korter dan tien jaar in het geval de medewerker de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Bij de bepaling van de hoogte van de voorziening in 2019 is rekening gehouden met verwachte uitkeringen aan medewerkers die per einde boekjaar in de WIA zitten of waarschijnlijk in 2019 in de WIA terecht komen.

2.2.1.4 Jubileumvoorziening

Deze voorziening is voor toekomstige jubileum-uitkeringen aan de huidige werknemers. De omvang van de verplichting is bepaald door de arbeidshistorie van werknemers bij andere overheidsinstellingen. De

voorziening is gevormd op basis van de cao en is actuariel berekend.

2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen

Deze voorziening is gebaseerd op rechten van medewerkers uit hoofde van werkloosheidsuitkeringen

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

2.3 Langlopende schulden

Dit betreft:

(x € 1.000)	31.12.2019	31.12.2018
2.3.3 Schulden aan kredietinstellingen:		
. ING Bank NV (Windesheim)	39.400	40.800
2.3.7 Overige langlopende schulden:		
. Investeringssubsidie	5.202	5.920
	44.602	46.720

2.3.3 Schulden aan kredietinstellingen

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

ING Bank NV (Windesheim)

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

bedrag het 3-maands EURIBOR-tarief verhoogd met een debiteurenopslag van 1,40%. Windesheim ontvangt een 3-maands EURIBOR over de hoofdsom. De renteswap is in 2008 afgesloten in relatie tot de overeenkomst van geldlening met een vaste rente van 4,88% ter financiering van gebouw X. Het renteswap contract is medio 2008 ingegaan en heeft een looptijd van 35 jaar, tot 1 januari 2042.

2.3.7 Overige langlopende schulden

Dit betreft een ontvangen investeringssubsidie voor De Landdrosst 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 2019 is K€ 1.431 verantwoord waarbij rekening is gehouden met data van ingebruikname.

Het verloop van de langlopende schulden is als volgt:

(x € 1.000)	2.3.3 Schulden aan kredietinstellingen	2.3.7 Overige	Totaal
	ING Bank NV	Investeringssubsidie	
	(Windesheim)	Flevoland	
Stand per 01.01.2019	40.800	5.920	46.720
Obligo investeringen 2019	0	713	713
Vrijval ten gunste van de exploitatie	0	-1.431	-1.431
Aflossingen	-1.400	0	-1.400
Stand per 31.12.2019	39.400	5.202	44.602
Looptijd > 1 jaar	38.000	3.779	41.779
Looptijd > 5 jaar	32.400	796	33.196
Rentevoet (exclusief opslag)	4,88%	n.v.t.	

2.4 Kortlopende schulden

Dit betreft:

(x € 1.000)	31.12.2019	31.12.2018
2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen	1.400	1.400
2.4.7 Vooruit gefactureerde termijnen projecten	9.057	8.792
2.4.8 Crediteuren	6.419	6.770
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen		
. Loonheffing	7.278	6.557
. Omzetbelasting	170	115
. Vennootschapsbelasting	8	6
2.4.10 Pensioenen	2.130	1.811
2.4.12 Overige kortlopende schulden		
. Personeel	14	9
. Diversen	4.202	4.583
2.4.13 Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	17.985	16.873
2.4.14 Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ	194	188
2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen		
. Vooruit ontvangen financiering Flevoland	4.240	2.407
. Overige vooruit ontvangen bedragen	1.406	1.485
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	6.373	5.824
2.4.19 Overige overlopende passiva	207	195
	61.083	57.015

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

2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen

Dit betreft de aflossingsverplichting voor 2020 op de langlopende schulden.

2.4.7 Vooruit gefactureerde en ontvangen termijnen

Dit betreft (subsidie-)projecten. Het saldo is ten opzichte van 2018 K€ 265 hoger. De stand is deels te verklaren door vooruit ontvangen subsidiebedragen.

2.4.12 Overige kortlopende schulden

Diversen

Dit zijn nog te betalen bedragen voor onder andere decentrale arbeidsvoorwaarden (K€ 1.436), rente (K€ 594), loonkosten derden (K€ 358), adviseurs (K€ 203), samenwerkingsverbanden (K€ 218), catering (K€ 101), en energie (K€ 83).

De verantwoording van de subsidieprojecten Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen en het doorstroomprogramma mbo-hbo 2017 is hierna opgenomen in model G2.

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen per 1 januari 2019	Subsidie-ontvangsten in verslagjaar	Overige ontvangsten in verslagjaar	Eigen bijdrage in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale kosten per 31 december	Saldo per 31 december 2019
Subsidie flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	875886 verplichting 705B0-3225	3-feb-16	1.910	87	205	-	342	634	3.714	-
Doorstroomprogramma mbo-hbo	DHBO17016	1-aug-17	198	66	-	-	12	78	211	-
TOTAAL			2.108	154	205	-	354	712	3.924	-

2.4.14 Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ

De vooruit ontvangen subsidies bestaan uit toegekende lerarenbeurzen 2019-2020 (K€ 194).

De verantwoording van de lerarenbeurzen en het doorstroomprogramma mbo-hbo 2018 is hierna opgenomen in model G1.

Omschrijving	Toewijzing		De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking	
	Kenmerk	datum	Geheel uitgevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond
Lerarenbeurs 2018-2019	928263-1	28-aug-18	X	
Lerarenbeurs 2019-2020	1006060-1	13-aug-19		X
Doorstroomprogramma mbo-hbo	DHBO19010	3-sep-18		X

Het totaal toegewezen bedrag voor de lerarenbeurs 2018-2019 is K€ 231, voor de lerarenbeurs 2019-2020 K€ 282 en voor het Doorstroomprogramma mbo-hbo K€ 116.

2.4.16 Vooruit ontvangen financiering Flevoland

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

verschuift naar de inhoudelijke samenwerking met belanghebbende partijen over relevante thema's die van belang zijn voor de regionale economie. Dit alles heeft geleid tot het gesprek met de financiers om passend bij deze fase, de financieringsafspraken af te ronden per 1 november 2019.

Met het beëindigen van de financieringsafspraken is het restantsaldo voor de opbouw ad € 8,9 mln. overgemaakt aan Windesheim. Dit saldo gebruikt Windesheim voor dekking van de exploitatietekorten van Windesheim in Flevoland in de komende jaren en mogelijk financiële

risico's ten aanzien van de exploitatie van Windesheim in Flevoland. Naast het restantsaldo zet Windesheim de

bestemmingsreserve Flevoland in voor de exploitatie van Windesheim in Flevoland.

Het verloop van het fonds, in beheer bij de gemeente Almere, is als volgt:

<i>(x € 1.000)</i>	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Fondswaarde per 1 januari	11.014	14.229
Onttrekking uit fonds	-2.380	-3.551
Bijgeschreven rente	230	336
Onttrekking uit fonds (eindafrekening)	<u>-8.864</u>	<u>0</u>
Fondswaarde per 31 december	<u><u>0</u></u>	<u><u>11.014</u></u>

De totale afrekening uit het fonds bestaat naast het ontvangen bedrag, ook uit de verrekening van de vooruit ontvangen middelen per eind 2018 en de

tekortfinanciering over 2019 minus het ontvangen voorschot over 2019. Dit resulteert in een totale afrekening van € 10,8 mln.

<i>(x € 1.000)</i>	<u>2019</u>
Ontvangen uit fonds (restantsaldo)	8.864
Ontvangen voorschot in 2019	2.380
Totaal ontvangen in 2019	<u>11.244</u>
Vooruit ontvangen voorschot in 2018	2.407
Verrekening resultaat 2019 met voorschot	<u>-2.813</u>
Totaal afrekening uit fonds	<u><u>10.838</u></u>

In de jaarrekening 2012 was al een vordering op het consortium van Financiers opgenomen van € 7,3 mln. De afrekening uit het fonds is in mindering gebracht op deze vordering en het restant ad € 3,5 mln., verhoogd met de vrijval van de investeringssubsidie, is opgenomen onder de kortlopende schulden (Vooruit

ontvangen financiering Flevoland). Dit bedrag is beschikbaar om de exploitatietekorten vanuit de doorgroei van het domein Flevoland te financieren. Zodra de exploitatietekorten het bedrag van de vooruit ontvangen financiering overschrijdt, worden de tekorten in mindering gebracht op de bestemmingsreserve.

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 2019 € 40,8 mln. Voor schulden met een variabele rente loopt Windesheim risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Om de variabiliteit van de variabel rentende leningen te beperken, heeft Windesheim een renteswap afgesloten. Daarmee is het variabel renterisico afgedekt.

Ultimo boekjaar bestaat onderstaande renteswap uit:

	Oorspronkelijke hoofdsom	Te betalen rente	Te ontvangen rente	Start datum	Eind datum	Marktwaarde 31.12.2019	
						Hoogste	Laagste
(x € 1.000)	53.000	4,88%	3mnd EURIBOR	1-7-2008	1-1-2042	-22.841	-22.382

De renteswap bestaat uit de vaste rente die Windesheim betaalt en de variabele rente, gebaseerd op Euribor, die Windesheim ontvangt. De hoofdsom van de renteswap varieert gedurende de looptijd van het contract, maar volgt hierbij exact de hoofdsom van de afgedekte positie, zodat gedurende de looptijd geen overhedge ontstaat. De mogelijke gevolgen van de negatieve marktwaarde van de renteswap zijn toegelicht in de paragraaf liquiditeitsrisico.

Liquiditeitsrisico en kasstroomrisico

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

De liquide middelen staan ultimo 2019 ter vrije beschikking van Windesheim. Met de externe financier

is een Raamovereenkomst inzake Niet-Beurs-verhandelde 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 2019 heeft de externe financier geen gebruik gemaakt van de bevoegdheid om extra zekerheid te vragen vanwege de negatieve marktwaarde van de renteswap.

In de overeenkomst met de externe financier zijn diverse beëindigingsclausules opgenomen. Deze niet ongebruikelijke beëindigingsclausules geven partijen het recht en soms de plicht op bepaalde momenten tijdens de contractduur de overeenkomst op te zeggen. Bij de beëindiging van de overeenkomst op basis van deze beëindigingsclausules wordt de marktwaarde van de

renteswap afgerekend. Wanneer de beëindigingsclausules in werking treden, leidt dit tot een mogelijk liquiditeitsrisico voor Windesheim, voor zover de negatieve marktwaarde van de renteswap hoger is dan de op dat moment beschikbare liquiditeit

De belangrijkste beëindigingsclausules hebben betrekking op de onderstaande omstandigheden:

- De financierings- en kredietovereenkomst wordt niet (tijdig) nagekomen;
- Wijziging of beëindiging van de voornaamste activiteiten; wijziging in het College van Bestuur van Windesheim of in de statuten of reglementen en indien een dergelijke wijziging naar het oordeel van de externe financier van zodanige aard is dat zij de overeenkomst niet of niet onder dezelfde voorwaarden zou hebben gesloten;

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

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

Reële waarde

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

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

(x € 1.000)	Marktwaarde		Boekwaarde
	31.12.2019		31.12.2019
	Hoogste	Laagste	
Renteswap	-22.841	-22.382	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 de variabele rente op de desbetreffende lening is omgezet naar een vaste rente 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.

Het verloop van het fonds Consortium financiers Flevoland in 2019 respectievelijk 2018 is als volgt:

(x € 1.000)	2019	2018
Fondswaarde per 1 januari	11.014	14.229
Ottrekking uit fonds	-2.380	-3.551
Bijgeschreven rente	230	336
Ottrekking uit fonds (eindafrekening)	-8.864	0
Fondswaarde per 31 december	<u>0</u>	<u>11.014</u>

Waarborgfonds

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

Claim

Na het instorten van de in aanbouw zijnde parkeer-garage bij Eindhoven Airport heeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken onderzoek laten instellen naar alle gebouwen in Nederland met vergelijkbare vloer-constructies. Dit resulteerde op 5 oktober 2017 in een informatiedocument, opgesteld in opdracht van het

Bijdrage aanloopkosten Flevoland

De financieringsafspraken met de ministeries van Infrastructuur en Milieu en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de provincie Flevoland, de gemeenten Almere en Lelystad (het Consortium financiers Flevoland) over de periode 2010 tot en met 2022 zijn beëindigd in 2019.

Ministerie van Binnenlandse Zaken, met daarin opgenomen een te volgen stappenplan indien een gebouw de bewuste vloerconstructie had. Windesheim heeft op basis hiervan besloten in oktober 2017 gebouw X te sluiten voor normaal gebruik en herstelwerkzaamheden uit te laten voeren. Gebouw X is in november 2018 weer in gebruik genomen. Windesheim heeft de aannemer aansprakelijk gesteld voor de ontstane en nog voortvloeiende schade.

Verplichtingen

Liquiditeitsbijdrage 1988

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

Huur-en leasecontracten

	last		verplichtingen	
	2019	<1 jaar	>1 jaar	
			<5 jaar	>5 jaar
Huurcontracten onbepaalde tijd	420	436	1.308	PM
Huurcontract pand Windesheim Flevoland (tot 01.09.2025)	2.150	2.014	8.056	1.343
Huurcontract Bibliotheek Almere (tot 01.09.2020)	161	109	0	0
Huurcontract Het Baken Almere (tot 31.08.2021)	279	213	142	0
Leasecontracten (2 personenauto's)	45	23	8	0

Bankgaranties

Ten behoeve van de verhuurder van het pand Windesheim Flevoland is een bankgarantie afgegeven van K€ 469.

Werkijdvermindering senioren

Op basis van de in de cao-hbo opgenomen regeling voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers heeft Windesheim een verplichting uit hoofde van de nieuwe regeling werkdijdvermindering senioren. Per 31 december 2019 heeft Windesheim een voorziening gevormd voor:

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

Per 31 december 2019 heeft Windesheim geen voorziening gevormd voor de categorie deelnemers die niet vallen onder de twee hiervoor genoemde categorieën. Dit is overigens conform de Regeling jaarverslaggeving Onderwijs.

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

3.1 Rijksbijdragen

Dit betreft:

(x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2019	2019	2018
3.1.1.1 Rijksbijdrage OCW	149.283	144.980	138.363
3.1.2.1 Overige subsidies OCW	646	130	873
	<u>149.929</u>	<u>145.110</u>	<u>139.236</u>

3.1.1.1 Rijksbijdrage OCW

De rijksbijdrage is ten opzichte van de begroting € 4,2 mln. hoger. Dit wordt veroorzaakt door compensatie voor hogere lasten (cao-verhoging en indexering materiele kosten), een hoger macrokader en uitvoering aanbevelingen Adviescommissie Bekostiging Hoger Onderwijs en Onderzoek (Adviescommissie van Rijn).

3.1.2.1 Overige subsidies OCW

Dit zijn subsidies van de regelingen lerarenbeurs, flexibel hoger onderwijs voor volwassenen en doorstroom mbo-

hbo. De regeling lerarenbeurs is bedoeld om het aantal docenten met een master en het aantal promovendi te verhogen, met de regeling flexibel hoger onderwijs voor volwassenen wordt beoogd de flexibiliteit van het deeltijdse en duale onderwijs te versterken met behoud van kwaliteit én het aantal deelnemers aan het deeltijdse en duale hoger onderwijs en het aantal gediplomeerden te verhogen. Het doorstroomprogramma mbo-hbo is bedoeld om de basiskennis en vaardigheden van aankomende techniekstudenten op niveau te brengen.

De specificatie is als volgt:

(x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2019	2019	2018
3.1.2.1 Overige subsidies OCW			
. Lerarenbeurs	243	130	281
. Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	111	0	460
. Doorstroomprogramma mbo-hbo	292	0	132
	<u>646</u>	<u>130</u>	<u>873</u>

3.3 Wettelijke college-, cursus- en examengelden

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
3.3.3	Collegegelden sector HBO	40.420	38.372	41.145

De baten uit collegegelden bestaan uit wettelijke collegegelden en instellingscollegegelden.

De toerekening van de baten aan het boekjaar is 8/12 t-1 en 4/12 t. De baten zijn hoger dan begroot vanwege de hoger dan begrote instroom en populatie studenten.

De baten uit instellingscollegegeld bedragen K€ 923 (2018: K€ 992).

3.4 Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
3.4.1.1	Contractonderwijs	9.434	7.100	8.404
3.4.5	Overige baten in opdracht van derden	1.171	814	1.075
		<u>10.605</u>	<u>7.914</u>	<u>9.479</u>

De opbrengsten uit contractonderwijs bestaan uit open aanbod cursussen en uit bedrijfs cursussen. De overige baten betreffen advieswerkzaamheden. De totale opbrengsten uit werk in opdracht van derden zijn

K€ 2.691 hoger uitgekomen dan begroot. Een groot deel daarvan is gerealiseerd bij het domein Bewegen en Educatie, door de goedlopende thema's Schoolleider en Ontwikkeling en Pedagogische Didactiek.

3.5 Overige baten

De overige baten bestaan uit:

(x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2019	2019	2018
3.5.1 Opbrengst verhuur	564	602	548
3.5.2 Detachering personeel	1.054	545	1.086
3.5.4 Sponsoring	56	144	24
3.5.7 Studentenbijdragen	1.421	1.474	1.491
3.5.10 Overige			
. Overige subsidies	6.884	7.114	7.065
. Overige dienstverlening	2.166	2.031	1.925
. Consortium financiers	2.813	3.822	2.882
. Diversen	2.720	2.141	3.302
	17.678	17.873	18.323

3.5.1 Opbrengst verhuur

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

3.5.7 Studentenbijdragen

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

3.5.10 Overige

Overige subsidies.

Onder de overige subsidies zijn onder andere de promotiebeurzen en de subsidies voor de lectoraten van verantwoord. Deze subsidies zijn afkomstig van nationale overheden (totaal K€ 2.388 waarvan K€ 986 van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek, K€ 326 van gemeenten, K€ 193 van provincies) en van overige non-profit organisaties (K€ 4.496).

Overige dienstverlening.

De overige dienstverlening betreft onder andere de parkeerbatens uit betaald parkeren van € 0,5 mln. (2018: € 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.

Diversen.

De diverse overige posten bestaan onder andere uit baten uit de BTW pro rata regeling (€ 0,8 mln.), opbrengsten van Kies Op Maat ad K€ 1.046 (2018: K€ 647) en van het schakeljaar ad K€ 518 (2017: K€ 576). Het schakeljaar is bedoeld voor hoogopgeleiden voor wie Nederlands niet de moedertaal is. Kies Op Maat biedt studenten de mogelijkheid om bij een andere hogeschool, of bij een universiteit een minor (keuze module) te volgen.

4.1 Personeelslasten

Dit betreft:

(x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2019	2019	2018
4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten			
4.1.1.1 Lonen en salarissen	110.147	0	102.603
4.1.1.2 Sociale lasten	13.524	0	12.412
4.1.1.5 Pensioenlasten	17.441	0	15.285
	<u>141.112</u>	<u>143.238</u>	<u>130.300</u>
4.1.2 Overige personele lasten			
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	7.671	4.427	4.975
4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst	11.044	8.643	11.009
4.1.2.3 Overige	4.422	4.447	4.315
4.1.3 Af: Ontvangen vergoedingen			
4.1.3.3 Uitkeringen	-659	-40	-791
	<u>163.590</u>	<u>160.715</u>	<u>149.808</u>

4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De salarislasten voor eigen medewerkers liggen per saldo op het begrote niveau. Aan de ene kant zijn de lasten hoger door uitvoering van cao-afspraken, hogere pensioenpremies en door een hogere personele inzet op contractonderwijs en op subsidieprojecten. Aan de andere kant zijn de lasten lager door een lagere personele inzet dan begroot door niet tijdig (= conform begroting) ingevulde vacatures.

4.1.2 Overige personele lasten

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

met name veroorzaakt door dotatie aan de voorziening Werktijdvermindering Senioren vanwege het toevoegen van de categorie C en D (toekomstige deelnemers). De lasten voor personeel niet in loondienst zijn K€ 2.401 hoger uitgekomen dan begroot. Deze toename is veroorzaakt door de inzet van extern personeel op investeringen in de kwaliteit van onderwijs. 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:

	Realisatie	Realisatie	Realisatie
	2019	2018	2017
	fte	fte	fte
Onderwijzend Personeel	1.076	1.030	1.032
Onderwijs Ondersteunend Personeel	628	600	610
	<u>1.704</u>	<u>1.630</u>	<u>1.642</u>

4.2 Afschrijvingen

Dit betreft:

(x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2019	2019	2018
4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa			
. Gebouwen en terreinen	7.969	8.064	11.561
. Inventaris en apparatuur	4.702	4.827	6.012
. Boekresultaat desinvesteringen	55	0	1.058
. Opbrengst desinvesteringen	0	0	-21
	<u>12.726</u>	<u>12.891</u>	<u>18.610</u>

Het boekresultaat desinvesteringen is ontstaan doordat activa die niet meer in gebruik zijn, of niet meer aanwezig zijn, gedesinvesteerd zijn, terwijl ze nog een boekwaarde hebben. De afschrijvingen 2018 zijn hoger dan in 2019 omdat in 2018 een aanpassing van de afschrijvingstermijnen heeft plaatsgevonden.

4.3 Huisvestingslasten

Dit betreft:

(x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2019	2019	2018
4.3.1 Huurlasten	3.189	3.356	2.765
4.3.2 Verzekeringslasten	438	424	428
4.3.3 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.999	1.445	1.824
4.3.4 Energie en water	994	1.394	1.164
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.083	2.074	1.999
4.3.6 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	506	517	674
4.3.8 Overige huisvestingslasten	10	67	-1.982
	<u>9.219</u>	<u>9.277</u>	<u>6.872</u>

Onderhoudslasten (klein onderhoud)

Wegens achterstallig onderhoud zijn de onderhoudslasten K€ 554 hoger uitgekomen dan begroot

4.4 Overige lasten

Dit betreft:

(x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2019	2019	2018
4.4.1 Administratie en beheer			
. Samenwerkingsverbanden	3.146	2.288	2.490
. Adviseurskosten	2.133	1.704	1.688
. Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	2.177	1.625	1.879
. Contributies	783	666	722
. Cateringkosten	1.208	1.072	1.087
. Kies op Maat	1.205	1.089	1.117
. Diversen	1.674	2.945	1.948
4.4.2 Inventaris en apparatuur	4.612	4.095	4.361
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	1.664	3.242	2.226
4.4.5 Overige	3.836	4.401	3.449
	<u>22.438</u>	<u>23.127</u>	<u>20.967</u>

4.4.1 Administratie en beheer

Samenwerkingsverbanden

De kosten van samenwerkingsverbanden zijn K€ 858 hoger uitgekomen dan begroot. Dit zijn kosten voor de samenwerking Master EN, de bijdrage voor de Centers of Expertise en de bijdrage aan subsidieprojecten die Windesheim met andere partners uitvoert. Naarmate de baten uit subsidieprojecten toenemen, neemt de eigen bijdrage hierin eveneens toe.

Diversen

Dit zijn onder andere de kosten voor informatiedragers (K€ 595), donaties (K€ 257), het profileringsfonds (K€ 219), en auteursrechten (K€ 180).

De administratie- en beheerslasten zijn ten opzichte van de begroting per saldo K€ 231 hoger uitgekomen.

4.4.2 Inventaris en apparatuur

De kosten voor inventaris, apparatuur en leermiddelen bestaat voor het grootste deel (K€ 4.117) uit de kosten van gebruikersrechten.

4.4.5 Overige

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

Honoraria externe accountant

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

<i>(x € 1.000)</i>	KPMG	Overig	Totaal
	Accountants N.V.	KPMG Netwerk	KPMG
	2019	2019	2019
Onderzoek jaarrekening	128	0	128
Andere controleopdrachten	31	0	31
Fiscale adviezen	0	8	8
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	<u>159</u>	<u>8</u>	<u>167</u>
	2018	2018	2018
Onderzoek jaarrekening	113	0	113
Andere controleopdrachten	29	0	29
Fiscale adviezen	0	23	23
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	<u>142</u>	<u>23</u>	<u>165</u>

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

6.1 Financiële baten en lasten

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2019	2019	2018
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	14	396	348
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke lasten	-2.686	-3.063	-2.885
	<u>-2.672</u>	<u>-2.667</u>	<u>-2.537</u>

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

7. Belastingen

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

1.5 Enkelvoudige balans per 31 december 2019

		31.12.2019		31.12.2018	
<i>Na verwerking bestemming resultaat</i>					
<i>(x € 1.000)</i>					
1	Activa				
1.1	Vaste activa				
1.1.2	Materiële vaste activa	112.896		116.192	
1.1.3	Financiële vaste activa	7.068		14.742	
	<i>Totaal vaste activa</i>		119.964		130.934
1.2	Vlottende activa				
1.2.2	Vorderingen	8.891		10.059	
1.2.4	Liquide middelen	61.350		35.775	
	<i>Totaal vlottende activa</i>		70.241		45.834
	Totaal activa		190.205		176.768
			31.12.2019		31.12.2018
2	Passiva				
2.1	Eigen vermogen		69.181		61.348
2.2	Voorzieningen		15.482		11.710
2.3	Langlopende schulden		44.602		46.720
2.4	Kortlopende schulden		60.940		56.990
	Totaal passiva		190.205		176.768

1.6 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2019

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2019	2019	2018
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	149.929	145.110	139.236
3.3	Wettelijke college-, cursus-, en examengelden	40.420	38.372	41.145
3.4	Baten werk in opdracht van derden	10.605	7.914	9.479
3.5	Overige baten	17.614	16.881	18.132
	<i>Totaal baten</i>	<u>218.568</u>	<u>208.277</u>	<u>207.992</u>
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	162.888	159.809	149.291
4.2	Afschrijvingen	12.246	12.384	18.112
4.3	Huisvestingslasten	11.099	10.545	8.589
4.4	Overige lasten	22.194	22.734	20.664
	<i>Totaal lasten</i>	<u>208.427</u>	<u>205.472</u>	<u>196.656</u>
	Saldo baten en lasten	10.141	2.805	11.336
6	Financiële baten en lasten	-2.308	-2.305	-2.167
	Totaal resultaat	<u><u>7.833</u></u>	<u><u>500</u></u>	<u><u>9.169</u></u>

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

1.7.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de statutaire jaarrekening 2019 van de stichting. De financiële gegevens van de stichting zijn in de geconsolideerde jaarrekening van de stichting verwerkt. De grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zoals beschreven bij de geconsolideerde jaarrekening

zijn eveneens van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening.

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

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

1.7.2 Toelichting op de posten van de enkelvoudige balans

1.1.2 Materiële vaste activa

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

<i>(x € 1.000)</i>	1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.5 In uitvoering en voortuitbetaald	Totaal
Aanschafprijs 01.01	178.782	42.828	767	222.377
Afschrijving cumulatief 01.01	-77.628	-28.557	0	-106.185
Boekwaarde 01.01	101.154	14.271	767	116.192
Investeringen 2019	3.137	4.137	1.676	8.950
Desinvesteringen 2019	-49	-6	0	-55
Afschrijvingen 2019	-7.511	-4.680	0	-12.191
Boekwaarde 31.12	96.731	13.722	2.443	112.896
Aanschafprijs 31.12	181.733	46.176	2.443	230.352
Afschrijving cumulatief 31.12	-85.002	-32.454	0	-117.456
Boekwaarde 31.12	96.731	13.722	2.443	112.896

Financiële vaste activa

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

<i>(x € 1.000)</i>	stand 01.01.2019	Investing en verstreckte lening	Desinvestering en afgeloste lening	Resultaat	Stand 31.12.2019
<i>1.1.3.3 Vorderingen op groepsmaatschappijen</i>					
Stichting Nieuw Grasdorp	7.425	0	-357	0	7.068
	7.425	0	-357	0	7.068
<i>1.1.3.8 Overige vorderingen</i>					
bijBrainz, B.V.	88	0	-15	0	73
Voorziening	-88	0	15	0	-73
	0	0	0	0	0
<i>1.1.3.8 Overige vorderingen</i>					
Subsidie Flevoland	7.317	0	-7317	0	0
	14.742	0	-7.674	0	7.068

1.1.3.3 Vorderingen op groepsmaatschappijen

Stichting Nieuw Grasdorp
Stichting Nieuw Grasdorp (SNG) is opgericht per 29 november 1994. De stichting exploiteert het T-gebouw op de Campus in Zwolle, waarin door het domein

Techniek het onderwijs en onderzoek wordt verzorgd. Het gebouw wordt verhuurd aan Windesheim; de huur-overeenkomst 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 31.12.2019	Resultaat 2019	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	444	19	nee	NVT	ja
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	Stichting	Zwolle	4	958	144	nee	NVT	ja
Stichting Nieuw Grasdorp	Stichting	Zwolle	3	517	-33	nee	NVT	ja
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	Stichting	Zwolle	1	0	0	nee	NVT	ja
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	Stichting	Zwolle	4	202	-4	nee	NVT	ja
Stichting Polymer Science Park	Stichting	Zwolle	4	*	*	nee	NVT	nee
Stichting GRIETJE	Stichting	Zwolle	4	149	-34	nee	NVT	nee
Stichting Ten Clarenwater	Stichting	Zwolle	4	*	*	nee	NVT	nee
Code activiteiten: 1 contractonderwijs, 2 contractonderzoek, 3 onroerende zaken, 4 overige								
* Jaarstukken 2019 nog niet gereed								

Naam	Doelstelling	Samenstelling bestuur verslagperiode
Stichting Huis van Algemeen Nut voor Studenten (HANS)	Het in stand houden en exploiteren van onroerende zaken die zijn aangemerkt als monument door het verschaffen van huisvesting voor sociaal-culturele en wetenschappelijke activiteiten voor en door studenten in Zwolle	Het bestuur bestaat uit het College van Bestuur van Windesheim
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	Het beheren en exploiteren van één of meer sportaccommodaties op de Campus van de te Zwolle gevestigde Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim en voorts al hetgeen met één en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt.	Het bestuur bestaat uit drie leden waarvan twee lid zijn van het College van Bestuur van Windesheim.

Stichting Nieuw Grasdorp (SNG)	Het bouwen en exploiteren van één of meer gebouwen en/of andere registergoederen, één en ander in de meest ruime zin. Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim is hoofdelijk aansprakelijk voor de aan SNG verstrekte kredieten.	Het bestuur bestaat uit het College van Bestuur van Windesheim.
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 rijksweg in aanmerking komen. • Geven van advies. • Verrichten van toepassingsgericht onderzoek. • Ontwikkelen en beschikbaar stellen van producten, verband houdend met onderwijs, advieswerk en/of onderzoekswerk. 	Het bestuur bestaat uit het College van Bestuur van Windesheim
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	De verrijking van het hoger onderwijs door het financieel ondersteunen van ambitieuze studenten in binnen- en buitenland en innovatieve projecten.	Het dagelijks bestuur bestaat uit één lid van het College van Bestuur van Windesheim.
Stichting Polymer Science Park	De realisatie, het beheer en de exploitatie van een open innovatiecentrum op het gebied van toegepaste kunststoftechnologie door middel van samenwerking tussen ondernemingen en kennisinstellingen.	Het bestuur bestaat uit drie personen. Windesheim heeft het recht één bestuurslid te benoemen.
Stichting Gezamenlijk Recreëren, Integreren En Tevens Jaarlijks Exploiteren (GRIETJE)	Het beheren en exploiteren van een studentensociëteit te Zwolle voor aan Windesheim gelieerde studenten en voor overige studenten van het hbo	Het bestuur bestaat uit vier personen, welke door het College van Bestuur van Windesheim worden benoemd
Stichting Ten Clarenwater	Het bevorderen van het familiebedrijf in Nederland door het financieel ondersteunen van kennisontwikkeling, onderwijs en onderzoek ter zake van het familiebedrijf in Nederland.	Het bestuur bestaat uit drie personen, waaronder een lid van het college van bestuur van Windesheim en twee externe leden.

Transacties met verbonden partijen

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

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

1.2.2 Vorderingen

De vorderingen bestaan uit:

<i>(x € 1.000)</i>	<u>31.12.2019</u>	<u>31.12.2018</u>
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	2.568	2.730
1.2.2.4 Vorderingen op groepsmaatschappijen	5	9
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	38	4
1.2.2.9 Waardering Onderhanden projecten	1.253	1.136
1.2.2.10 Overige vorderingen	674	569
1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen	641	1.553
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten		
. Ov-jaarkaarten	1.143	1.078
. Diverse posten	2.735	3.149
1.2.2.13 Verstreckte voorschotten	22	19
1.2.2.15 Overlopende activa overige	34	33
1.2.2.16 Af: voorziening oninbaarheid	-222	-221
	<u>8.891</u>	<u>10.059</u>

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

1.2.4 Liquide middelen

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	<u>31.12.2019</u>	<u>31.12.2018</u>
1.2.4.1 Kasmiddelen	11	4
1.2.4.2 Tegoeden op bankrekeningen	61.339	35.771
	<u>61.350</u>	<u>35.775</u>

De tegoeden op de bankrekeningen staan ter vrije beschikking.

2.1 Eigen vermogen

Het verloop in het verslagjaar is als volgt:

(x € 1.000)	2.1.1.1	2.1.1.2		2.1.1.3	Totaal
	Algemene reserve	Bestemmingsreserve publiek Huisvestings- beleid	Financiering Flevoland	Bestemmings- reserve privaat	
Stand 01.01.2018	30.159	10.425	7.317	4.278	52.179
Resultaat	8.413	0	0	756	9.169
Overige mutaties	0	0	0	0	0
Stand 31.12.2018	38.572	10.425	7.317	5.034	61.348
Resultaat	7.187	0	0	646	7.833
Overige mutaties	10.425	-10.425	0	0	0
Stand 31.12.2019	56.184	0	7.317	5.680	69.181

Vooruitlopend op goedkeuring van de jaarrekening 2019 door de Raad van Toezicht, is het voorstel van het College van Bestuur voor de resultaatbestemming 2019 verwerkt in het verloopoverzicht.

2.1.1.1 Algemene reserve

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

Aansluiting tussen eigen vermogen geconsolideerde balans en eigen vermogen enkelvoudige balans per 31 december 2019:

(x € 1.000)	Stand 31.12.2019
Eigen vermogen (enkelvoudige balans)	69.181
Eigen vermogen:	
Stichting HANS	444
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	958
Stichting Nieuw Grasdorp	517
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	203
	<u>2.122</u>
Eigen vermogen (geconsolideerde balans)	<u><u>71.303</u></u>

Aansluiting tussen geconsolideerd resultaat en enkelvoudig resultaat 2019:

<i>(x € 1.000)</i>	2019
Resultaat (enkelvoudig)	7.833
Resultaat:	
Stichting HANS	19
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	145
Stichting Nieuw Grasdorp	-33
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	-4
	127
Resultaat (geconsolideerd)	7.960

2.2 Voorzieningen

De voorzieningen worden toegelicht in paragraaf 1.5.5.

2.3 Langlopende schulden

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	31.12.2019	31.12.2018
2.3.3 Schulden aan kredietinstellingen		
. ING Bank NV	39.400	40.800
2.3.7 Overige langlopende schulden		
. Investeringsubsidie	5.202	5.920
	44.602	46.720

De toelichting op de verstrekte zekerheden is opgenomen in paragraaf 1.5.5.

Het verloop van de langlopende schulden is als volgt:

(x € 1.000)	ING Bank NV	Investerings- subsidie Flevoland
Stand per 01.01.2019	40.800	5.920
Obligo investeringen 2019	0	713
Vrijval ten gunste van de exploitatie	0	-1.431
Aflossingen	-1.400	0
Stand per 31.12.2019	<u>39.400</u>	<u>5.202</u>
Looptijd > 1 jaar	38.000	0
Looptijd > 5 jaar	32.400	0
Rentevoet (exclusief opslag)	4,88%	n.v.t.

2.4 Kortlopende schulden

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>		31.12.2019	31.12.2018
2.4.1	Schulden aan groepsmaatschappijen	108	233
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	1.400	1.400
2.4.7	Vooruit gefactureerde termijnen projecten	9.057	8.792
2.4.8	Crediteuren	6.391	6.695
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	. Loonheffing	7.265	6.545
	. Omzetbelasting	160	113
2.4.10	Pensioenen	2.120	1.802
2.4.12	Overige kortlopende schulden		
	. Personeel	4	0
	. Diversen	4.178	4.568
2.4.13	Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	17.986	16.873
2.4.14	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ	194	188
2.4.16	Vooruit ontvangen bedragen		
	. Vooruit ontvangen financiering Flevoland	4.240	2.407
	. Overige vooruit ontvangen bedragen	1.406	1.485
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	6.356	5.808
2.4.19	Overige overlopende passiva	75	81
		60.940	56.990

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

Financiële instrumenten

De financiële instrumenten worden toegelicht in paragraaf 1.5.5.

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

3.5 Overige baten

Dit betreft:

(x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2019	2019	2018
3.5.1 Opbrengst verhuur	677	608	618
3.5.2 Detachering personeel	1.293	545	1.346
3.5.4 Sponsoring	56	144	24
3.5.7 Studentenbijdragen	1.421	1.474	1.491
3.5.10 Overige			
. Overige subsidies	6.747	7.000	6.961
. Overige dienstverlening	1.619	1.207	1.577
. Consortium financiers	2.813	3.822	2.882
. Diversen	2.988	2.081	3.233
	<u>17.614</u>	<u>16.881</u>	<u>18.132</u>

4.1 Personeelslasten

De personeelslasten bestaan uit:

(x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2019	2019	2018
4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten			
4.1.1.1 Lonen en salarissen	109.860		102.367
4.1.1.2 Sociale lasten	13.442		12.348
4.1.1.5 Pensioenlasten	17.414		15.263
	<u>140.716</u>	<u>142.332</u>	<u>129.978</u>
4.1.2 Overige personele lasten			
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	7.671	4.427	4.975
4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst	10.812	8.643	10.862
4.1.2.3 Overige	4.348	4.447	4.268
4.1.3 Af: Ontvangen vergoedingen			
4.1.3.3 Uitkeringen	-659	-40	-792
	<u>162.888</u>	<u>159.809</u>	<u>149.291</u>

Het gemiddeld aantal fte's per boekjaar is:

	2019	2018	2017
	fte	fte	Fte
Onderwijzend Personeel	1076	1.030	1.032
Onderwijs Ondersteunend Personeel	619	592	605
	<u>1.695</u>	<u>1.622</u>	<u>1.637</u>

4.2 Afschrijvingen

Dit betreft:

(x € 1.000)	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa			
. Gebouwen en terreinen	7.580	8.064	11.172
. Inventaris en apparatuur	4.611	4.320	5.904
. Boekresultaat desinvesteringen	55	0	1.045
. Opbrengst desinvesteringen	0	0	-9
	<u>12.246</u>	<u>12.384</u>	<u>18.112</u>

4.3 Huisvestingslasten

De huisvestingslasten bestaan uit:

(x € 1.000)	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
4.3.1 Huurlasten	5.436	5.306	4.994
4.3.2 Verzekeringslasten	410	397	403
4.3.3 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.958	1.445	1.800
4.3.4 Energie en water	932	1.037	878
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.866	1.844	1.825
4.3.6 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	506	516	671
4.3.8 Overige huisvestingslasten	-9	0	-1.982
	<u>11.099</u>	<u>10.545</u>	<u>8.589</u>

4.4 Overige lasten

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2019	2019	2018
4.4.1 Administratie en beheer			
. Samenwerkingsverbanden	3.146	2.288	2.490
. Adviseurskosten	2.119	1.704	1.637
. Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	2.139	1.625	1.827
. Contributies	751	666	694
. Cateringkosten	1.208	1.072	1.087
. Kies op Maat	1.205	1.089	1.117
. Diversen	1.659	2.945	1.946
4.4.2 Inventaris en apparatuur	4.550	4.095	4.239
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	1.664	3.242	2.226
4.4.5 Overige	3.753	4.008	3.401
	<u>22.194</u>	<u>22.734</u>	<u>20.664</u>

6 Financiële baten en lasten

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2019	2019	2018
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	375	396	713
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke lasten	-2.683	-2.701	-2.880
	<u>-2.308</u>	<u>-2.305</u>	<u>-2.167</u>

1.8 Bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht

Bezoldiging College van Bestuur

Bezoldiging College van Bestuur		
Gegevens 2019	<u>H.N. Hagoort</u>	<u>I.T.J. Grimm-Ruiterkamp</u>
<i>Bedragen in €</i>		
Functiegegevens	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01.01-31.12	01.01-31.12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	172.673	155.892
Beloningen betaalbaar op termijn *	21.083	20.253
Bezoldiging	<u>193.756</u>	<u>176.145</u>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	194.000	194.000
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT
Gegevens 2018	<u>H.N. Hagoort</u>	<u>I.T.J. Grimm-Ruiterkamp</u>
<i>Bedragen in €</i>		
Functiegegevens	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01.01-31.12	01.01-31.12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	169.328	145.175
Beloningen betaalbaar op termijn *	19.291	18.532
Bezoldiging	<u>188.619</u>	<u>163.707</u>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	189.000	189.000
* <i>Beloningen betaalbaar op termijn: dit betreft het werkgeversdeel van premies voor of bijdrage aan pensioenregelingen.</i>		

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim. Vanaf 1 januari 2015 is de Wet verlaging bezoldigingsmaximum van kracht. Voor aanstellingen van topfunctionarissen

bij het Rijk, zelfstandige bestuursorganen, andere overheden en semipublieke instellingen, geldt, behoudens bepalingen van overgangsrecht, als maximum-bezoldiging voor 2019 de norm van € 194.000 op basis van klasse G.

Bezoldiging Raad van Toezicht

Bezoldiging Raad van Toezicht Gegevens 2019	P.E.J. den Oudsten	A. Bruggink	P.C. Jaspers	M.A.C. Kasper- de Kroon	G.J. van Munster	Y.D. Burger
<i>Bedragen in €</i>						
Functiegegevens	Voorzitter	NVT	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01.01-31.12	NVT	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12
Bezoldiging						
Totale Bezoldiging	19.493	NVT	12.583	12.583	12.583	12.583
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	29.100	NVT	19.400	19.400	19.400	19.400
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Gegevens 2018	P.E.J. den Oudsten	A. Bruggink	P.C. Jaspers	M.A.C. Kasper- de Kroon	G.J. van Munster	Y.D. Burger
<i>Bedragen in €</i>						
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	NVT	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01.01-31.12	01.01-31.12	NVT	01.01-31.12	01.01-31.12	22.02-31.12
Bezoldiging						
Bezoldiging	16.013	10.263	NVT	10.263	10.263	8.781
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	28.350	18.900	NVT	18.900	18.900	16.207

1.9 Gebeurtenissen na balansdatum

De uitbraak van het coronavirus begin 2020 heeft een aanzienlijke impact op Windesheim. Vanaf 12 maart worden er geen lessen meer op de campus gegeven, werken medewerkers zoveel mogelijk thuis en is het bindend studieadvies opgeschort. Er wordt een groot beroep gedaan op de flexibiliteit van studenten en medewerkers. Het Coronacrisis Management Team gaat na welke maatregelen genomen moeten worden. Alle domeinen en diensten dragen er zorg voor dat onderwijs en

ondersteuning zoveel mogelijk gecontinueerd worden. Op basis van de momenteel beschikbare informatie, de inmiddels genomen maatregelen, de huidige resultaatsontwikkeling (waarbij de impact van het coronavirus beperkt is) en de bestaande vermogens- en liquiditeitspositie, zijn wij van mening dat er geen onzekerheid is ten aanzien van de continuïteit van Windesheim.

Zwolle, juni 2020
 drs. Henk Hagoort
 drs. Inge Grimm MBA
 College van Bestuur
 Peter den Oudsten
 drs. Erica van Lente
 Walter Bak QC/AC MBA
 prof. dr. Yvonne Burger cmc
 Peter Jaspers RA
 Raad van Toezicht

Overige gegevens

2.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in de jaarverantwoording opgenomen jaarrekening

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim (hierna 'de stichting') 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 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties over 2019 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 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2019;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2019; 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 2019 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.'

Wij zijn onafhankelijk van Stichting 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.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of geen sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in de jaarverantwoording opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- kerncijfers 2019;
- de overige gegevens.

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

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

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs

paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het 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 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 die het College van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het College van Bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het College van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het College van Bestuur het voornemen heeft om de stichting 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 stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevatten als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn,

het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;

- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het 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 instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en

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

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het 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. 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.

Enschede, 15 juni 2020

KPMG Accountants N.V.

E.M. Olthof RA

2.2 Statutaire bepalingen jaarrekening

Voor de jaarrekening zijn de volgende statutaire bepalingen relevant:

Artikel 15.1:

Het boekjaar van de stichting is gelijk aan het kalenderjaar.

Artikel 15.3:

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

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

Artikel 15.4:

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

Bijlage, niet behorende bij de jaarrekening

Bijlage 1 Gegevens over de rechtspersoon

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

Contactpersoon voor de jaarrekening:
Drs Marinus Zandvoort RA, tel. 088 - 469 89 63