

2018

# ‘Dichter bij jou’



JAARVERANTWOORDING 2018



# *Deel 1 BESTUURSVERSLAG*

# Inhoudsopgave

## Deel 1 BESTUURSVERSLAG

Voorwoord	3
1. Kernegegevens	4
2. Ons profiel	5
3. Onderwijs	7
4. Onderzoek	13
5. Doorstroom in de onderwijsketen	17
6. De student aan zet	20
7. Personeel	24
8. Bedrijfsvoering	28
9. Governance	37
10. Verslag Raad van Toezicht	41

### Bijlagen

Bijlage1 Studentgegevens	46
Bijlage 2 Kenniscentra en lectoraten	51
Bijlage 3 Nevenfuncties College van Bestuur	52
Bijlage 4 Overzicht hoofd-en nevenfuncties leden Raad van Toezicht	53
Bijlage 5 Specificering scholingskosten	55

# Voorwoord

**2018 was het jaar waarin Hogeschool Windesheim vol inzette op de ambities uit de strategische koers. We lieten zien dat we durfden te werken aan verandering en we zetten concrete stappen om onze ambities te realiseren. We zijn er nog niet, er moet nog veel werk verzet worden. Met onze collega's en studenten zetten we de schouders eronder.**

Het was het jaar waarin het X-gebouw heropend werd. Een versterkte constructie zorgt ervoor dat het gebouw voldoet aan de laatste bouwvoorschriften. Terwijl het gebouw bijna een jaar buiten gebruik was, ging het onderwijs gewoon door. We maakten nieuwe roosters en creëerden nieuwe werkplekken voor medewerkers en studenten. Iedereen op de hogeschool, studenten en medewerkers, toonde veel en langdurig veerkracht. We lieten zien dat we goed met veranderingen om kunnen gaan. Dat was tekenend voor het jaar 2018.

Het jaar had meer veranderingen in petto. We startten in 2018 met verschillende projecten en experimenten in het kader van onze strategische koers (2017-2022). Bijvoorbeeld die om in te spelen op de flexibiliteitswensen van onze studenten. We breidden het OCW-experiment flexstuderen uit omdat meer studenten mee wilden doen. In dit experiment kunnen studenten per studiepoint betalen. Daarnaast startten we met het Windesheim Business College, waar studenten veel vrijheid krijgen om te bepalen hoe ze leren, wat ze leren en wanneer ze leren. En zijn we bijvoorbeeld gestart met Skillscoaches; tweedejaars Windesheimstudenten met een mbo-achtergrond worden ingezet om mbo-studenten voor en na hun start in het hbo te coachen.

Vanuit de ambitie dat geen enkele student onnodig uitvalt, startte in 2018 intern het gesprek over het Bindend Studie Advies (BSA). Past dit bij onze strategische koers en past het bij toegankelijk hoger onderwijs? En zo niet, wat is dan een werkbaar alternatief? Dit gesprek gaat door in 2019.

De waardering van onze studenten is in 2018 onverminderd hoog: Windesheim bezette ook dit jaar de tweede plek in de categorie grote hogescholen van de Nationale Studenten Enquête. Ook het onderzoek werd goed gewaardeerd. Vier van de vijf kenniscentra kregen de beoordeling 'goed' en één kenniscentrum de beoordeling voldoende gebaseerd op het Branche-protocol Kwaliteitszorg Onderzoek.

In Almere groeit het aantal studenten al jaren stevig. In 2019 verwachten we de grens van 4300 studenten voor onze vestiging in Almere te bereiken. Dit aantal was pas voorzien voor 2027. Deze groeicijfers zorgen ervoor dat we in Almere op zoek gaan naar ruimere huisvesting.

Het financiële resultaat in 2018 was € 9,3 miljoen positief. Met dit resultaat verbetert de solvabiliteit sterk.

Kortom, het jaar 2018 heeft aangetoond dat we aan de slag durven te gaan met nieuwe ontwikkelingen. Een aantal veranderingen die de komende jaren worden voortgezet zijn dit jaar ingezet. Vanuit een fundament met een stevige kwaliteitsbasis gaan wij verder met de Strategische Koers en zien wij de toekomst vol vertrouwen tegemoet.

7 juni 2019,

Henk Hagoort en Inge Grimm  
College van Bestuur

# Kerngegevens

## Kerncijfers Windesheim

*geconsolideerd*

	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Studenten</b>					
. Instroom	8.371	7.964	7.813	7.205	7.139
. Populatie	23.429	22.695	21.607	20.740	20.468
. Aantal afgestudeerden	3.742	3.246	3.243	3.594	3.539
. Aantal uitvallers	3.961	3.720	3.823	3.650	4.085
. Uitval 1e jaars	35%	35%	35%	33%	39%
<b>Marktaandeel</b>					
. Instroom ( <i>bron: Vereniging Hogescholen</i> )	5,3%	5,3%	5,2%	5,2%	4,7%
. Inschrijvingen ( <i>bron: Vereniging Hogescholen</i> )	5,0%	4,9%	4,7%	4,5%	4,5%
<b>Medewerkers</b>					
. Gemiddeld aantal medewerkers	2.062	2.265	2.264	2.177	2.151
. Gemiddeld aantal fte's	1.630	1.642	1.641	1.589	1.594
. Ratio OP/OOP	1,74	1,76	1,71	1,68	1,67
. Aantal docenten met master	1.210	1.021	1.033	953	908
. Aantal gepromoveerde docenten	78	72	69	72	80
. Verzuim	4,5%	4,3%	3,6%	3,9%	5,0%
<b>Onderzoek</b>					
. Aantal lectoraten	19	22	23	28	28
. Omzet Onderzoek ( <i>x € 1.000</i> )	15.853	15.870	15.798	13.400	12.009
<b>Financiën</b>					
. Omzet totaal ( <i>x € 1.000</i> )	208.183	194.869	185.075	180.903	181.794
. Omzet Ondernemen ( <i>x € 1.000</i> )	8.722	7.511	7.308	6.800	6.743
. Resultaat ( <i>x € 1.000</i> )	9.344	-1.272	-10.787	263	7.064
. Groepsvermogen ( <i>x € 1.000</i> )	63.343	53.999	55.271	66.058	65.795
. Solvabiliteit	35,4%	31,3%	32,3%	36,7%	36,5%
. Gemiddelde cashpositie ( <i>x € 1.000</i> )	35.618	22.999	31.762	37.883	32.397

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

Hogeschool Windesheim wil het toekomstperspectief van studenten nog aantrekkelijker maken. Studenten leren zelf richting te geven aan hun carrière is het devies. Die studenten nemen na het afstuderen hun leerervaring mee naar het werkveld. 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 werkt de missie en het ideaal stap voor stap uit. In 2018 kreeg het toekomstbeeld al meer vorm, zie paragraaf 2.1. En in 2019 gaat de ontwikkeling door, een vooruitblik staat in paragraaf 2.2. In paragraaf 2.3 staat welke kernwaarden daarbij leidend zijn.

## 2.1 Van visie naar concrete invulling

Windesheim wil zijn doelen realiseren door studenten de kans te geven een eigen leerroute te volgen die persoonlijk, uitdagend en flexibel is. Deze leerroute wordt vormgegeven in verbinding met wat het werkveld nu en straks vraagt. In 2018 is een duidelijk idee ontstaan van hoe de hogeschool en de studenten dat kunnen bereiken.

### Toekomstvisie

Voordat de student aan zijn of haar studie begint, voert deze een matchingsgesprek. De student kan vervolgens kiezen voor een standaard opleidingspad of voor het samenstellen van een persoonlijke leerroute. De keuzes worden vastgelegd in een onderwijsovereenkomst en de student tekent zich in voor de onderwijsonderdelen die hij of zij de komende periode wil volgen. De keuzes leiden tot een mix van werkplekleren, online leren en contactonderwijs. Het tempo van de opleiding en de opleidingsduur liggen niet vast en zijn afhankelijk van 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. En elke student heeft een studieloopbaanbegeleider die zich vooral richt op het begeleiden van het kiezen van een persoonlijke leerroute. De docenten stellen zich op als inhoudelijk experts en als coaches die studenten begeleiden.

In 2018 zijn de eerste belangrijke stappen gezet in het realiseren van deze toekomstvisie. Deze stappen komen aan bod in de volgende hoofdstukken van het bestuursverslag. In elk hoofdstuk staan wel een of meerdere stappen beschreven, omdat de hele hogeschool meewerkt aan deze ontwikkelingen. Van student tot medewerker, van onderwijs tot de onderwijsondersteunende kern-processen.

De belangrijkste stappen van 2018 op een rij:

- Wanneer studenten ervaren dat een andere opleiding beter aansluit dan de huidige, ondersteunt het project Switch hen om van opleiding te wisselen
- De doorstroom van het mbo naar het hbo is verbeterd
- Er zijn verschillende experimenten en pilots gestart op het gebied van eigen leerroutes
- Het flexstuderen (betalen per studiepoint) is uitgebreid
- De organisatie van het onderwijs is gedeeltelijk aangepast om aan te sluiten bij flexibele leerroutes
- Er zijn gesprekken gevoerd over het bindend studieadvies (BSA)

## 2.2 Vooruitblik 2019

In 2019 gaat Windesheim door met de transformatie. Dit doet de hogeschool vanuit het stevige fundament dat de jaren ervoor is gebouwd. Dit fundament bestaat onder andere uit een stevige kwaliteitsbasis en betrokken medewerkers. De hogeschool zet succesvolle initiatieven uit 2018 door en werkt aan nieuwe.

Ad's zijn tweejarige, praktijkgerichte hbo-opleidingen op EFQM-niveau 5 (tussen mbo-4 en hbo-bachelor in). De opleidingen zijn vooral 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-opleiding. Een aantal Ad opleidingen wordt zowel in voltijd als in deeltijd aangeboden. De hogeschool geeft de inhoud van deze opleidingen vorm in nauwe verbinding met het werkveld en de regio's. Het gemiddelde opleidingsniveau van de werkzame beroepsbevolking in de regio's Zwolle en Flevoland is mbo-niveau.

De Ad-opleidingen zijn een welkome aanvulling op het bestaande hoger onderwijs-opleidingsaanbod in de regio's.

Zo wil Windesheim de komende periode onder andere nieuwe Associate degree-opleidingen in Almere en Zwolle ontwikkelen en starten om de doorstroom in de onderwijsketen te verbeteren. Ook wordt 2019 het eerste jaar waarin de hogeschool de studievoorschotmiddelen inzet voor het nakomen van de kwaliteitsafspraken tussen het bestuur en de medezeggenschap van de hogeschool. Deze afspraken zijn onderdeel van het sectorakkoord dat met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is opgesteld.

De basis voor deze afspraken is gelegd in 2018. In 2019 worden de kwaliteitsafspraken voor de hogeschool definitief vastgelegd. Met inbreng van medewerkers en studenten en meer specifiek de medezeggenschap wordt getendeerd naar 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.

### 2.3 De kracht van Windesheim

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





# Onderwijs

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

*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 wat ze precies studeren en hoe snel. Het bieden van keuzevrijheid alleen is niet genoeg: de kwaliteit van de diploma's moet gewaarborgd worden, de leerroute staat in verband met de wensen en eisen van de beroepspraktijk, de hogeschool ontwikkelt nieuwe manieren van lesgeven en toetsen en de 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 2018 zette de hogeschool succesvolle pilots voort, deed experimenten en onderzocht verschillende manieren om het onderwijs structureel te veranderen. Stapsgewijs en samen met studenten, medewerkers en externe stakeholders. In paragraaf 3.1 wordt ingegaan op de veranderende rol van de docent, in paragraaf 3.2 wordt aangegeven hoe Windesheim werkt aan persoonlijke leerroutes. In paragraaf 3.3 staat hoe Windesheim onnodige uitval van studenten beperkt. In paragraaf 3.4 wordt aangegeven welke projecten en experimenten Windesheim uitvoert met het Ministerie van Onderwijs als opdrachtgever. Tot slot geeft paragraaf 3.5 een beeld van wat er aan de organisatie van onderwijs verandert en geeft paragraaf 3.6 inzicht in de kwaliteit van het onderwijs en de accreditaties.

## 3.1 Verkenningstochten, pilots en experimenten

Het realiseren van de strategische koers van Hogeschool Windesheim vraagt om experimenten. Medewerkers konden zelf ideeën aandragen om aan de vernieuwing te werken. Op basis van de ruim 50 ingediende vernieuwende ideeën zijn 22 experimenten gestart. Daarvan kregen 15 experimenten innovatiebudget voor 2018 en de overige 7 kregen budget voor twee of drie jaar. De experimenten zijn grofweg in twee categorieën te verdelen. De eerste groep levert voorbeelden van onderwijspraktijken op waarin ruimte is voor persoonlijke leerroutes. Denk daarbij aan een flexibel afstudeerjaar waarin studenten van een voltijdopleiding werken en leren kunnen combineren, of een aanpak waarbij studenten na een instaptoets op drie niveaus Engels kunnen volgen. De tweede groep levert voorzieningen op die

studenten over de hele hogeschool kunnen gebruiken zoals taalondersteuning, mogelijkheden voor havo-leerlingen en mbo-studenten om 'voor de poort' onderwijs bij Windesheim te volgen om een betere studiekeuze te kunnen maken of een instrument waarmee opleidingen de interculturele skills van studenten kunnen ontwikkelen.

Deze grootschalige en brede experimentaanpak heeft al een aantal lessons learned opgeleverd. Zo blijkt het combineren van de inzet voor experimenten met reguliere onderwijstaken niet eenvoudig. Ook spelen de experimenten zich veelal af in de eigen lokale context van de uitvoerder en is extra inzet nodig om de overdraagbaarheid van de opbrengst van de experimenten te borgen.

### Docent nog sterker in rol deskundige coach

In deze veranderende omgeving vormen de docenten de spil in een lerend netwerk. De docenten maken het flexibel onderwijs mogelijk. Zij worden steeds meer coach en mentor voor de studenten, die zich flexibel door het onderwijsaanbod bewegen. Zij laten het onderwijs aansluiten op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de samenleving en de wereld om ons heen. Dit vraagt nadrukkelijker dan nu van docenten naast kennisoverdracht de rol van deskundig coach. Die met een brede blik over de opleiding heen kunnen kijken naar de beste ontwikkelingsroutes en die concrete vraagstukken uit de praktijk en het werkveld om kunnen zetten in multidisciplinaire onderwijsgerichte opdrachten. Docenten zijn daarbij ook contactpersoon die als co-creator samen met het werkveld en onderzoek rijke leeromgevingen ontwerpt. Windesheim onderzoekt hoe al deze rollen het beste vervuld kunnen worden. Elke docent kan één of meerdere van deze rollen op zich nemen; Windesheim onderzoekt hoe dit het beste werkt en hoe docenten zich verder kunnen ontwikkelen en specialiseren in datgene waar ze goed in zijn en wat ze graag doen. De docenten zijn de basis van het succes van het onderwijs.

## 3.2 Persoonlijke leerroutes

In 2017 startte Hogeschool Windesheim een aantal verkenningstochten, pilots en experimenten die bijdragen aan het realiseren van de gepersonaliseerde leerroutes voor studenten. Na eerste verkenningen in 2017 stond 2018 in het teken van verdere concretisering van die ambitie. Om de professionele dialoog daarover te onder-

steunen vertaalde Windesheim deze ambitie in drie leidende principes die de basis vormen van de onderwijsvisie van Windesheim.

De drie leidende principes zijn:

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

Naast deze drie leidende principes leveren ruim twintig experimenten inspirerende good practices op en buigen alle opleidingen van de hogeschool zich over de vraag wat onze onderwijsambitie betekent voor leren. Nu tekenen de eerste nieuwe onderwijspraktijken zich af. Een tweetal daarvan lichten we hieronder uit.

### Business College

Het Windesheim Business College is een nieuwe studievariant in het domein Business, Media en Recht. Deze variant bereidt studenten voor op bestaande en toekomstige beroepen in het economische werkveld. Het is hbo, maar dan anders. Het Business College heeft binnen de bestaande regels de ruimte gezocht en gevonden om het onderwijs anders in te richten.

#### **Hans Baltjes, initiatiefnemer en ontwikkelaar van het Windesheim Business College:**

"In 2018 hebben we het WBC opgezet; missionarisch werk gedaan, onmogelijkheden omgezet naar mogelijkheden, presentaties gegeven, uitdagingen opgelost, hackathons georganiseerd, voorzichtig geëxperimenteerd met flexibel toetsen, aan marketing gedaan, afgestemd met opleidingen, gecoacht en ook nog gewoon college gegeven in uren die niet voor het WBC werden gewerkt. Ook toonden we dat een sterke wil toch grotendeels dé weg is, in combinatie met een activerende vorm: doen! Heel veel ging goed. Zoals de manier waarop de opleidingen, waar we dit allemaal voor doen, ons steunen en de support van het management. De weerstanden, en die waren er ook genoeg, hielpen én helpen een goed beeld te krijgen waar pijnpunten zitten. Wat we konden oplossen, hebben we opgelost. Waar oplossen niet kon, kozen we voor een andere aanpak of bewaarden we de uitdaging voor een ander moment. Het dóen gaat door, ook in 2019. Werken op basis van leeruitkomsten geeft nieuwe mogelijkheden. En daarmee meer vormvrijheden qua leren én nieuwe vormen om de behaalde leeruitkomsten aan te tonen. Men geeft ons het predicaat frontrunner in het realiseren van een ambitie van Windesheim. Zolang dit er maar aan bijdraagt studenten in toenemende mate een persoonlijke leerroute te bieden die uitdagend en flexibel is, is zo'n predicaat één van de middelen om deze ambitie te realiseren."

Studenten volgen niet per se de vaste route van een specifieke hbo-opleiding maar stippelen zelf uit welk pad ze volgen. Ze bepalen zelf hoe ze willen leren, wanneer en met wie. Er wordt gewerkt zonder rooster, colleges en klas en met een persoonlijke leercoach en samen met medestudenten die ook hun eigen weg kiezen. Deze vrijheid staat niet gelijk aan vrijblijvendheid en daar moeten de studenten goed in gecoacht worden door hun docenten, die steeds meer als leercoach optreden. Elke leerroute moet immers voldoen aan de leerdoelen en het niveau van een hbo-bachelor.

### Teachers College

Het Teachers College is een variant van de lerarenopleidingen basisonderwijs en voortgezet onderwijs en wijkt qua opzet af van de andere bachelors. Het Teachers College is een opleiding die studenten voorbereidt op het onderwijs van de toekomst. De leraar van de toekomst is innovatief en vraagt zich voortdurend af wat leren is en hoe je met leren experimenteert. Studenten van het Teachers College leren daarom hoe ze creatief kunnen zijn bij het aanbieden van kennis in een wereld die snel verandert en ook hoe ze onconventionele leervormen buiten het klaslokaal kunnen aanbieden: een beetje zoals kunstenaars dat doen. Dat is waarom het Teachers College studenten 'teacher artist' noemt.

Het Teachers College is opgebouwd volgens het zogenaamde liberal arts-model: een brede oriëntatiefase met ruimte voor eigen ontwikkeling, individuele keuzes en het verwerven van algemene kennis. Anders dan bij de reguliere lerarenopleidingen kiezen studenten niet meteen voor een schoolvak in het voortgezet onderwijs of voor de basisschool maar beginnen ze met een Freshman Fase. Deze beslaat de eerste anderhalf jaar van de studie. In de (hoofd)fase die volgt, de Craftsman Fase, specialiseren studenten zich gedurende tweeënhalf jaar in het basis- of het voortgezet onderwijs of richten ze zich op beide typen in een iets langer studietraject.

### 3.3 Onnodige uitval voorkomen

Ons ideaal is dat geen enkele student onnodig uitvalt. Windesheim besteedt extra aandacht aan studenten die na inschrijving niet op hun plek zitten om zo onnodige uitval te voorkomen en om studenten te begeleiden naar een opleiding die goed bij hen past. In ons switchprogramma worden verschillende interventies ingezet om onnodige uitval te voorkomen; bijvoorbeeld het gebruik van de Startthermometer als onderdeel van vroeg signalering bij studieloopbaanbegeleiding, het inzetten van switch coördinatoren en een doorstroomprogramma.

#### Switch: soepel overstappen

Op 1 september 2018 startte het Windesheim-programma Switch. Het doel: studenten snel en soepel kunnen laten overstappen naar een andere opleiding of leerroute. Samen met de opleidingen helpt het Switch-

team studenten bij het heroriënteren op hun doelen en interesses, zodat ze onderwijs kunnen kiezen dat daarbij aansluit. Studenten, docenten, onderwijsmanagers en teamleiders van de verschillende domeinen en experts op het gebied van het bindend studieadvies, de studentenadministratie en het Studiesuccescentrum werken samen aan het opsporen van kansen, drempels en oplossingen voor studenten die willen switchen.

Vanaf de start behaalt het switchteam al quick wins en zijn er best practices gerealiseerd. Dit leverde onder andere een overzicht op van drempels waar studenten nu tegenaan lopen als ze willen overstappen. Zo krijgen bijvoorbeeld studenten nog niet altijd genoeg tijd om aan de toelatingseisen voor een alternatieve opleiding te voldoen, is het bindend studieadvies soms spelbreker en zijn er weinig momenten waarop geswitcht kan worden. Het switchteam bundelt de eerste ervaringen en formuleert op basis hiervan in 2019 een beleidsvoorstel.

#### **Riejet Nijdam, programmamanager van Switch:**

"Switchen was nog erg lastig in het eerste semester van 2018 omdat er nog niets geregeld was. Dat regelen was juist onze opdracht en we hebben vooral al doende de doelgroep en de problemen leren kennen. Eén van de switchers in het eerste semester was Tim. Tim studeerde HBO-ICT. Halverwege periode 1 begon hij te twifelen of HBO ICT wel de geschikte studie voor hem was. Hij ging in gesprek met zijn studiebegeleider en deze verwees hem door naar de switchcoördinator van het domein Techniek. In gesprek met Tim blijkt dat hij sterk denkt aan de lerarenopleiding Geschiedenis. De switchcoördinator ging, conform het beschreven werkproces (FLOW) voor hem aan de slag en nam contact op met de studietoelatingcoördinator van het domein B&E. Die bekeek of en hoe Tim kan overstappen naar de lerarenopleiding Geschiedenis. Tim mocht in gesprek met de opleidingscoördinator en liep een paar dagen met de opleiding mee. Dit gaf hem de zekerheid die hij nodig had en Tim wist daarna zeker dat hij de overstap wilde maken. De switchcoördinator had vervolgens contact met de examencommissie over hoe om te gaan met het bindend studieadvies in verband met de switch van Tim. De examencommissie nam een besluit over het BSA en Tim kreeg toestemming van de directeur om zich per 1 november in te schrijven. Tot nu toe is Tim erg blij met zijn gemaakte switch!"

#### **Het bindend studieadvies**

Vanuit de ambitie dat geen enkele student onnodig uitvalt, startte bij Hogeschool Windesheim in 2018 intern het gesprek over het bindend studieadvies (BSA). Past dit bij de strategische koers en past het bij toegankelijk hoger onderwijs? Zo niet, wat is dan een werkbaar alternatief? Dit gesprek gaat door in 2019. Toegankelijkheid en kansengelijkheid zijn in de hele sector

Hoger Onderwijs onderwerp van gesprek. Dit gesprek wordt onder andere gevoed door de brief aan de Tweede Kamer van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, getiteld 'Toegankelijkheid en kansengelijkheid in het Hoger Onderwijs'. Zo pleit de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in haar brief voor een betere balans tussen normering en ondersteuning bij het BSA.

### **3.4 Samen met het Ministerie van OCW**

Hogeschool Windesheim deed in 2018 voor het tweede studiejaar mee aan het experiment flexstuderen van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW). Studenten die meedoen aan het experiment kunnen hun studietempo aanpassen en betalen per studiepunt. Ze kunnen meerdere keren per jaar kiezen 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. Een eerste onderzoek in januari 2018 toont aan dat flexstuderen onnodige uitval voorkomt.

De interesse voor dit experiment vanuit studenten blijft groot: in juni 2018 meldden 600 studenten zich aan, bijna twee keer zo veel als in 2017. In september 2018 startten na loting 188 studenten, en 16 studenten gaven aan in het tweede semester te starten met flexstuderen. Ook doet ruim een derde deel van de flexstudenten van het eerste studiejaar in het studiejaar 2018-2019 weer mee met het experiment. Hogeschool Windesheim is een van de vier instellingen voor hoger onderwijs die deelneemt aan het experiment. Begin 2019 kunnen er ook andere instellingen voor hoger onderwijs instromen.

#### **Jacob Nieboer, flex-coördinator domein BMR:**

"Als flex-coördinator ben ik de schakel tussen de projectgroep flexstuderen van Windesheim en de begeleiders van de BMR-studenten. In 2018 was er al best wat geregeld voor de flexstudenten. Zo konden de studenten op een goede manier hun keuzes doorgeven met de inschrijftool en organiseerden we bij BMR een intekenmoment voor alle studenten, begeleiders en de coördinator. Dit was een succes, en we organiseren volgend jaar voor alle flexstudenten zo'n gezamenlijk moment. Maar, er waren ook nog wat problemen. Zo waren er veel vragen over de hoogte en de betaling van het collegegeld. De projectgroep zorgt dat studenten hierover beter geïnformeerd worden. Ook was de afhandeling van de keuzes van de studenten een behoorlijke administratieve taak, omdat de inrichting van de bestaande systemen nog niet aansluit op de vraag vanuit het flexstuderen. Dit verbeteren we, zodat volgend jaar de administratieve taken minder moeite zullen kosten."

Binnen het experiment Leeruitkomsten (flexibel deeltijd) zijn in 2017, 19 opleidingen uit de vijf domeinen van Windesheim gestart met het flexibel maken van hun opleiding. Deze opleidingen doen dit door te werken met leeruitkomsten. Opleidingen werken aan een flexibel curriculum, waarmee studenten, in combinatie met hun baan, een diploma kunnen behalen. Deze curricula worden in co-creatie met het regionale werkveld ontwikkeld en aangeboden. De einddatum van het experiment Leeruitkomsten is februari 2020.

In het experiment Vraagfinanciering betalen werkgevers niet alleen mee aan de opleidingskosten van studenten, maar dragen zij ook inhoudelijk bij aan de vormgeving van het curriculum. Op de hogeschool neemt de deeltijdopleiding Technische Bedrijfskunde deel aan dit experiment. Na evaluatie van dit experiment in opdracht van OCW is besloten het experiment met ingang van studiejaar 2019-2020 te stoppen. Op Windesheim nemen momenteel nog slechts 10 studenten deel aan dit experiment.

### 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. In 2017 startte Hogeschool Windesheim met het herontwerpen van deze kernprocessen langs drie programmalijnen. In 2018 is een integraal herontwerp van het applicatielandschap uitgewerkt met vijf speerpunten.

#### 1. *Personaliseren van het informatielandschap*

Studenten die een eigen leerroute samenstellen, moeten goed inzicht hebben in het onderwijsaanbod. Daarom werkt Windesheim aan een goed inzichtelijke onderwijscatalogus. In september 2018 deed de hogeschool in dit kader een pilot met de studenten die deelnemen aan het experiment flexstuderen. De pilot was een succes en leverde waardevolle inzichten op voor de herinrichting van het gehele proces voor alle studenten binnen de hogeschool.

#### 2. *Plannen en roosteren geïntegreerd*

Ander onderwijs vraagt om meer geïntegreerd plannen en roosteren. In 2018 is Windesheim overgegaan op een geïntegreerde applicatie van inzetplanning en roostering.

#### 3. *Doorontwikkeling gebruik Big data*

Nog slimmer gebruik maken van gegevens vanuit bijvoorbeeld het primaire onderwijsproces of de resultaten van de pilots, dat is het doel van het nieuwe big-data platform dat Windesheim in 2018 gestart is.

#### 4. *Visievorming digitale leeromgeving van de toekomst*

De elektronische leeromgeving wordt steeds belangrijker, maar een helder format hiervan is vooralsnog niet beschikbaar in onze sector. Windesheim experimenteerde in 2018 met de elektronische leeromgeving om

een toekomstvisie op te bouwen en een beter beeld te hebben welke specificaties deze nieuwe omgeving zou moeten hebben.

#### 5. *Relatiebeheer met (aankomende) studenten en alumni*

In 2018 heeft Windesheim weinig voortgang geboekt ten aanzien van nieuw beleid voor relatiebeheer. Verdere stappen ten aanzien van beleid en de uitvoering ervan worden in 2019 gezet.

### 3.6 Kwaliteit van het onderwijs

Vanuit de strategische koers heeft de hogeschool in 2018 de visie op kwaliteit van onderwijs geherdefinieerd en de visie op kwaliteitszorg verder ontwikkeld.

#### *Kwaliteitsafspraken rond landelijke thema's*

In het Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs is afgesproken dat hogescholen de vrijgekomen studievoorschotmiddelen, afkomstig uit het afschaffen van de basisbeurs, inzetten voor de bredere onderwijsvoornemens en onderwijsvisie van de instelling. Dit moet passen binnen de zes thema's die landelijk zijn afgesproken in het sectorakkoord. Windesheim wil gericht met deze thema's aan de slag en begon in 2018 aan het opstellen van kwaliteitsafspraken. Tijdens informatiesessies en brainstormsessies met medewerkers, studenten en meer specifiek de Centrale Medezeggenschaps Raad (CMR) werden de thema's uit het sectorakkoord en de strategische koers aan elkaar gekoppeld.

Na een eerste ronde van ideeënverzameling/wensen van 220 medewerkers en studenten, zijn in twee brainstormsessies deze wensen en concrete ideeën besproken. Tijdens de tweede brainstorm zijn ook afspraken gemaakt over de wijze waarop studenten en medewerkers betrokken worden bij het bepalen van de doelen. Externe partijen zijn nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de strategische koers. Deze partijen hebben hierbij hun ideeën en behoeften rond onderwijs en onderzoek vanuit het werkveld en de regio kenbaar gemaakt. De koers vormt het vertrekpunt voor de kwaliteitsafspraken.

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 zijn door het College van Bestuur de eerste denkrichtingen geformuleerd. In de maanden december 2018 tot en met februari 2019 zijn de denkrichtingen verder uitgewerkt en heeft de CMR nadere input geleverd voor de kwaliteitsafspraken. Hierover is meerdere malen gezamenlijk gesproken.

In goed overleg tussen CvB en de CMR zijn de kwaliteitsafspraken verder uitgewerkt. De Raad van Toezicht is gedurende 2018 door het CvB geïnformeerd over de voortgang en het proces van de totstandkoming en de inhoudelijke denkrichtingen en invulling van de kwaliteitsafspraken. Eind december is de eerste opzet van het

Plan voor Kwaliteitsafspraken besproken. Het plan is in 2019 goedgekeurd door de CMR en vervolgens door de Raad van Toezicht.

#### Borging kwaliteitszorg met Instellingstoets

Hogeschool Windesheim voldoet aan de criteria van de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK). Met deze toets wordt beoordeeld wat de onderwijsinstelling zelf doet aan kwaliteitszorg. Met een positieve ITK worden opleidingen beperkter getoetst bij de accreditatie, omdat het eigen kwaliteitssysteem van de hogeschool bepaalde zaken al bewaakt. De huidige ITK van Windesheim moet in juni 2020 verlengd worden. In 2018 maakte de hogeschool daarom een overzicht van onderwerpen die belangrijk zijn voor de ITK. Ook onderzocht Windesheim hoe de opleidingen zich verhouden tot de onderwijsvisie, de strategische koers en de daarin geformuleerde ambities. Daarnaast startte Windesheim met het formuleren van de zelfevaluatie voor de instellingstoets. De kwaliteitsafspraken worden tijdens de instellingstoets apart beoordeeld.

#### Accreditaties opleidingen in 2018

De volgende opleidingen zijn in 2018 gevisiteerd en hebben een positief accreditatiebesluit ontvangen:

- Bedrijfskunde MER (bachelor Zwolle en Almere)
- Ad Officemanagement (Ad Almere)
- Journalistiek (bachelor, Zwolle)
- Logistiek en Economie (bachelor, Zwolle)
- LVO Technisch Beroepsonderwijs (bachelor, Zwolle)
- Ad Onderwijsondersteuner Technisch Beroepsonderwijs (Ad, Zwolle)
- Godsdienst en Pastoraal Werk (bachelor, Zwolle)
- LVO Godsdienst (bachelor, Zwolle)
- Master Leraar Godsdienst (master, Zwolle)
- Social Work (bachelor, Zwolle en Almere)
- Ad Sociaal Werk in de Zorg (Ad, Zwolle)
- Civiele Techniek (bachelor, Zwolle)
- HBO-ICT (bachelor, Zwolle en Almere)
- Ad ICT Beheer (Ad, Zwolle)
- Ad Software Development (Ad, Almere)
- Werktuigbouwkunde (bachelor, Zwolle)
- Industrieel Product Ontwerpen (bachelor, Zwolle)
- Polymer Engineering (master, Zwolle, joint degree met NHL-Stenden)

Acht opleidingen zijn in 2018 gevisiteerd en hebben een positieve beoordeling van het panel gekregen. De volgende opleidingen vragen voor 1 mei 2019 accreditatie aan:

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

#### Uitbreiding Associate degrees

Vanuit de groeiambitie voor de vestiging Windesheim Flevoland en de onderwijsambities in de strategische koers werkt Windesheim aan uitbreiding van het opleidingsportfolio voor de Associate degree's, de Ad's.

In 2018 werkte Windesheim op de volgende onderwerpen aan de uitbreiding van het Ad aanbod:

- De Ad-deeltijdopleiding Industriële Automatisering en Robotica (Zwolle) kreeg een positief besluit op de macro-doelmatigheidsaanvraag. Deze opleiding doorloopt in het voorjaar van 2019 de Toets Nieuwe Opleiding en start waarschijnlijk in september 2019
- Een positief besluit voor de aanvraag van een nevenvestiging in Almere voor de Ad Sociaal Werk in de Zorg (deeltijd)
- De Ad Finance (voltijd) doorliep de Toets Nieuwe Opleiding en startte in september op locatie Almere
- De Ad Pedagogisch Educatief Medewerker (deeltijd) startte in september op locatie Almere
- Verder worden er gewerkt aan zes nieuwe Ad-opleidingen en een nevenvestiging voor de Ad Finance in Zwolle.

#### Studenttevredenheid en Keuzegids hbo

Een meting van de studenttevredenheid is een onderdeel van onze kwaliteitsborging. De studenttevredenheid was in 2018 onverminderd hoog, daar zijn we trots op! In de Nationale Studenten Enquête van 2018 (NSE) geeft vier op de vijf studenten (80%) aan tevreden tot zeer tevreden te zijn met zijn of haar studie. Sinds 2012 is deze tevredenheid met 13 procentpunten gestegen. Daarmee is Windesheim een opvallende stijger in de categorie grote hogescholen. Bij de deeltijdopleidingen steeg de tevredenheid van 59% in 2012 naar 73% in 2018. Bij de relatief nieuwe Associate degree-opleidingen geeft 79% van de studenten aan tevreden tot zeer tevreden te zijn. Op bijna alle thema's zijn de Windesheimstudenten meer tevreden dan hbo-studenten elders in het land.

Deze hoge tevredenheid is eveneens terug te zien bij de uitkomsten van de Keuzegids hbo en de Elsevier. In 2018 stond Windesheim, in Elsevier op een tweede plek in de categorie 'brede hogescholen' met een tevredenheidsscore van 38. In 2017 stond Windesheim op plek 3. Van de 50 beoordeelde Windesheimopleidingen in Elsevier scoren 46 opleidingen positief of gemiddeld.

De Keuzegids hbo beoordeelt en vergelijkt de studenttevredenheid en kwaliteit van alle hbo-opleidingen in Nederland op basis van studentenoordelen, studieresultaten en geleverd door Vereniging Hogescholen en oordelen uit visitatie- en accreditatierapporten. In de Keuzegids hbo 2019 staat Windesheim, net als vorig jaar, in de categorie 'grote hogescholen' op de tweede plaats. Twaalf opleidingen van Windesheim zijn landelijk de beste in hun soort; ze staan op een (gedeelde) eerste plaats. Zes Windesheimopleidingen kregen van de Keuzegids het predicaat 'topopleiding'.

De topopleidingen volgens de Keuzegids:

- De Lerarenopleiding Lichamelijke Opvoeding (Zwolle)
- De Lerarenopleiding Scheikunde (Zwolle)
- Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie (Zwolle)
- Civiele Techniek (Zwolle)
- Elektrotechniek (Zwolle)
- Commerciële Economie (Almere)

#### **Aandacht voor studenten met een functiebeperking**

Windesheim wil gelijke kansen creëren voor zijn 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 2018 studeerden er circa 3.300 studenten met een functiebeperking. Dit is ongeveer 15% van de studentenpopulatie van Windesheim; in 2017 was dit percentage 14%.

Windesheim staat voor het derde jaar op rij op de eerste plaats in de categorie 'grote hogescholen' in de begeleiding van studenten met een functiebeperking. Dit

blijkt uit het jaarlijkse onderzoek van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (C.H.O.I.), in opdracht van het Expertisecentrum handicap + studie. Ook in de Nationale Studenten Enquête (NSE) staat Windesheim bovenaan bij de grote hogescholen als het gaat om begeleiding van studenten met een functiebeperking. Over de hele linie scoort Windesheim hoog en vooral het begrip van onze docenten voor studenten met een functiebeperking valt positief op. Naar aanleiding van de NSE, studentenpanels en landelijke ontwikkelingen, zijn er voor het komende studiejaar verschillende actiepunten en aanbevelingen opgesteld waarmee de hogeschool in 2019 aan de slag gaat.

#### **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 opnieuw toegekend. Zowel de voltijd- als de deeltijdvariant van de afstudeerrichting GGZ-agoog binnen de bacheloropleiding Social Work is positief geaccrediteerd. Deze accreditatie is vijf jaar geldig, wat betekent dat Windesheim gedurende die periode erkende certificaten voor GGZ-agoog kan uitreiken.

# Onderzoek

**"Onderzoek 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

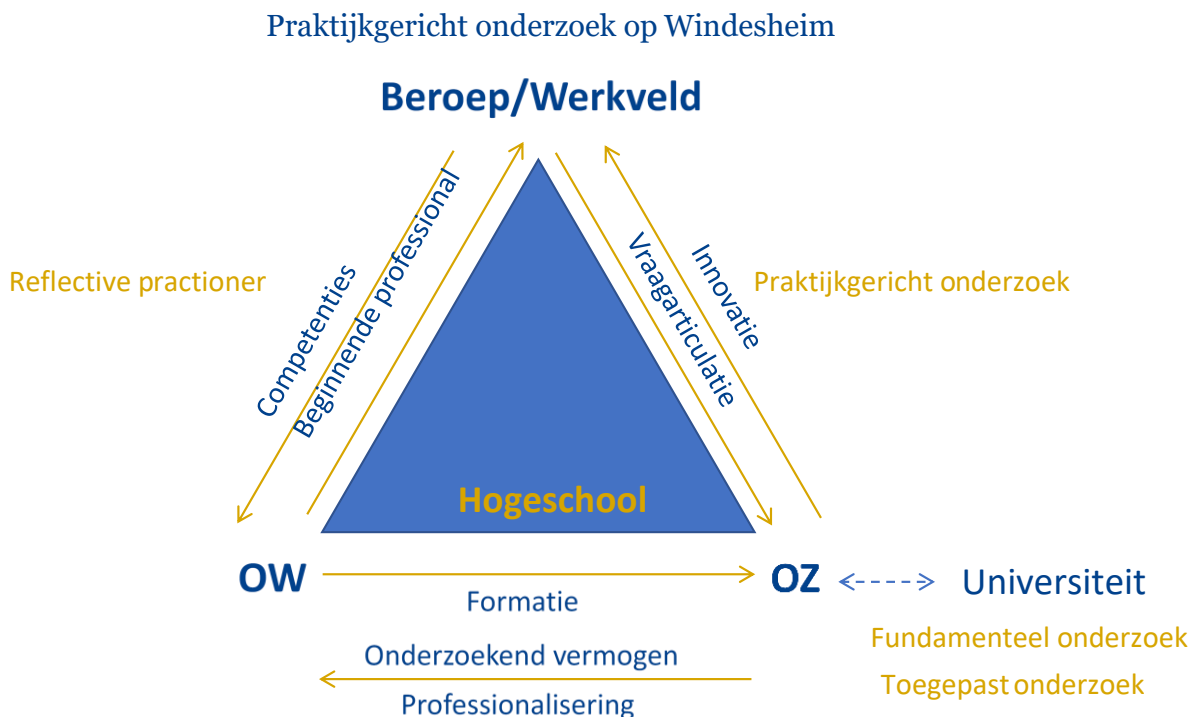
De grote maatschappelijke vraagstukken vragen om een interdisciplinaire benadering en projectmatig samenwerken. Hogeschool Windesheim heeft de ambitie hierin uit te blinken en wil ervoor zorgen dat deze werkwijze aantoonbaar impact heeft op regionaal, landelijk en/of internationaal niveau. Daarom werkte Windesheim ook in 2018 aan de volgende twee kernuitdagingen:

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

Hoe Windesheim hieraan werkte, wordt beschreven in paragrafen 4.1 en 4.2 van dit bestuursverslag. In paragraaf 4.3 volgt hoe de BKO-visitaties van de onderzoekseenheden in 2018 zijn verlopen. In paragraaf 4.4 staat hoe het Windesheimonderzoek in 2018 aansloot bij het werkveld en in paragraaf 4.5 staat informatie over de lectoraten en de Centres of Expertise waarin Windesheim deelnam.

## 4.1 Verbinding onderwijs en onderzoek

Windesheim werkt praktijkgericht binnen de driehoek onderwijs-werkveld-onderzoek (zie figuur 4.1). Binnen deze driehoek ligt het accent van het Windesheimonderzoek vooral op de verdere verbinding van onderwijs en onderzoek.



Figuur 4.1

## Verbinding met het onderwijs

Elk lectoraat van Windesheim is nauw verbonden met het onderwijs. Zo geven lectoraatmedewerkers (gast)-colleges, dragen ze geregeld bij aan de ontwikkeling van minors en denken ze mee over curriculumvernieuwing bij de opleidingen. Docenten doen meer onderzoekservaring op binnen de lectoraten en steeds meer studenten weten hun weg te vinden naar de lectoraten om (afstudeer)onderzoek te doen. De minor De Gezonde Stad is hier een mooi voorbeeld van.

De Gezonde Stad is een praktijkgerichte minor voor derde- en vierdejaarsstudenten van verschillende opleidingen van Windesheim en andere hogescholen, georganiseerd vanuit het lectoraat De Gezonde Stad. Het onderzoeksproject richt zich op het realiseren van een gezonde stad voor kinderen, volwassenen en senioren. Een gezonde stad is een stad die werkt aan een gezonde leefstijl bij jong en oud. Bijvoorbeeld door het aanleggen van interactieve speelvelden die kinderen stimuleren om meer te bewegen, het aanbieden van een gezonde keus in de kantine voor werknemers of het aanbieden van beweegactiviteiten voor senioren. Een gezonde stad is gebaat bij samenwerking tussen verschillende disciplines: gezondheidszorg, welzijn, sport en bewegen, onderwijs, ruimtelijke ordening, recreatie, mobiliteit, veiligheid, economische zaken en/of communicatie. De minor is dus interessant voor studenten van allerlei richtingen.

### Joop ten Dam, lector De Gezonde Stad:

"Vier studenten deden binnen de minor De Gezonde Stad onderzoek naar een fiets- en loopbrug in Zwolle. Dat leek een verrassend onderwerp voor de richting gezondheid en welzijn maar in het kader van het stimuleren van actief vervoer en het beweeggedrag van bewoners was dit toch een mooi en passend project. De gemeente Zwolle kwam met een hulpvraag over de veiligheid, aantrekkelijkheid en toegankelijkheid van de Rodetorenbrug in Zwolle voor voetgangers en fietsers. De gemeente wil bewegen en toegankelijkheid stimuleren, en rond deze brug waren er wat klachten gekomen. Vier studenten van verschillende opleidingen (sportkunde, planologie, verpleegkunde, maatschappelijk werk) van Windesheim en daarbuiten keken samen hoe ze de waardering van fietsers en wandelaars met en zonder beperking konden verbeteren rond deze brug. Ze hebben de klachten onderzocht, gebruikers geïnterviewd, de fysieke kenmerken en verkeersstromen bekeken, goede theorieën gebruikt en uiteindelijk de gemeente geadviseerd hoe het beter kan. De gemeente was blij met de resultaten en één van de studenten heeft de minor en het onderzoek gepitcht voor de staatssecretaris. Het was opvallend hoe veel je kunt zeggen over een micro-onderdeeltje van een gezonde stad zoals één brug, als je het vanuit allerlei invalshoeken onderzoekt, de disciplines van de

gezonde stad. Ook merkten de studenten hoe breed deze resultaten kunnen worden doorvertaald naar andere gemeenten die willen werken aan een gezonde openbare ruimte. Maar bovenal ontdekten de studenten dat de fysieke omgeving veel invloed kan hebben op de gezondheid."

De minor is verbonden met het samenwerkingsverband Zwolle Gezonde Stad. De onderzoeksopdrachten komen van partners van Zwolle Gezonde Stad zoals de gemeente Zwolle, gemeente Hardenberg, SportService Zwolle, Isala Ziekenhuis, Dimence, revalidatiecentrum Vogellanden, de Vrije Universiteit, Lectoraat ICT in de Zorg, Zwolle Gezonde Stad, Lectoraat de Gezonde Stad. De interdisciplinaire studentgroepen komen uiteindelijk met antwoorden die de opdrachtgevers daadwerkelijk nodig hebben om de gezonde stad verder te ontwikkelen.

## 4.2 Onderzoek gericht op een duurzame en inclusieve samenleving

De lectoraten van Windesheim zijn verdeeld over vijf kenniscentra. Elk kenniscentrum heeft een inhoudelijk overkoepelend onderzoeksthema en draagt vanuit de eigen inhoudelijke expertise bij aan een duurzame en inclusieve samenleving. In 2018 gebeurde dat op verschillende niveaus: op het niveau van het kenniscentrum zelf, op het niveau van het lectoraat, op het niveau van de onderzoekslijnen binnen een lectoraat en op het niveau van nieuwe en huidige projecten. Hierbij zijn kruisbestuivingen met andere kenniscentra gestimuleerd.

### Duurzaam hergebruik composietmateriaal

Het lectoraat Kunststoftechnologie onderzoekt sinds 2015 het sluiten van de kringloop van oud composietmateriaal. Dit materiaal is niet meer te scheiden naar de originele componenten glasvezel en kunsthar. Dit maakt hergebruik erg moeilijk. Het interdisciplinaire lectoraat van Hogeschool Windesheim ontwierp een manier om het oude materiaal als stroken of vlokken te verwerken tot nieuw constructiemateriaal.

De Windesheim-methodiek voor hergebruik van End of Life composiet is erg succesvol en wordt al volop toegepast, bijvoorbeeld:

- In oeverbeschoeiingen in Almere
- In dwarsliggers voor een brug in Friesland
- Wrijfgordingen bij Groningen Seaport
- In tafels, lockers en keukenunits op Hogeschool Windesheim

Het consortium dat werkt aan dit project bestaat uit 35 verschillende partijen waaronder waterschappen, leveranciers, composietproducenten, afvalverwerkers en energieproducenten. Industriële partners werken aan een pilot-productielijn voor profielen. Ook internationaal is het project erg succesvol. Het wordt op 13 maart 2019 in Parijs gepresenteerd op de grootste composietbeurs



ter wereld als iconoproject en het is opgenomen in de Nationale Agenda Compositet.

### Heico van der Blonk, lector Netwerken in een Circulaire Economie:

“Altijd als je een nieuw idee in de circulaire economie wilt verwezenlijken, kom je allerlei belemmeringen tegen. Vanuit het lectoraat kijken we waar ondernemers eigenlijk precies tegenaan lopen. Welke hobbels en barrières komen ze tegen in de transitie naar een circulaire economie, en hoe kunnen we die oplossen? Dat deden we ook bij Zwolsche Zwammen, een lokale start-up. Zwolsche Zwammen kweekt sinds 2018 oesterzwammen op het koffiedik van Windesheim maar dat ging niet zonder slag of stoot. Het idee was het koffiedik van Windesheim ophalen en daar zwammen op kweken. Maar voedingsresten zoals koffiedik zijn formeel gezien afval en afval mag je niet zomaar transporteren. Dit konden we oplossen: als de zwammen op de campus gekweekt konden worden, hoefde het afval nergens heen. Maar past zo'n bedrijf op de campus wel binnen het bestemmingsplan? Dat werd de volgende horde. Vervolgens lukte het niet direct om alle vergunningen te krijgen die de ondernemer moest hebben. Door de inzet van een netwerk van mensen bij verschillende organisaties zoals Gemeente Zwolle en Natuur en Milieu Overijssel lukte het toch. We zochten samen uit wat volgens de regels kon en waar misschien een uitzondering mogelijk was en bedachten een scenario. De realisatie van Zwolsche Zwammen is een prachtig voorbeeld van de problematiek van circulaire economie. In 2019 gaan we vanuit het lectoraat verder met deze problematiek. We willen de barrières waar start-ups tegenaan lopen structureel onderzoeken en samen oplossingen vinden die breed gebruikt kunnen worden in de transitie naar een duurzame, circulaire economie.”

### 4.3 Kwaliteitstoets onderzoek

In de cyclus van kwaliteitszorg van Windesheim wordt elk kenniscentrum ééns in de zes jaar gevisiteerd door een onafhankelijke visitatiecommissie. Het Branche-protocol Kwaliteitszorg onderzoek 2016-2022 is hiervoor het beoordelingskader. Alle kenniscentra zijn in 2018 gevisiteerd. De overall beoordeling van de externe visitaties was bij vier van de vijf kenniscentra 'goed' en bij één kenniscentrum 'voldoende' op de schaal onvoldoende, voldoende, goed, excellent. De kenniscentra werken de komende periode aan de aanbevelingen van de visitatiecommissies.

### 4.4 Verbinding met het werkveld

Windesheim wil met zijn onderzoek bijdragen aan de ontwikkeling, verbetering en vernieuwing van de

professionele praktijk. In de paragrafen 4.1 en 4.2 zijn hiervan enkele voorbeelden gegeven. Die beroepspraktijk vraagt in toenemende mate om reflecterende beroepsbeoefenaars die nadenken over hun werkwijzen en die hun reflectie ook kunnen delen met andere beroepsbeoefenaars: de reflective practitioner. Daarnaast is er in toenemende mate behoefte aan betrouwbare en bruikbare kennis voor de beroepspraktijk: evidence based practice. Zie ook figuur 4.1.

Om optimaal aan te sluiten op het werkveld 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
- Een netwerk voor circulaire economie in ontwikkeling op het Enexis-terrein te Zwolle

De ontwikkeling van de Climate Campus in Zwolle is een mooi voorbeeld van de aansluiting tussen werkveld en onderzoek. Windesheim zit in dit netwerk als onafhankelijke kennispartner.

#### Climate Campus: samenwerken voor een veranderend klimaat

De Climate Campus is een samenwerkingsverband van meer dan 40 partijen waaronder bedrijven, overheden, ingenieursbureaus, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en burgerinitiatieven. Samen werken ze aan een klimaatadaptieve regio. Innovatie, kennisontwikkeling, kennisdeling en het toepassen van nieuwe en bestaande kennis en technologie moeten de Delta Zwolle weerbaar maken tegen de gevolgen van klimaatverandering.

Studenten van Hogeschool Windesheim werken in de Climate Campus samen met partners aan verschillende projecten. Enkele voorbeelden:

- Een onderzoeksproject naar welke bestaande data kunnen worden ingezet voor klimaatadaptatie en aan welke nieuwe data de regio Zwolle op dit gebied de meeste behoefte heeft
- Creatieve én realistische ideeën voor de klimaatadaptieve herinrichting van het Lübeckplein in Zwolle
- Een onderzoek van 110 studenten Technische Bedrijfskunde hoe je inwoners beter kunt betrekken bij klimaatactief handelen in de wijk Stadshagen
- Een internationale onderzoeks subsidie-aanvraag "Increasing the resilience of urban areas and their surroundings to impacts of climate change by integrative management of water resources and water related risks (IRUCOW)"
- Een onderzoek naar succes- en faalfactoren van klimaatadaptatie in projecten in de regio IJssel-Vechtdelta.

## 4.5 Lectoraten en Centres of Expertise

Alle lectoraten van Windesheim vallen onder een kenniscentrum. De kenniscentra staan vast, maar de lectoraten wisselen. In 2018 zijn de lectoraten Pedagogische Kwaliteit van het Onderwijs en het lectoraat Robotica in Almere gestopt. Daarnaast kreeg een aantal lectoraten een ander onderzoeksaccent. Verder is er een nieuw lectoraat GGZ en Samenleving gestart en onderzoekt de hogeschool mogelijkheden voor enkele nieuwe lectoraten.

Hogeschool Windesheim participeert in vier Centres of Expertise (CoE's). Dit zijn innovatieve samenwerkingsverbanden met andere kennisinstellingen en marktpartijen. Deze Centres zijn ontstaan in 2013 vanuit het topsectorenbeleid. De Centres zijn inmiddels herkenbare en door het werkveld erkende expertisecentra. De thema's van de CoE's sluiten goed aan bij de regionale speerpunten zoals Kunststoffen en Logistiek. De meerwaarde is zichtbaar in de vele activiteiten, de gerealiseerde producten en het versterken en de toename van 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. Windesheim zoekt nadrukkelijk de samenwerking met regionale Centra voor Innovatief Vakmanschap. Een voorbeeld hiervan is de intensieve samenwerking tussen een aantal toonevende bedrijven, Deltion College, Landstede en Windesheim binnen het Fieldlab Industrial Robotica in Harderwijk.

De CoE's zijn belangrijk voor het onderwijs en het onderzoek van Windesheim en dragen bij aan de zwaartepuntvorming en profilering. Dankzij de deelname in de CoE's kan Windesheim met de partners van overheid en bedrijfsleven nog beter werken aan innovatie, kenniscreatie en kenniscirculatie. Hieronder noemen we de Centres of Expertise waarin Windesheim participeert:

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

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

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

In dit CoE participeert Windesheim samen met 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 en Sociale Innovatie & Verscheidenheid.

### **Green PAC: Smart Polymeric Materials** -

[www.greenpac.eu](http://www.greenpac.eu)

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. iLab is de community voor studenten om hun ondernemerskwaliteiten verder te ontwikkelen. Zij worden hierbij ondersteund door professionals om hun (kunststof) productidee verder te ontwikkelen, te maken en te vermarkten. Het Centre Green PAC werkt nauw samen met het Windesheim-lectorat Kunststoftechnologie.

### **KennisDistributieCentrum Logistiek** -

[www.kennisdcllogistiek.nl](http://www.kennisdcllogistiek.nl)

Windesheim werkt binnen dit CoE 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. Niet alleen de fysieke aspecten maar ook bedrijfseconomische facetten van logistiek komen aan bod. Het Centre werkt nauw samen met het Windesheim lectoraat Supply Chain Finance.

### **Verkenning drie nieuwe CoE's**

Windesheim verkent de mogelijkheden om drie andere Centres of Expertise op te richten, rond de volgende onderwerpen:

- CoE Pro Memo, Expertisecentrum dementie voor professionals
- Familiebedrijven
- Inclusiviteit

# 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 de aansluiting van het onderwijs op de buitenwereld is de doorstroom in de onderwijsketen erg belangrijk. Het verbeteren van die doorstroom is dan ook een speerpunt van Hogeschool Windesheim.

Windesheim werkte in 2018 op vier vlakken aan het verbeteren van de doorstroom:

- De instroom van nieuwe studenten beter analyseren en potentiële studenten optimaal informeren voordat ze bij Windesheim gaan studeren
- De relaties met de aan Windesheim toeleverende instellingen verder optimaliseren
- Mbo'ers stimuleren hun opleiding te vervolgen aan het hbo en hen hierbij te begeleiden
- Obstakels in de doorstroom naar masteropleidingen uit de weg ruimen

Om meer informatie te vergaren over doorstroomproblemen onderzocht de hogeschool de oorzaken hiervan. In 2018 deed Windesheim onderzoek naar:

- Instroom, uitval en doorstroom van havisten, mbo'ers en vwo'ers
- De effecten van peermentoring bij het project Skillscoach (zie 5.2 project Skillscoach)
- De doorstroom van een aantal cohorten van mbo-instellingen Deltion College en Landstede MBO naar Hogeschool Windesheim, Hogeschool Viaa en Katholieke Pabo Zwolle. Bij dit onderzoek werkte Windesheim samen met ResearchNed

De uitkomsten van de effecten van peermonitoring en het onderzoek naar de doorstroom van MBO naar Windesheim verwacht de hogeschool in het voorjaar van 2019.

In paragraaf 5.1 wordt beschreven wat Windesheim in 2018 ondernam om de aansluiting te verbeteren voor potentiële Windesheim-studenten, paragraaf 5.4 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 overgang van de verplichte studiekeuzecheck naar de Matchingsdag toegevoegd.

## 5.1 Verbeteren aansluiting

In 2018 experimenteerde Windesheim met het verbeteren van de aansluiting van potentiële Windesheim-

studenten met de verschillende opleidingen van Windesheim zodat zij zich goed kunnen voorbereiden op hun vervolgopleiding. Hieronder lichten we drie experimenten toe met activiteiten om deze aansluiting te verbeteren.

### Instroomonderzoek

Het instroomonderzoek is een nieuw instrument van Windesheim dat havisten in het examenjaar en derdejaars mbo-studenten niveau 4 helpt 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 2018:

- Er zijn 160 enquêtes afgenomen onder mbo-studenten verdeeld over vier onderwijsinstellingen voor mbo (ROC Hilversum, ROC Amstelveen, ROC Top en ROC Flevoland).
- Er zijn 600 enquêtes afgenomen onder havisten op zeven vo-instellingen waarbij de decanen een terugkoppeling van de resultaten kregen.
- Als vervolg op de enquêtes werd een bijeenkomst gehouden met 125 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 2019 bij Windesheim komt studeren. In 2019 is bekend hoe de kandidaten de toets maakten. Op basis van deze resultaten vindt de evaluatie plaats.

### StudySafe en overige voorlichting vooraf

Windesheim biedt aankomende studenten en hun ouders een uitgebreid pakket voorlichtingsactiviteiten en -middelen. Leerlingen uit het voortgezet onderwijs kunnen bijvoorbeeld met de online keuzetool StudySafe een eigen profiel opbouwen op basis van interesses, motivaties, oriëntatieactiviteiten en keuzes.

Ook worden studentambassadeurs ingezet om aankomend studenten te ondersteunen in hun keuzeproces.

## 5.2 Aansluiting mbo-hbo

Hogeschool Windesheim werkt aan een betere aansluiting tussen mbo en hbo. Samen met de 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 2018 is een aantal projecten uitgevoerd om de doorstroming te verbeteren, vaak met en door de studenten zelf.

### Studentlab-projecten

Hogeschool Windesheim heeft met hulp van een subsidie van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap vijf projecten van Studentlab uitgevoerd. Studentlab is een initiatief van het ministerie van OCW om gelijke kansen te creëren voor alle studenten, ongeacht afkomst of vooropleiding. Door het hele land heen werden er 29 projecten ondersteund, waaronder vijf van Windesheim.

De Studentlab-projecten van Windesheim:

1. *SkillsCoach*
2. *Samenwerken in een Dream-project*
3. *Study Together-app*
4. *Evenement Education Festival*
5. *Persoonlijk Coachingsprogramma*

### *Eremias 't Hooft, student Social Work en SkillsCoach:*

"In 2018 heb ik mij aangemeld voor het project nadat ik erover had gehoord. Het werken als coach interesseerde me en het idee van het project vond ik erg mooi omdat ik dit zelf heb gemist toen ik ging studeren. Na een kennismaking heb ik een reeks trainingen gevolgd verspreid over ruim een half jaar tijd. Na de eerste training begonnen de andere tweedejaars en ik met het coachen van de coachees. We kregen elk drie eerstejaarsstudenten. Het was de bedoeling dat wij de studenten in overleg konden bieden wat zij nodig hadden. Het traject verschilt dus van persoon tot persoon maar de kern is het ondersteunen van iemand bij de overgang van het mbo naar het hbo. De coaches die meededen aan het project waren erg gemotiveerd en kregen goede training. De interactie met de coachees kon nog beter. Ik kreeg het gevoel dat sommige coachees er wat vrijblijvend mee omgingen en dat de coaches soms functioneerden als een soort steunpilaar. Ook was er niet veel contact tussen de coaches onderling. Dit zijn aandachtspunten voor het volgende jaar om het project nog beter te maken. Ik neem in ieder geval de kennis mee die ik heb opgedaan tijdens de trainingen en het keiharde SkillsCoach-certificaat dat ik hiermee behaald heb!"

### *SkillsCoach*

Tweedejaars Windesheim-studenten met een mbo-achtergrond zijn getraind tot SkillsCoaches. Zij begeleiden laatstejaars mbo-studenten van Deltion College en Landstede Groep voor en na de overstap naar hogeschool Windesheim. De coaching richt zich vooral op de kennismaking met studeren in het hbo en op studievaardigheden. Zelfstandigheid, plannen, leren leren, concentratie, zelfreflectie, motivatie en talentmanagement staan hierbij centraal. SkillsCoaches dragen bij aan een zachte landing in het hbo en versterken de welkomstcultuur. Onderzoek heeft uitgewezen dat een SkillsCoach de studentbetrokkenheid versterkt en sociale identificatie bewerkstelligt. In 2018 volgden 34 studenten een training tot SkillsCoach. Elk van hen heeft gedurende een langere of kortere periode een of meerdere mbo-studenten gecoacht. Windesheim besluit in 2019 hoe dit initiatief bestendig kan worden.

### *Samenwerken in een Dream-project*

Laatstejaars mbo-studenten van Deltion College en Landstede Groep werkten samen met eerstejaars hbo-studenten met een mbo-achtergrond van hogeschool Windesheim aan een opdracht in de technische sector in een inspirerende levensechte context. Op deze manier ervaren mbo-studenten projectonderwijs in het hbo en krijgen zij een beter idee over doorstuderen in het hbo na hun mbo-opleiding.

### *Study Together-app*

De Study Together-app is bedoeld om in een deel van de informatiebehoefte van mbo-studenten voor het hbo te voldoen. 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

In 2019 wordt de app gelanceerd en overleggen Windesheim en zijn partners hoe de app het best kan worden ingezet.

### *Evenement Education Festival*

Namens Deltion College, Landstede Groep, Katholieke PABO Zwolle, Hogeschool VIAA en Windesheim organiseerden studenten van de opleiding Sportkunde van Windesheim het Festival 'mbo meets hbo'. Dit vond plaats in december in het PEC-stadion te Zwolle. Het festival was voor mbo-studenten die door willen studeren in het hbo of die willen kijken of dat wellicht iets voor hen is. De studenten hebben een educatief, informatief programma opgezet met festivalelementen. De eerste dag kwamen er circa 80 mbo-studenten, de tweede dag waren dat er circa 250. De resultaten en de opzet van het festival worden in 2019 geëvalueerd. Vervolgens wordt bezien of en zo ja hoe dit festival een vervolg krijgt.

#### *Persoonlijk Coachingsprogramma*

Studentbegeleiders van Deltion, Landstede en Windesheim ontwikkelden samen met mbo- en hbo-studenten uit het economisch domein van deze instellingen een persoonlijk coachingsprogramma. Het doel is dat er een doorlopende begeleidingslijn ontstaat van mbo naar hbo.

#### **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 2018 een aantal keren aangeboden aan mbo-studenten. In totaal deden ongeveer 900 mbo-studenten aan dit keuzedeel mee van Deltion College, Landstede Groep, ROC Friese Poort en ROC Flevoland. In 2019 wordt naar verwachting het aantal deelnemende opleidingen van Windesheim en het aantal deelnemende ROC-partners uitgebreid.

### 5.3 Aansluiting hbo bachelor en wo master

Windesheim heeft specifiek 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 logischerwijs per opleiding. Verschillende opleidingen hebben al oplossingen voor deze aansluiting ontwikkeld. Eind 2018 startte een onderzoek naar de huidige situatie en naar een vervolgaanpak. In 2019 worden de eerste resultaten verwacht.

#### **Doorstroming van Hogeschool Windesheim naar Universiteit Twente**

Studenten uit het Domein Business, Media en Recht kunnen een premasterprogramma volgen aan de Universiteit Twente als onderdeel van hun hbo-studie. De premaster is een onderdeel van de vrije keuzeruimte voor de studenten in hun minor en vindt plaats op de Campus in Enschede. Om toegelaten te worden volgen de studenten in de avonduren de premastercourses op Windesheim.

#### **Ben Veldhuizen, opleidingsmanager opleiding Commerciële Economie:**

"Na het doorlopen van de premaster, die als minor is opgenomen in hun studie, stromen studenten na het behalen van het hbo-diploma rechtstreeks in bij de Masterstudie Business Administration op de Universiteit Twente. Binnen deze studie kan gekozen worden voor uitstroomprofielen als marketing, finance, human resources management en entrepreneurship. Deze uitstroomprofielen sluiten heel goed aan op de specifieke hbo-opleidingen op deze terreinen. Elk jaar gebruiken zo'n 15 Windesheimstudenten deze mogelijkheid. Inmiddels bestaan deze premasters drie jaar en het loopt goed. Punt van aandacht is wel of alle studenten van deze mogelijkheid op de hoogte zijn. Men leest vaak niet alle informatie."

### 5.4 Van studiekeuzecheck naar matchingsdag

Met de ontwikkeling van een persoonlijke leerroute kiezen studenten niet meer een vaststaande opleiding maar eerder een richting waarin zij zich ontwikkelen. Daar hoort andere studie-informatie bij en ook andere begeleiding. Hiermee heeft Windesheim in 2018 geëxperimenteerd; deden aankomend studenten voorheen een studiekeuzecheck om te zien of ze de juiste studie kozen, in 2018 verschoof dit meer naar begeleiding bij het maken van goede keuzes. Van checken naar matchen. In 2018 is hier hard aan gewerkt en in februari 2019 vindt dan ook de eerste Matchingsdag voor aankomend studenten plaats, ter vervanging van de studiekeuzecheck.

De Matchingsdag is een programma van en bij de opleiding of in het werkveld, waar aankomend studenten geprikkeld worden om kritisch na te denken over hun keuze en hun mogelijkheden. Studenten krijgen een vragenlijst met een aantal reflectieve vragen over hun persoonlijke situatie en hun motivatie om aan het hbo te studeren. Daarnaast krijgen ze enkele reflectieve vragen over de opleiding die ze in gedachten hebben. Windesheim moedigt aankomende studenten aan mee te doen aan de Matchingsdag maar dit is niet verplicht. Ook studenten die niet naar de Matchingsdag komen, krijgen de vragen. De studenten bepalen zelf of ze de vragenlijst invullen en of ze de antwoorden willen delen met de studiebegeleider. Aspirant-Windesheimstudenten kunnen ook nog steeds een studiekeuzecheck doen maar dit is niet langer verplicht.

# 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 vorm gegeven kan worden als we de studenten zelf actief betrekken.

In paragraaf 6.1 wordt bekeken hoe studenten betrokken worden bij de ontwikkeling van het onderwijs van Windesheim. Paragraaf 6.2 gaat in op studiebegeleiding op maat voor studenten met een beperking, of met een topsportagenda. Student-ondernemers 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 vragen om een actieve houding van alle studenten. Het onderwijs is er immers voor hen. Deze benadering is op verschillende manieren ingebed in de organisatie.

### Onderzoek Persona's

Of het nu gaat om de inhoud van de colleges, het samenstellen van het vakkenpakket, het moment van toetsen of het tempo van studeren: studenten willen meer invloed en regie op hun opleiding. Dit blijkt uit een onderzoek onder alle Windesheimstudenten, die eind 2018 is afgenomen. 5.125 studenten (bijna een kwart van het totaal aantal studenten van Windesheim) deden aan het onderzoek mee. Uit het onderzoek van Windesheim blijkt dat bijna de helft van de studenten (48%) veel tot zeer veel behoefte heeft aan meer flexibiliteit binnen de opleiding. Ook bij de andere 50% van deze groep studenten wordt de wens om meer regie te hebben op verschillende onderwerpen zichtbaar. De verschillende categorieën waarbinnen studenten meer regie willen, zijn de volgende:

- Studenten die vooral meer flexibiliteit willen als het gaat om de inhoud van de studie, hoe er getoetst wordt, in welke vorm les wordt gegeven en hoe je eerder opgedane kennis kunt verzilveren
- Studenten die mee willen bepalen wie hun studiebegeleider is en met welke studenten ze samenwerken

- Studenten die invloed willen hebben op het tempo van hun studie (versnellen of vertragen), het startmoment van hun opleiding en wanneer ze toetsen kunnen maken.

### 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 nemen ze zitting in de Opleidingscommissies. Zo borgt Windesheim volwaardige medezeggenschap.

### Vera Mulder, studentlid Centrale Medezeggenschapsraad:

"Begin september zijn we gaan brainstormen. Die vrijgekomen studievoorschotmiddelen moesten wel echt naar de student. Maar hoe? Om te zien waar het geld het best tot zijn recht komt, moesten we de organisatie ingaan. We stelden een vragenlijst op en vroegen studenten en docenten waar zij het geld aan uit zouden geven als zij mochten kiezen uit de verschillende kwaliteitsafspraken. Op basis daarvan hebben wij een advies opgesteld voor het College van Bestuur. Het eerste idee van het CvB was wat ambitieuzer dan wat de studenten en docenten zelf eigenlijk wilden: niet iedereen wil overal in mee en alles flexibel en persoonlijk maken, maar er moet wel de mogelijkheid zijn om leerroutes te personaliseren. Ook wilde het CvB in het begin graag in alles dezelfde taal spreken als in de strategische koers: persoonlijk, flexibel, uitdagend. Maar de zes thema's uit de kwaliteitsafspraken moeten ook meegenomen worden! Daar zitten ook belangrijke aspecten in die wat breder zijn dan de koers. Het college ging daarin met ons mee. Ook onze kortetermijnvisie voor 2019 en de opzet van het meerjarenplan is in 2019 door het CvB goed opgepikt. Als medezeggenschapsraad doen we goed ons best maar we kunnen meer terrein winnen door nog beter de organisatie in te gaan. Dat is echt belangrijk."

Opleidingscommissies maken onderdeel uit van de medezeggenschap. Ze beschikken daarmee over dezelfde soort 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 medezeggenschap centraal, zodat studenten en medewerkers met één keer inloggen voor alle drie lagen van medezeggenschap konden stemmen. Voor de Opleidingscommissies waren de verkiezingen voor het eerst.

## 6.2 Studentbegeleiding op maat

De visie van Windesheim op studentbegeleiding houdt in: persoonlijke en passende begeleiding bij de eigen leerroute tijdens de hele studie. In het eerste studiejaar is de begeleiding intensief met individuele gesprekken en groeps gesprekken, gericht op het leren studeren aan het HBO, het ontwikkelen van cohesie van de groep en de opleiding en oriëntatie op het beroep. In 2018 besteedde Windesheim veel aandacht aan het ontwikkelen van studentbegeleiding in het kader van de eigen leerroute en studentenwelzijn. Dit is verder uitgewerkt in hoofdstuk 5. Hier beschrijven we extra studiebegeleiding op maat voor bijzondere doelgroepen.

### Begeleiding van studenten met een functiebeperking

Studenten met een functiebeperking kunnen een beroep doen op extra voorzieningen of aanpassingen om hun studiesucces te verhogen en om onnodige studievertraging te voorkomen. Zoals reeds in Hoofdstuk 3 Onderwijs vermeld staat Windesheim voor het derde jaar op rij op de eerste plaats in de categorie 'grote hogescholen' in de begeleiding van studenten met een functiebeperking (onderzoek van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (C.H.O.I.), in opdracht van het Expertisecentrum handicap + studie). Ook in de Nationale Studenten Enquête (NSE) staat Windesheim bovenaan bij de grote hogescholen als het gaat om begeleiding van studenten met een functiebeperking. Ondanks deze resultaten gaat Windesheim, gebaseerd op de NSE, studentenpanels en landelijke Windesheim in 2019 aan de slag met een aantal aanbevelingen om de ondersteuning van deze groep studenten nog verder te verbeteren.

### Wijzigingen topsportregeling en pilot proctoring

Windesheim heeft een regeling voor studenten die aan topsport doen. Vanaf studiejaar 2018-2019 zijn de criteria om in aanmerking te komen voor deze topsportregeling gedeeltelijk aangepast. In 2018 is een pilot online proctoring gestart, een pilot waarin tijd- en plaatsafhankelijke tentaminering voor topsportstudenten mogelijk is. In 2018 zijn 67 verzoeken van studenten voor de topsportregeling van Windesheim toegekend.

### Studysupportall

In 2018 is de Studysupportall ontwikkeld. Dit is een digitaal portaal waar studenten terecht kunnen 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. Windesheim blijft dit digitale portaal verder ontwikkelen in 2019 en deze tool wordt dan ook beschikbaar voor de Windesheimstudenten.

### TaalporTaal

Een van de experimenten die zijn gestart naar aanleiding van de Strategische koers is het TaalporTaal. Dit experiment heeft als doel studenten te leren betere teksten te schrijven. Studenten leren hoe ze zelf hun schrijfproces kunnen verbeteren, met als resultaat heldere teksten op hun eigen vakgebied en daarmee een verhoogde kans op studiesucces. Windesheim wil het TaalporTaal in 2019 voortzetten.

### Diversiteitsproject Forerunner

In juli 2018 kreeg Windesheim geld van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen voor de uitvoering van het project Forerunner. In dit project vertellen verschillende studenten van Windesheim hun levensverhaal. Hiermee wil Windesheim 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

Het project begon in september 2018 met het werven van studenten bij de Lerarenopleiding Nederlands en de opleiding Journalistiek. In totaal 25 studenten volgen in 2019 een training om verhalen van medestudenten op de kunnen tekenen en te delen.

### Beter voorbereid naar het buitenland met Windesheim Intercultural Skills Explorer

Steeds meer studenten kiezen ervoor een tijd in het buitenland te verblijven. Interculturele vaardigheden zijn daarbij onmisbaar. Het gaat bijvoorbeeld om het vermogen om met anderen waarden en normen rekening te houden (sensitiviteit), het aanpassen van communicatiestijl, het talent om relaties aan te knopen en betrokkenheid te vinden bij mensen van andere culturen en het omgaan met onzekerheid. De Windesheim Intercultural Skills Explorer (WISE) is een nieuwe manier om deze vaardigheden multidisciplinair te ontwikkelen. Met WISE gaan studenten voortaan nog beter voorbereid naar het buitenland voor een stage of exchange semester.

### NT2-schakeljaar en begeleiding migranten

Bij Windesheim kunnen hoogopgeleide anderstaligen, vluchtelingen en emigranten zich voorbereiden op een studie in Nederland.

Met een Nederlandse opleiding nemen hun kansen op de arbeidsmarkt toe. Uit landelijk onderzoek is echter gebleken dat deze studenten extra voorbereiding nodig hebben om succesvol aan het hbo deel te kunnen nemen. Alleen het behalen van het staatsexamen NT2 II is niet voldoende. Dit schakeljaar biedt deze onontbeerlijke voorbereiding en vergroot de kans op studiesucces. Vanwege het feit dat de deelnemers uit verschillende culturen afkomstig zijn, vergroot het schakeljaar ook de interculturele vaardigheden van de studenten.

Daarnaast biedt Windesheim sinds 2018 individuele cursussen op maat aan, in opdracht van bedrijven. Met name technische bedrijven trekken veel hoogopgeleide arbeidsmigranten aan. Zij komen vaak voor langere tijd en met hun gezin naar Nederland. Om deel te kunnen nemen aan de samenleving is het voor hen nodig en nuttig om in ieder geval de basis van de Nederlandse taal te leren. Dit is een nieuwe doelgroep voor de hogeschool.

De hogeschool biedt tenslotte jaarlijks 20 mensen een werkervaringsplek aan. Zo'n plek vergroot de kans op werk en bevordert echt deelnemen aan de samenleving. De deelnemers maken kennis met de Nederlandse arbeidscultuur en vergroten hun taalvaardigheid en woordenschat. Bovendien ervaren zij vanuit de praktijk wat het door hen 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 2018 begeleidde het GfE 60 nieuwe studentondernemers.

#### **Matthias Odding, alumnus Small Business and Retail Management:**

“In het derde jaar van mijn opleiding raadde een medestudent met een eigen onderneming me aan eens bij het CfE langs te gaan. Dat heb ik gedaan, en ik kwam in contact met een coach vanuit Windesheim. Tijdens ons eerste gesprek merkte ik dat zij erg kritische vragen stelde waardoor ik anders naar mijn onderneming ging kijken. In 2018 ging ik afstuderen binnen mijn eigen onderneming. Ik vroeg mijn coach of zij ook mijn bedrijfsmentor wilde zijn. Zij kende mijn onderneming al en wist mij altijd al scherp te houden. Dat is was wat ik zocht in een bedrijfsmentor. Door het afstuderen binnen mijn eigen bedrijf heb ik een aantal veranderingen doorgevoerd wat mij mijn bedrijfsresultaten aanzienlijk verbeterd. Dus naast het behalen van mijn diploma, na het schrijven van een scriptie over mijn eigen bedrijf, heeft het mijn bedrijf ook veel extra's gebracht. Daar heb ik ook in de toekomst wat aan. Ik denk nu vaak beter na voordat ik een beslissing neem en dat komt met name door de kritische vragen die er altijd gesteld werden tijdens de coachingsessies. Ik heb echt gemerkt dat je als ondernemer totaal niet objectief naar je eigen onderneming kan kijken. Doordat iemand anders op een andere manier tegen jouw branche of bedrijf aan kijkt, ga je er zelf ook anders naar kijken. Zo ontdek je dingen van je onderneming waar je zelf nooit aan gedacht hebt.

Uiteindelijk is iedere ondernemer vrij koppig en erg trots op zijn of haar onderneming. Op het moment dat iemand kritisch is en als het ware je bedrijf de grond in trapt, dan is dat in het begin pijnlijk. Maar als je daar door heen kunt kijken en weet dat iemand het beste met je voor heeft, dan ga je de meerwaarde ervan in zien. Ik beveel het CfE van harte aan, aan iedere studentondernemer. Het is wel belangrijk dat je openstaat voor kritiek en dat je jezelf niet te groot vindt om om hulp te vragen. Als je het echt wilt, dan kan het je veel opleveren.”



## 6.4 Profileringsfonds

Het profileringsfonds van Windesheim is bedoeld voor studenten die door bijzondere omstandigheden studievertraging hebben opgelopen of dreigen op te lopen. Voorbeelden van bijzondere omstandigheden zijn

situaties waarin studenten door ziekte, zwangerschap of bijzondere familieomstandigheden studievertraging hebben opgelopen of dreigen op te lopen. Daarnaast biedt het fonds financiële ondersteuning als een student bestuurlijk actief is of aan topsport doet. Ook in 2018 is hier gebruik van gemaakt.

	Topsport	Bestuurssteun	Afstudeersteun	Totaal
<b>Verzoeken Profileringsfonds 2018</b>				
Toekenning	67	70	47	184
Afwijzing	2	3	4	9
Niet ontvankelijk	-	-	-	-
Onderhanden	-	-	3	3
<b>Totaal</b>	<b>69</b>	<b>73</b>	<b>54</b>	<b>196</b>

### Uitbetaalde bedragen Profileringsfonds 2018

Bedragen in €

Bedrag toegekende aanvragen	55.425	123.963	100.645	191.033
Werkelijk uitbetaalde bedragen	44.690	148.720	99.574	292.984

Aantal aanvragen waarop is uitbetaald	67	70	36	173
Gemiddeld uitbetaald bedrag per aanvraag	827	1.771	2.796	1.798

Gemiddelde duur van de financiële ondersteuning (in maanden)	3	10	8	7
--	---	----	---	---

\* Uitkering en aanvraag van de financiële ondersteuning vinden vaak niet plaats in hetzelfde jaar. De hoogte van het verantwoorde bedrag in 2018 heeft voor een deel betrekking op aanvragen uit voorgaande jaren.

## 6.5 Windesheims Beste

Studenten met een eigen bedrijf, een innoverend idee en het beste afstudeerproduct streden begin november 2018 om de titel:

- Het beste eindproduct voor bachelor
- Het beste eindproduct voor Ad

- De beste studentondernemer
- Het beste startup-idee

Dit jaar combineerde Windesheim de uitreiking van beste eindwerk en beste studentondernemer. Dit creëerde één moment waarop studenten worden gewaardeerd en beloond voor hun bijzondere prestatie.

# 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

Hogeschool Windesheim ontwikkelt zich vanuit zijn ambities tot een wendbare organisatie, gericht op het creëren van een lerende, flexibele en inspirerende werkomgeving. Het is belangrijk dat medewerkers zich weten te verhouden tot deze ontwikkelingen. Windesheim stuurde in 2018 gericht op de veranderende rol van de docent, leiderschapsontwikkeling en wendbaarheid van organisatie en medewerkers.

In paragraaf 7.1 wordt ingegaan op een leven lang leren en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van Windesheim. Leiderschapsontwikkeling komt aan bod in paragraaf 7.2 en organisatieontwikkeling in paragraaf 7.3. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk staan feiten en cijfers over het personeel op een rij.

## 7.1 Professionalisering en duurzame inzetbaarheid

De visie op en uitgangspunten voor professionalisering binnen Windesheim zijn in juni 2018 vastgesteld in het nieuwe professionaliseringsplan 2018-2021. De hogeschool zocht nadrukkelijk aansluiting bij de Strategische Koers. Het delen van kennis is daarin een belangrijk speerpunt. Windesheim stimuleert het leven lang leren / 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. Medewerkers leren op een informele manier door functie- en afdelings-overstijgende samenwerking en het opnieuw delen van opgedane ervaring en kennis. Ze leren formeel door het volgen van een (interne) opleiding of (team)training waarbij er voor docenten en leidinggevendenden sprake is van verplichte onderdelen.

De Corporate Academy van Windesheim biedt samen met interne en externe deskundigen een breed ontwikkelaanbod voor leidinggevendenden, medewerkers en teams. Daarnaast hebben alle medewerkers toegang tot de opleidingen van Goodhabitz, een online platform waar onafhankelijk van tijd en plaats, gekozen kan worden uit ruim 120 korte trainingen. Trainingen op het gebied van persoonlijke effectiviteit en productiviteit,

positieve psychologie, werkdruk/werkplezier en officevaardigheden waren populair in 2018.

### 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 verbreedend/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 en Onderwijs ontwerpen, en uit de Basiskwalificatie Examinering (BKE). Een afgeronde BDB is voorwaarde voor het aangaan van een vast dienstverband.

Verbreding en verdieping richt zich onder andere op:

- Specialisatie op een bepaald thema
- Specialisatie op een bepaalde doelgroep
- Een veranderende rol met meer verantwoordelijkheid
- Verbreding van het (didactisch) repertoire.

### Teamprofessionalisering

Binnen Windesheim werken veel teams gezamenlijk aan hun professionalisering. Ze werken aan vertrouwde thema's als onderlinge samenwerking en inzetten op kwaliteiten en talenten binnen het team. Daarnaast was er in 2018 meer vraag naar ontwikkeling op het gebied van (onderlinge) communicatie en anders werken. De onderwijsteams richten zich steeds meer op de onderwijsontwikkeling, bijvoorbeeld voor het ontwikkelen van de coachende rol voor docenten.

Windesheim gebruikte dit jaar de subsidiemogelijkheden voor teamontwikkeling vanuit arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo Zestor optimaal. Vijf teams hebben zich bekwaamd in LEAN en één team experimenteert met continue feedback.

### **Mireille Wolf, manager bedrijfsvoering, over LEAN-teams:**

"Met de subsidie vanuit Zestor zijn alle medewerkers bedrijfsvoering van Windesheim Flevoland in 2018 getraind in LEAN. Zij wilden graag meer doelgericht werken aan alles wat met de studenten te maken heeft. Zo'n 45 mensen hebben het niveau Orange Belt behaald en ze zijn bijna allemaal enthousiast: hun eigen werk is een paar stappen efficiënter geworden, waardoor ook de studenten beter geholpen zijn. Met elkaar doorliepen we een aantal procedures en namen die onder handen, bijvoorbeeld de klachtenprocedure. Via de LEAN-methode kijken de medewerkers nu hoe ze de procedure kunnen stroomlijnen, met minder stappen en formulieren. Iedereen deed mee, van leidinggevenden tot de balie-medewerkers. Dat was goed voor de teambuilding en we weten nu veel beter van elkaar wie wat doet. We hebben meer begrip voor elkaars werk gekregen. Dat was erg waardevol. Ook zonder Zestor-gelden gaan we door met LEAN: in 2019 trainen tien medewerkers en de complete teamleiding door voor het volgende level."

#### **Duurzame inzetbaarheid**

Het gericht stimuleren van duurzame inzetbaarheid (DI) is belangrijk voor vitale en professionele medewerkers. Voor nu, voor de lange(re) termijn en voor de mogelijkheden van de werknemers op de interne en externe arbeidsmarkt. 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 met hun eigen duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Centrale arbeidsvoorwaarden uit de cao en decentrale arbeidsvoorwaarden ondersteunen dit. Steeds vaker voeren medewerkers in teamverband het gesprek over duurzame inzetbaarheid. De DI-uren uit de cao helpen medewerkers zelf aan hun duurzame inzetbaarheid te werken.

In 2018 spaarden ruim 1000 van de 2256 medewerkers DI-uren die ze op een later moment kunnen opnemen voor een speciaal doel. Ze spaarden vooral voor 'herstel balans tussen werk en privé', 'ontwikkeling en/of aanvullend studieverlof' en 'sabbatsverlof'.

#### **7.2 Leiderschapsontwikkeling**

Alle leidinggevenden bij Windesheim volgen de training Talent, Succes en Waardering. Tijdens de bijeenkomsten wordt aandacht besteed aan de persoonlijke evaluatiecyclus, leiderschapsontwikkeling, het benutten van talent, gespreksvoering, teamontwikkeling en het persoonlijk leiderschapsprofiel van elke deelnemer. Tevens volgen de leidinggevenden de training Beïnvloeden van verzuim. In 2018 begon een aantal leidinggevenden aan de training Leiding geven aan team-

ontwikkeling en volgden 13 deelnemers de derde Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL).

College van Bestuur, directeuren en leden van het managementteam komen regelmatig samen voor overleg. Voor de zomer van 2018 gebeurde dit in het Topatelier en lag de focus op leiderschapsontwikkeling. Na evaluatie is gekozen voor een andere vorm, de Pitstops. In de Pitstop staan actuele thema's in relatie tot de strategische koers centraal. Leiderschapsontwikkeling is ook een belangrijk onderwerp.

#### **7.3 Organisatieontwikkelingen**

##### **Uitvoering sociaal plan**

Het organisatieonderdeel Windesheim in Dialoog van de dienst Support is op 1 december 2017 opgeheven. Windesheim stelde een sociaal plan op voor de betrokken medewerkers, zonder negatieve arbeidsvoorwaardelijke consequenties. Deze medewerkers konden in 2018 hun loopbaan – intern dan wel extern - vervolgen.

##### **Nieuw kenniscentrum in ontwikkeling**

Domein Flevoland startte in 2018 met voorbereidingen voor het oprichten van een eigen kenniscentrum onder de naam Smart Communities for an Inclusive Society. Het doel is een breed multidisciplinair kenniscentrum waarin de kracht van het onderwijs en het onderzoek van Windesheim Flevoland gebundeld worden, om de regio te bedienen. Het kenniscentrum zal in 2019 worden gevormd door vier lectoraten, waarvan het laatste nieuw wordt opgericht:

- Nieuwe arbeidsverhoudingen
- Leiderschap in onderwijs en opvoeding
- Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg
- Technologies for smart inclusive cities (werktitel)

##### **Kritisch kijken naar inzet van arbeid**

De ondersteunende afdelingen zijn gezamenlijk aan de slag met het verbeteren van processen. Hier hoort ook een kritische kijk op de inzet van medewerkers bij. Om zorgvuldig om te gaan met nut en noodzaak bij de inzet van medewerkers en de wens dit zoveel mogelijk binnen het bestaande personeelsbestand op te lossen, startte in oktober 2018 het matchingoverleg. Leidinggevenden van de verschillende ondersteunende afdelingen bespreken hierin de benodigde formatie en zoeken naar gezamenlijke en waar mogelijk interne oplossingen.

##### **Nieuw instrument risico-inventarisatie arbeidsomstandigheden**

Hogeschool Windesheim let continu op gezonde arbeidsomstandigheden met Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E). In 2017 is bepaald dat Windesheim de branche-RI&E hbo als instrument toepast. In 2018 startten diverse onderdelen van Windesheim hiermee. Op basis van de ervaringen stelde Windesheim een regeling op om de werkwijze, verantwoordelijkheden en rolverdeling in de PDCA-cyclus rondom de RI&E binnen de

hogeschool structureel vorm te geven. In 2019 wordt de regeling overall binnen Windesheim toegepast.

## 7.4 Werkbelevingsonderzoek

In 2017 is een werkbelevingsonderzoek uitgevoerd. Windesheim is actief aan de slag gegaan met de uitkomsten om zo het goede vast te houden en op minder scorende onderdelen te verbeteren. Werkdruk en ongewenst gedrag vragen hierbij om extra aandacht.

Teams zijn op eigen wijze aan de slag gegaan met het thema werkdruk. Dit heeft op verschillende plekken geresulteerd in een andere, meer flexibele vorm van samenwerken. Mooie voorbeelden worden breed gedeeld en zorgen op deze manier voor inspiratie.

Daarnaast is er gewerkt aan een organisatiebrede paraplu om teams nog meer ruimte te geven om met het thema werkdruk aan de slag te gaan. Uitrol van deze afspraken vindt plaats in 2019.

Er is heel bewust ruimte gecreëerd voor gesprekken over ongewenst gedrag. Medewerkers vonden een luisterend oor in management en vertrouwenspersonen. Voor verschillende serviceafdelingen is een weerbaarheids-training georganiseerd zodat de medewerkers beter weten hoe zij in verschillende situaties kunnen handelen.

### **Harry Donker, opleidingsmanager opleiding Communicatie over Agile werken:**

"Tegelijk met de inhoudelijke onderwijsvernieuwing organiseerden we in 2018 de docenten van de opleiding Commerciële Economie van BMR in resultaatverantwoordelijke teams, volgens de methode Teamondernemerschap. Belangrijke onderdelen daarin zijn de mix van top-down, bottom-up, collegiale sturing en natuurlijk ondernemerschap, resultaatgericht werken en samenwerken. De teams zijn verantwoordelijk voor de actualiteit van de opleiding en de invulling daarvan in het onderwijs. Er is een team Verkoop, een team Marketing en een team Marketingcommunicatie, georganiseerd rond de passies van de docenten en de interesses van studenten. Studenten en docenten zijn hier erg tevreden over: volgens de Nationale Studentenenquête zijn de studenten de afgelopen jaren beduidend meer tevreden over de opleiding en de docenten binnen het domein ervoeren een relatief lage werkdruk."

## 7.5 Feiten en cijfers

### **Personeel**

In 2018 hadden 2.256 medewerkers een vast dienstverband bij Windesheim: eind 2018 1.057 fte op onderwijs (2017: 1032 fte) en 608 fte op ondersteunende functies (2017: 610 fte). De inzet op het onderwijs steeg

hiermee opnieuw. De gemiddelde deeltijdfactor is 0,8 fte. In 2018 ontvingen 23 medewerkers met een vaste aanstelling en 1 medewerker 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 2018 kostte € 9,8 miljoen (dit bedrag is gelijk aan het bedrag in 2017).

### **Professionalisering**

De resultaten van de verplichte professionaliseringsonderdelen voor docenten en leidinggevenden in 2018 staan in de tabel hieronder:

#### **Professionalisering docenten in 2018**

Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB)	75 certificaten
Basiskwalificatie Examinering (BKE)	188 certificaten  In totaal is nu 60% van de docenten BKE-gecertificeerd.
Seniorkwalificatie Examinering (SKE)	7 certificaten. In totaal zijn nu 27 docenten SKE gecertificeerd

#### **Professionalisering leidinggevenden in 2018**

Talent, succes en waardering (TSW)	8 bewijzen van deelname
Beïnvloeden van verzuim	23 bewijzen van deelname

In 2018 besteedde Windesheim conform cao-afspraken minimaal 6% van het getotaliseerde jaarkomen 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 2018 volgden 27 leden van de examencommissies scholing. Nieuwe leden volgen een basistraining; ervaren leden volgen een professionaliseringsprogramma voor het bijhouden van kwaliteit en kennis.

### **In-, door- en uitstroom medewerkers**

Het proces van werving en selectie levert een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van het medewerkersbestand. Naast inspanningen op het binnenhalen van nieuw talent, is er veel aandacht voor interne mobiliteit. Interne doorstroming zorgt voor continuïteit en mobiliteit van talentvolle medewerkers.

In 2018 zijn er 295 vacatures gesteld waarvan een aantal ruimte bood om meerdere medewerkers op één vacature aan te stellen. Voor de invulling van deze vacatures zijn 252 medewerkers van buiten de organisatie aangehouden. Daarnaast hebben 96 medewerkers (46 in 2017) die al in dienst waren van Windesheim via interne mobiliteit een nieuwe werkplek gevonden. Eind 2018 stonden nog 25 vacatures open. Dit had voornamelijk te maken met het moment van vacaturestelling en de benodigde doorlooptijd.

Windesheim volgt een zorgvuldig proces wanneer een arbeidsovereenkomst eindigt en probeert zo veel mogelijk medewerkers te begeleiden van werk naar werk. In vergelijking tot voorgaande jaren is de gemiddelde uitkeringsduur verminderd. Werkzoekenden in de categorie 55+ zijn relatief lang werkloos en hebben daarbij veelal langlopende werkloosheidsuitkeringen. In 2018 vonden 42 (oud-)werknemers met (recht op) een werkloosheidsuitkering een nieuwe passende werkkring. Door tijdig met actieve begeleiding van Werk naar Werk te starten, had een aantal van deze (oud)werknemers geen uitkering nodig.

#### **Uitkomsten beoordelingscyclus**

In de Personeelsevaluatiecyclus (PE-cyclus) spreken leidinggevende en medewerkers over resultaten en ontwikkeling. Dit is een belangrijke manier voor Windesheim om gestelde ambities te realiseren.

In 2018 zijn 1889 medewerkers (95,7%) beoordeeld:

- 93,1% van de medewerkers presteert goed
- 6,2% presteert uitstekend
- 0,7% presteert onvoldoende

Met 85 medewerkers (4,3%) is geen waarderingsgesprek gevoerd om logische redenen, zoals langdurige afwezigheid, de korte duur van het dienstverband voorafgaand aan de beoordeling of de zeer kleine omvang van het dienstverband.

#### **Verzuim**

Windesheim streeft naar een veilig en gezond werkklimaat met goede arbeidsomstandigheden en een laag verzuimpercentage. Leidinggevenden spelen een cruciale rol in de uitvoering van het verzuim en re-integratiebeleid. De verzuim- en re-integratiespecialist, de bedrijfsartsen, een digitaal verzuimmanagementsysteem en de verplichte training Beïnvloeden van verzuim ondersteunen hen daarbij.

Een groot aantal leidinggevenden heeft in 2018 de training Beïnvloeden van verzuim (opnieuw) gevolgd. Daarnaast is er ook een aantal teams die samen aan de slag zijn gegaan met een aangepaste vorm van deze training.

Het verzuimpercentage van 4,55% in december 2018 ligt boven het streefpercentage van 3,3%. Dit percentage is opgebouwd uit 0,65% kort verzuim en 3,9% lang verzuim. Er is sprake van lang verzuim indien de verzuimperiode meer dan 6 weken beslaat.

# Bedrijfsvoering

In de afgelopen jaren is extra geïnvesteerd in kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Mede door deze investeringen is de financiële positie onder druk komen te staan. Voor 2018 is een positief resultaat begroot om de reserves te versterken. In de begroting is € 3,0 mln. innovatiebudget beschikbaar gesteld en dat bedrag is in 2018 volledig geïnvesteerd in het kader van de strategische koers. Het resultaat 2018 is € 7,1 mln. hoger dan begroot, waardoor eind 2018 het financiële fundament van Windesheim is versterkt.

## 8.1 Resultaat en financiële positie

### Resultaat

#### Geconsolideerde staat van baten en lasten

(x € 1.000)

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen	139.236	130.322	127.711
College-, cursus-, les- en examengelden	41.145	41.424	40.549
Baten werk in opdracht van derden	9.479	7.302	8.574
Overige baten	18.323	18.469	18.035
<i>Totaal baten</i>	208.183	197.517	194.869
<b>Lasten</b>			
Personeelslasten	149.808	148.976	147.480
Afschrijvingen	18.610	12.423	12.273
Huisvestingslasten	6.872	8.928	11.546
Overige lasten	20.967	22.014	21.709
<i>Totaal lasten</i>	196.257	192.341	193.008
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>11.926</b>	<b>5.176</b>	<b>1.861</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-2.537</b>	<b>-2.971</b>	<b>-3.083</b>
<b>Belastingen over het resultaat</b>	<b>-45</b>	<b>0</b>	<b>-50</b>
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>9.344</b>	<b>2.205</b>	<b>-1.272</b>

### Baten en lasten

Het resultaat over 2018 is € 9,3 mln. Dit resultaat is € 7,1 mln. hoger dan het begrote resultaat 2018 van € 2,2 mln. Ten opzichte van het resultaat over 2017 is het resultaat over 2018 € 10,6 mln. hoger.

### Vergelijking met begroting 2018

De totale **baten** zijn € 10,7 mln. hoger dan begroot. De belangrijkste afwijkingen zijn een hogere rijksbijdrage en hogere baten uit werk in opdracht van derden. De rijksbijdrage is hoger vanwege compensaties voor hogere lasten (cao-verhoging en indexering door leveranciers) en voor halvering van het collegegeld. Daarnaast is het aandeel van Windesheim in het macrobudget gegroeid, hetgeen heeft geleid tot een hogere rijksbijdrage. 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 per saldo € 0,8 mln. hoger dan begroot. Aan de ene kant zijn de lasten hoger door uitvoering van cao-afspraken, hogere pensioenpremies en door een hogere personele inzet op contract-onderwijs en op subsidieprojecten. Aan de andere kant zijn de lasten lager door een lagere personele inzet dan begroot o.a. door krimp in de formatie van de diensten en niet ingevulde vacatures, een bewuste keuze binnen het domein Techniek. De **afschrijvingen** zijn € 6,2 mln. hoger dan begroot. Dit wordt grotendeels verklaard door € 4.1 mln. versnelde afschrijving van de gebouwen D en H, de bollenvloeren in gebouw X en de klimaatsystemen in de gebouwen B en C. Daarnaast heeft de aanpassing van de schattingswijziging van de levensduur van

meubilair en AV-apparatuur geleid tot € 1.7 mln. hogere afschrijvingen.

De **huisvestingslasten** zijn € 2,0 mln. lager dan begroot en dat komt met name door de vrijval van de voorziening voor de kosten van sluiting en herstel van gebouw X. De **overige lasten** zijn € 1,0 mln. lager dan begroot o.a. door meer sturing op materiële uitgaven.

### Vergelijking met realisatie 2017

De totale baten zijn in 2018 € 13,3 mln. hoger dan in 2017. Deze toename betreft voornamelijk een hogere rijksbijdrage en hogere opbrengst collegegeld. De personeelslasten zijn in 2018 € 2,3 mln. hoger dan in 2017 met name door cao-verhogingen. De afschrijvingen, huisvestingslasten en overige lasten zijn in 2018 totaal € 0,9 mln. hoger dan in 2017. Dat is het gevolg van de hogere afschrijvingen in 2018 vanwege waardering van het vastgoed en aanpassing van de afschrijvingstermijnen.

### *Sluiting en herstel gebouw X*

In 2017 is de in aanbouw zijnde parkeergarage bij Eindhoven Airport ingestort en dat heeft ertoe geleid dat Windesheim heeft besloten om gebouw X per 21 oktober 2017 te sluiten voor normaal gebruik. Direct na het besluit van sluiting, heeft een herinrichting van lokalen en werkplekken op de campus in Zwolle plaatsgevonden. Dankzij ieders grote inzet is dit bijna volledig gelukt op de campus in Zwolle. In 2018 zijn de herstelwerkzaamheden gestart en gebouw X is in de loop van november weer volledig in gebruik genomen. Windesheim heeft de aannemer aansprakelijk gesteld voor de ontstane en nog voortvloeiende schade.

## Financiële positie

Een solide financiële positie is een belangrijke voorwaarde om de doelen van Windesheim te kunnen realiseren. De geconsolideerde balans eind 2018 is als volgt:

### Geconsolideerde balans

(x € 1.000)

	31.12.2018	31.12.2017
<b>Activa</b>		
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa	124.751	131.214
Financiële vaste activa	7.317	7.317
	<u>132.068</u>	<u>138.531</u>
<b>Vlottende activa</b>		
Vorderingen	10.209	7.857
Liquide middelen	36.511	26.239
	<u>46.720</u>	<u>34.096</u>
<b>Totaal activa</b>	<u>178.788</u>	<u>172.627</u>
<b>Passiva</b>		
Groepsvermogen	63.343	53.999
Voorzieningen	11.710	13.381
Langlopende schulden	46.720	48.305
Kortlopende schulden	57.015	56.942
<b>Totaal passiva</b>	<u>178.788</u>	<u>172.627</u>

### Solvabiliteit en current ratio

Het groepsvermogen van Windesheim is eind 2018 € 63,3 mln. (2017: € 54,0 mln.). De solvabiliteit (groepsvermogen / totaal passiva) komt daarmee eind 2018 uit op 35,4% (2017: 31,3%).

De current ratio (vlottende activa / kortlopende schulden) is eind 2018 0,8 (2017: 0,6).

### Treasury

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

Windesheim heeft de beschikking over € 36,5 miljoen aan liquide middelen. De liquide middelen zijn direct opvraagbaar.

### Financiële instrumenten

Op basis van het treasury-statuut zet Windesheim een aanvullend financieel instrument in. Dit is een effectieve renteswap ter afdekking van renteschommelingen op de in 2008 aangegane lening voor gebouw X. Volgens de richtlijnen voor het opstellen van de jaarrekening wordt

kostprijshedge accounting toegepast waardoor de renteswap niet is gewaardeerd op de balans. In 2018 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, onderzoek en overheid sluit aan bij de door Windesheim gemaakte keuzes in profilering en ambities om de binding met de regio en de regionale kennisinfrastructuur te versterken. De private activiteiten bestaan uit open aanbod en markt gestuurd onderzoek. In 2018 hebben geen maatwerktrajecten plaatsgevonden, zoals bedoeld in de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs'. Het open aanbod is qua omzet de belangrijkste tak.

In 2018 is € 8,1 mln. (2017: € 7,2 mln.) omzet op private activiteiten in het onderwijs gerealiseerd. Deze omzet bestaat voor € 7,8 mln. (2017: € 7,0 mln.) uit contract-onderwijs en voor € 0,3 mln. (2017: € 0,2 mln.) uit advieswerk en subsidies. De omzet 2018 is € 1,3 mln. hoger dan begroot en € 0,9 mln. hoger dan gerealiseerd in 2017. Het resultaat op private activiteiten is € 0,7 mln. (2017: € 0,4 mln.).

De toerekening van kosten aan private activiteiten gebeurt op basis van integrale kosten (directe loonkosten en overhead). Door de afzonderlijke registratie

van kosten en omzet voor private activiteiten, is een adequate scheiding gemaakt tussen de besteding van publieke middelen en private middelen. Het resultaat op private activiteiten wordt gemuteerd op de bestemmingsreserve voor private activiteiten. Deze reserve is ontstaan op het moment van de fusie (1986) en is afgezonderd van de reserve voor publieke activiteiten. De bestemmingsreserve voor private activiteiten is eind 2018 € 5,0 mln. (2017: € 4,3 mln.).

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

#### **Uitbesteding onderwijstaken**

Windesheim biedt de master Educational Needs aan op de campus in Zwolle en in Almere. Ook zijn er leslocaties in Leeuwarden, Enschede en Groningen. Voor de leslocatie in Leeuwarden verzorgt Windesheim deze master in samenwerking met NHL Stenden Hogeschool. Windesheim heeft in 2018 € 0,3 mln. (2017: € 0,8 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 € 82.000 (2017: € 87.000) betaald.

#### **Investeringsbegroting**

Het College van Bestuur stelt jaarlijks het investeringsbudget vast voor ICT, meubilair, verbouwingen en overige specifieke investeringen. In 2018 zijn geen investeringen in private activiteiten geweest.

## 8.2 Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf geeft inzicht in de ontwikkeling van de vermogenspositie en in het verwachte exploitatieresultaat in de komende jaren. Kengetallen van personeel en studenten zijn:

### Kengetallen personeel en studenten

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	fte	fte	fte	fte	fte	fte
<b>Personeel*</b>						
Onderwijs	902	950	981	991	996	1.000
Onderzoek	114	121	120	120	120	120
Ondernemen	56	60	61	62	62	62
MT-bedrijfsvoering	558	569	578	587	587	588
<i>Totaal formatie</i>	<i>1.630</i>	<i>1.700</i>	<i>1.740</i>	<i>1.760</i>	<i>1.765</i>	<i>1.770</i>
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Studenten</b>						
Campus Zwolle	19.630	19.900	20.100	20.100	20.200	20.200
Campus Flevoland	3.799	4.100	4.500	4.900	5.200	5.400
<i>Totaal Windesheim</i>	<i>23.429</i>	<i>24.000</i>	<i>24.600</i>	<i>25.000</i>	<i>25.400</i>	<i>25.600</i>

De cijfers voor 2018 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2018.

De cijfers voor 2019 zijn gebaseerd op de begroting 2019. De cijfers voor 2020 t/m 2023 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2020-2023.

\*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 2019-2023 laat een licht groeiend aandeel voor onderwijzend en onderzoekend personeel zien. De personele formatie is afgestemd op de ontwikkeling van het aantal studenten en de realisatie van de doelstellingen van de hogeschool.

#### Studenten

De rijksbijdrage 2019 is gebaseerd op het aantal ingeschreven bekostigde studenten per 1 oktober 2017 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 2017 (t-2). In het meerjarenperspectief is gerekend met een stabiel tot licht groeiend aantal studenten. Voor de campus in Zwolle is daarbij rekening gehouden met demografische ontwikkelingen (regionaal lagere instroom vanuit het voortgezet onderwijs), terwijl voor de campus in Almere gerekend is met een groei-scenario.

#### Financieel

Voor 2019 is een resultaat begroot van € 0,5 mln. In de begroting 2019 is ruim € 6 mln. opgenomen voor investeringen in het kader van kwaliteitsafspraken.

#### Financieel meerjarenperspectief

De middelen die Windesheim ontvangt bestaan uit de rijksbijdrage en uit de opbrengst collegegeld. De opbrengst collegegeld is afhankelijk van het aantal studenten en de hoogte van het collegegeld. De rijksbijdrage is afhankelijk van het aantal studenten van Windesheim, het marktaandeel en het macrobudget van het ministerie van OCW.

In de afgelopen jaren is sprake geweest van forse bezuinigingen (Rutte II/III). Op macroniveau is vanaf 2015 € 195 mln. aan bezuinigingen doorgevoerd (aandeel Windesheim op basis van huidig marktaandeel circa € 9,5 mln.). We zien daarbij dat het macrokader (exclusief middelen leenstelsel) een duidelijk dalende tendens vertoont. Inclusief de extra middelen vanuit het leenstelsel is er in 2020 sprake van een zeer bescheiden groei van het macrokader. Pas vanaf 2021 is er sprake van structureel meer middelen.

De geconsolideerde begroting 2019 en het meerjarenperspectief 2020-2023 zijn als volgt:

### Geconsolideerde staat van baten en lasten

(x € 1.000)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Baten</b>						
Rijksbijdragen	139.236	145.000	150.900	155.700	158.000	163.000
College-, cursus-, les- en examengelden	41.145	38.400	39.900	40.900	41.400	41.500
Baten werk in opdracht van derden	9.479	7.900	8.000	8.100	8.200	8.300
Overige baten	18.323	17.400	17.500	17.500	17.500	17.500
<b>Totaal baten</b>	<b>208.183</b>	<b>208.700</b>	<b>216.300</b>	<b>222.200</b>	<b>225.100</b>	<b>230.300</b>
<b>Lasten</b>						
Personeelslasten	149.808	159.800	166.600	172.400	175.300	180.400
Afschrijvingen	18.610	13.800	14.000	14.200	14.300	14.500
Huisvestingslasten	6.872	9.800	10.000	10.000	10.000	10.000
Overige lasten	20.967	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
<b>Totaal lasten</b>	<b>196.257</b>	<b>205.400</b>	<b>212.600</b>	<b>218.600</b>	<b>221.600</b>	<b>226.900</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>11.926</b>	<b>3.300</b>	<b>3.700</b>	<b>3.600</b>	<b>3.500</b>	<b>3.400</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-2.537</b>	<b>-2.800</b>	<b>-2.700</b>	<b>-2.600</b>	<b>-2.500</b>	<b>-2.400</b>
<b>Belastingen over het resultaat</b>	<b>-45</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>9.344</b>	<b>500</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>

De cijfers voor 2018 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2018.

De cijfers voor 2019 zijn gebaseerd op de begroting 2019. De cijfers voor 2020 t/m 2023 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2020-2023.

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 gaan hogescholen en universiteiten de kwaliteit van het onderwijs verder verbeteren. Over de besteding van die middelen worden kwaliteitsafspraken gemaakt.

Vooruitlopend op het toewijzen van extra geld vanaf 2018 is aan de hogescholen en universiteiten gevraagd om in de periode 2015-2017 zelf (uit eigen middelen) al extra te investeren in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, de zogenaamde voor-investeringen. In de periode 2015-2017 heeft Windesheim ruim € 11 mln. extra geïnvesteerd uit eigen middelen.

In april 2018 zijn sector brede procesafspraken gemaakt over de kwaliteitsafspraken, als onderdeel van het Sector-akkoord tussen het Ministerie van OCW en de Vereniging Hogescholen. Afgesproken is dat de hoge-

scholen de studievoorschotmiddelen inzetten op de volgende thema's: (1) intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit), (2) meer en betere begeleiding van studenten, (3) studiesucces (inclusief doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen), (4) onderwijsdifferentiatie, (5) passende en goede onderwijsfaciliteiten en (6) verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit). In het akkoord is tevens vastgelegd dat iedere hogeschool met de inzet van de studievoorschotmiddelen aansluit bij de bredere onderwijsvoornemens en onderwijsvisie en de historie en de context van de instelling.

Op basis van de input van medewerkers en studenten, en verschillende besprekingen met de CMR heeft Windesheim vier hoofddoelen gekozen voor de inzet van de middelen. Deze hoofddoelen ondersteunen de realisatie van onze strategische koers en geven invulling aan de zes landelijk gekozen thema's. Het betreft de volgende hoofddoelen:

- A. Persoonlijker onderwijs door meer student-begeleiding
- B. Flexibeler onderwijs door meer regie van de student op de eigen leerroute

- C. Uitdagender onderwijs door meer verbinding tussen theorie en praktijk
- D. Een professioneel netwerk door met elkaar te delen en van elkaar te leren

Per hoofddoel worden er gerichte investeringen gedaan die leiden tot structurele verbetering van de kwaliteit van onderwijs. Deze investeringen zullen zich in belangrijke mate richten op het structureel verbinden van extra fte's aan een bepaald focusgebied binnen de gekozen hoofddoelen. Daarnaast kunnen investeringen op een aantal onderwerpen een projectmatige aanpak hebben.

#### Ontwikkeling van de solvabiliteit

De inspectie van het Onderwijs hanteert 30% als signaleringsgrens voor de solvabiliteit van onderwijsinstellingen.

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

Eind 2018 is de solvabiliteit 35,4%. Voor de jaren 2020 tot en met 2023 is uitgegaan van een resultaat van € 1,0 mln. per jaar. Dit is nodig om de reserves te versterken met het oog op een aantal noodzakelijke investeringen naast de jaarlijkse reguliere investeringen van circa € 10 mln. Een van de noodzakelijke investeringen is 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. Daarnaast zijn investeringen gepland om meer ruimte te maken voor onderwijs en om de verkeersveiligheid te verbeteren. Op basis van de huidige verwachtingen blijft de solvabiliteit in de periode 2019-2023 boven de 32,5%.

De geconsolideerde balans ontwikkelt zich naar verwachting als volgt:

#### Geconsolideerde balans

(x € 1.000)

	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
<b>Activa</b>						
<b>Vaste activa</b>						
Materiële vaste activa	124.751	124.700	128.500	129.000	126.500	123.900
Financiële vaste activa	7.317	0	0	0	0	0
	<u>132.068</u>	<u>124.700</u>	<u>128.500</u>	<u>129.000</u>	<u>126.500</u>	<u>123.900</u>
<b>Vlottende activa</b>						
Vorderingen	10.209	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Liquide middelen	36.511	43.800	37.800	35.900	37.500	38.700
	<u>46.720</u>	<u>52.800</u>	<u>46.800</u>	<u>44.900</u>	<u>46.500</u>	<u>47.700</u>
<b>Totaal activa</b>	<u>178.788</u>	<u>177.500</u>	<u>175.300</u>	<u>173.900</u>	<u>173.000</u>	<u>171.600</u>
<b>Passiva</b>						
Eigen vermogen						
. Algemene reserve	40.567	41.000	42.000	43.000	44.000	45.000
. Bestemmingsreserves	22.776	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800
	<u>63.343</u>	<u>63.800</u>	<u>64.800</u>	<u>65.800</u>	<u>66.800</u>	<u>67.800</u>
Voorzieningen	11.710	12.000	12.500	12.500	13.000	13.000
Langlopende schulden	46.720	44.700	42.000	39.600	37.200	34.800
Kortlopende schulden	57.015	57.000	56.000	56.000	56.000	56.000
<b>Totaal passiva</b>	<u>178.788</u>	<u>177.500</u>	<u>175.300</u>	<u>173.900</u>	<u>173.000</u>	<u>171.600</u>
Solvabiliteit	35,4%	35,9%	37,0%	37,8%	38,6%	39,5%
Groepsvermogen / Totaal passiva						

De cijfers voor 2018 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2018.

De cijfers voor 2019 zijn gebaseerd op de begroting 2019. De cijfers voor 2020 t/m 2023 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2020-2023.

#### Middelen Windesheim Flevoland

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

#### 8.3 Planning & control

De planning & control cyclus binnen Windesheim is de basis voor de interne sturing op en externe verantwoording van resultaat en doelstellingen.

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

#### *Tussentijdse rapportages*

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

#### *Verbetering van processen*

De administratieve organisatie en interne beheersing van Windesheim 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 toetscriteria hiervoor zijn: toekomstbestendigheid, meer middelen voor onderwijs en onderzoek en flexibilisering van dienstverlening. Enkele voorbeelden van verbeteringen in 2018 zijn: het proces van inschrijven voor flexibele deeltijd, de inzetplanning en roostering van het onderwijs en het inkoop- en bestelproces.

#### *Informatiesysteem*

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

#### *Interne Audits*

Interne Audit is een onafhankelijke audit- en adviesfunctie die het College van Bestuur en het management op alle niveaus voorziet van objectieve evaluaties, beoordelingen, en aanbevelingen met betrekking tot de interne beheersing, risicomanagement en governance. Het College van Bestuur stelt jaarlijks het auditjaarplan vast. Via triaalrapportages leggen de medewerkers van Interne Audits verantwoording af aan het College van Bestuur over hun werkzaamheden. Daarbij kan gedacht worden aan dossiercontroles voor de jaarrekening en de

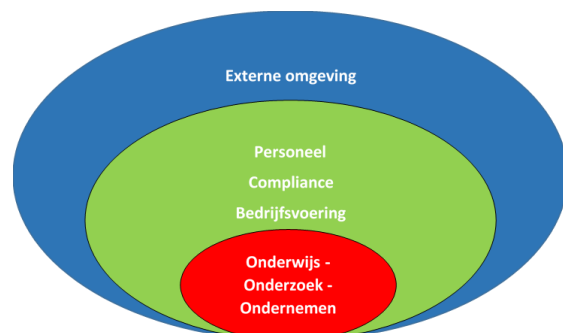
bekostigingscontrole. Daarnaast komen in deze triaalrapportages de verantwoording van audits over kritische bedrijfsprocessen en financiële processen, compliance audits en audits over andere onderwerpen aan de orde. In 2018 heeft de afdeling onder meer audits uitgevoerd naar diplomering, toetsing, de betaalorganisatie van facturen en declaraties van medewerkers. Verder heeft Interne Audit in 2018 de effectiviteit van een aantal kritische beheersmaatregelen van risico's getoetst.

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

## 8.4 Risicomanagement

Het risicomanagement van Windesheim is gericht op het identificeren en het beperken van de belangrijkste risico's door het nemen van beheersmaatregelen. Windesheim maakt daarbij gebruik van een risicomodel dat de Vereniging Hogescholen heeft ontwikkeld en dat is uitgewerkt in de Handreiking Risicobeheersing. Windesheim heeft risicomanagement geïntegreerd in de planning & control cyclus. Voorafgaand aan de triaalgesprekken tussen het College van Bestuur en de 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. Risico's die onder de risk appetite liggen, komen te vervallen. Het College van Bestuur heeft de risk appetite bepaald op 'midden', in de range laag-midden-hoog. Voor het beoordelen van de omvang van de geïnventariseerde risico's en het monitoren van de beheersmaatregelen wordt een risicomatrix gebruikt. De uitkomst van de beoordeling bespreekt het College van Bestuur periodiek met de Raad van Toezicht.

Windesheim maakt onderscheid naar de volgende vijf risicosoorten, en volgt daarmee het risicomodel van de Vereniging Hogescholen Onderwijs-onderzoek-ondernemen, Personeel, Compliance, Bedrijfsvoering en Externe omgeving.



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

Onderwerp	Risico	Beheersmaatregelen
<b>Onderwijs en onderzoek</b>		
Realisatie strategische koers	Windesheim heeft onvoldoende executiekracht om de ambities uit de strategische koers te realiseren	Organiseren verkenningstochten, zichtbaarheid CvB en DT om visie uit te dragen
Kwaliteit: vernieuwd accreditatiekader	Opleidingen zijn onvoldoende ingespeeld op het vernieuwde accreditatiekader	Versterken van de kwaliteitscultuur, interdisciplinair en ontwikkelingsgericht werken, integrale dienstverlening en beleidsontwikkeling, uitvoeren periodieke interne audits, proefvisitaties en monitoren opvolging aanbevelingen, opleiding en scholing van medewerkers
Innovatie onderwijs en onderzoek	Windesheim is niet genoeg wendbaar om de ontwikkelingen in de maatschappij te kunnen volgen en wordt daardoor minder aantrekkelijk voor studenten	Periodiek uitvoeren marktonderzoek en concurrentieanalyse, actieve werkveldcommissies met goede aansluiting beroepenveld en andere organisaties
<b>Personeel</b>		
Ontwikkelpotentieel en flexibele inzet	Windesheim is onvoldoende in staat tijdig te anticiperen op de impact van interne en externe ontwikkelingen en wijziging in studentaantallen	Uitvoeren strategisch personeelsplan (SPP), blijvend ontwikkelen van digitale vaardigheden bij docenten en ondersteuning
Flexibele schil	De omvang van de flexibele schil is onvoldoende om fluctuaties in studentaantallen op te vangen. Daarnaast ontstaat te veel interne focus omdat onvoldoende deskundigheid van buiten komt	Behandeling van het strategisch personeelsplan opnemen als onderdeel van de triaal-gesprekken.
<b>Compliance</b>		
Meldplicht datalekken	Medewerkers zijn onvoldoende op de hoogte van de meldplicht datalekken aan de Autoriteit Persoonsgegevens. De boetes op het niet-melden van datalekken zijn hoog en kans op imagoschade is groot	Creëren bewustzijn door frequente communicatie over de meldplicht en de boetes bij niet-melden, moderne firewall, professional hacking, handhaven procedures
<b>Bedrijfsvoering</b>		
Kritische bedrijfsprocessen en systemen	Achterlopen op ontwikkelingen (IT en verschuiving naar een meer digitaal gedreven model)	Focus op relevante ontwikkelingen, investering op langere termijn, verminderen afhankelijkheid door eigen BI-specialisten en generalisten, inzet van IT-studenten, blijvend ontwikkelen van digitale vaardigheden bij docenten en ondersteuning
Financiën	Toenemende onvoorspelbaarheid over de omvang van financiële middelen en onvoldoende flexibel om in te spelen op majeure wijzigingen	Via eigen netwerk van hogescholen, Vereniging Hogescholen en andere kanalen op de hoogte blijven van ontwikkelingen ten aanzien van de hoogte van de rijksbijdrage, optimaliseren flexibele kostenstructuur
<b>Externe omgeving</b>		
Instroom studenten	Minder instroom van studenten (totaal hogeschool en specifieke opleidingen) waardoor de begroting niet wordt gerealiseerd	Analyse van instroom (uit de regio), portfoliodiscussie, verkennen van samenwerking tussen domeinen (uitwisseling van docenten), meer inzet op marketing en activering netwerken, etc. etc.

# Governance

**Goed bestuur betekent voor Hogeschool 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 wijze waarop Windesheim stakeholders betreft 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 9.1 gaat over de samenstelling en het functioneren van het College van Bestuur. Hoe Windesheim interne en externe stakeholders betreft bij zijn beleid, staat in paragraaf 9.2. In paragraaf 9.3 gaat het verslag in op de notitie Helderheid en in paragraaf 9.4 komt de rechtsbescherming van medewerkers en studenten aan bod.

## Branchecode

Windesheim hanteert de Branchecode goed bestuur hogescholen van de Vereniging Hogescholen als basis voor zijn governancebeleid. In het bestuursverslag 2018

is voldaan aan de aspecten waarvoor een publicatieverplichting geldt. In 2018 is geen sprake geweest van 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.

## Organisatiestructuur

Binnen Windesheim zijn 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.

## Organogram



De wijze waarop het College van Bestuur Windesheim aanstuurt, is samen met de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeurs 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.

## 9.1 Samenstelling College van Bestuur

Het College van Bestuur (CvB) bestaat uit twee personen.



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 Windesheim Flevoland.



Inge Grimm (1969) is sinds 16 augustus 2017 lid van het CvB en heeft de volgende 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 College van Bestuur en vergoeding bestuurskosten

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

Voor het remuneratiebeleid en het bepalen van de hoogte van de bezoldiging vormen de Wet normering topinkomens (WNT) en de daarop gebaseerde uitvoeringsregelingen het kader. De hogeschool viel in 2018 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 2018 is € 189.000.

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 voor een termijn van opnieuw vier jaar. Op grond van hun arbeidsovereenkomst nemen de leden van het CvB deel aan het pensioenfonds ABP. In de arbeidsovereenkomst zijn afspraken opgenomen over een afvloeiingsregeling in geval van beëindiging van de arbeidsrelatie.

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

### Kosten vergoed voor het College van Bestuur in 2018

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	2.824	276	-	3.100
2	Reiskosten binnenland	485	-	-	485
3	Reiskosten buitenland	-	-	-	-
4	Overige kosten	3.302	5.492	-	8.794
5	Totaal	<b>6.611</b>	<b>5.768</b>	-	<b>12.379</b>



## 9.2 Horizontale dialoog

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

### *Input van stakeholders*

Op verschillende manieren betreft het College van Bestuur medewerkers, studenten en externe stakeholders bij de uitvoering van de strategische koers. Medewerkers zijn uitgenodigd om innovatieve voorstellen in te dienen die bijdragen aan het realiseren van de ambities. Met studenten uit de medezeggenschap is verkend wat volgens hen belangrijke aspecten bij persoonlijke, uitdagende en flexibele leerroutes zijn en wat er voor nodig is om die te kunnen organiseren. En in samenwerking met andere Zwolse onderwijsinstellingen werkt Windesheim aan het bevorderen van de doorstroom in de onderwijskolom.

Om tot kwaliteitsafspraken te komen ten behoeve van de versterking van de onderwijskwaliteit, hebben het College van Bestuur en de Centrale Medezeggenschapsraad input verzameld bij medewerkers en studenten. Via bijeenkomsten, interviews en enquêtes gaven zij hun ideeën en prioriteiten voor het inzetten van de studievoorschotmiddelen aan.

### *Versterking regionale kennisstructuur*

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

### *In gesprek gaan*

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

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

### **Medezeggenschapsorganen**

Intern zijn medewerkers en studenten via de Centrale Medezeggenschapsraad, de deelraden en de opleidingscommissies betrokken bij (de totstandkoming van) het beleid van Windesheim. In het medezeggenschapsreglement staan per medezeggenschapsorgaan de taken en bevoegdheden beschreven. Naast de instemmings- en adviesbevoegdheden staat het de medezeggenschapsorganen vrij om informatie op te vragen, op eigen initiatief voorstellen te doen, standpunten kenbaar te maken en onderwerpen aan te snijden over allerlei zaken die de hogeschool, 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 overlegvergadering, waarin onder meer voorgenomen besluiten van het College van Bestuur aan de orde komen. Onderwerpen die in 2018 op de CMR-agenda stonden, waren o.a.: de kwaliteitsafspraken, het bindend studieadvies, werkdruk en het professionaliseringsplan. De Centrale Medezeggenschapsraad heeft in het verslagjaar onder andere ingestemd met de begroting voor 2019, het professionaliseringsplan voor de periode 2018-2021, de regeling in- en uitschrijving en het format opleidingsdeel van de onderwijs- en examenregeling.

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

De notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' uit 2003 en de aanvullende notitie uit 2004 zijn bedoeld om helderheid te geven over het interpreteren en toepassen van de bekostigingsregels voor de studenttellingen binnen het hoger onderwijs. De notitie bestaat uit negen thema's:

**Thema 1:** Uitbesteding

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

**Thema 3:** Het verlenen van vrijstellingen

**Thema 4:** Bekostiging van buitenlandse studenten

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

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

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

**Thema 8:** Bekostiging van maatwerktrajecten

**Thema 9:** Bekostiging van het kunstonderwijs

Windesheim onderschrijft haar verantwoordelijkheid zoals beschreven in de notitie. Hogescholen zijn verplicht om in het bestuursverslag verantwoording af te leggen over de thema's 1 Uitbesteding, 2 Investeren van publieke middelen in private activiteiten, 4 Bekostiging

van buitenlandse studenten en 8 Bekostiging van maatwerktrajecten. De verantwoording over 2018 van de thema's 1, 2 en 8 is opgenomen in hoofdstuk 8. Thema 4 is niet van toepassing voor Windesheim.

## 9.4 Rechtsbescherming medewerkers en studenten

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

Afhandeling klachten en bezwaren in 2018:

Instantie	Aantal en afhandeling in 2018
<b>Digitaal klachtenloket</b>	Er zijn 156 klachten ontvangen. Hiervan zijn 17 klachten gegrond verklaard, 9 klachten ongegrond en 55 klachten zijn door de domeinen afgehandeld. 7 klachten zijn doorgestuurd naar het College van Beroep voor de Examens en de Geschillenadviescommissie. Het aantal klachten waarvan de indiener te kennen heeft gegeven, na aanmelding, niet meer in aanmerking te willen komen voor het opstarten van de officiële klachtenprocedure is 46. Er zijn nog 25 klachten in behandeling. Daarnaast waren er nog 3 klachten in behandeling uit 2017.
<b>College van Beroep voor de Examens</b>	Er zijn 252 beroepschriften ontvangen, inclusief verzoeken om een voorlopige voorziening. Hiervan hebben er 76 tot een hoorzitting geleid, waarna in 73 gevallen uitspraak is gedaan. 3 zaken zijn na zitting alsnog ingetrokken. De overige zaken zijn geschikt en/of ingetrokken. In 76 gevallen was het beroep ingesteld tegen een Bindend Studieadvies.  Er is twee keer beroep ingesteld bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) in Den Haag tegen een uitspraak van het College van Beroep voor de Examens.
<b>Geschillenadviescommissie</b>	Er zijn 54 bezwaarschriften ontvangen. Hiervan hebben er 15 tot een hoorzitting geleid, waarna in 15 gevallen advies is uitgebracht. De overige zaken zijn geschikt en/of ingetrokken. Het College van Bestuur heeft in alle zaken conform het advies van de geschillenadviescommissie op het bezwaar beslist. De meeste bezwaren hadden betrekking op de beëindiging van de inschrijving wegens het niet betalen van het collegegeld. Er is tegen de beslissingen van het College van Bestuur geen hoger beroep aangetekend bij het CBHO.
<b>Vertrouwenspersonen</b>	65 medewerkers en 22 studenten hebben zich tot de vertrouwenspersonen gewend. De meest voorkomende vorm van ongewenste omgangsvormen was pestgedrag, waaronder intimidatie.
<b>Bezwarencommissie Personeel</b>	Er zijn in 2018 6 bezwaren ontvangen. Daarvan is 1 bezwaar gegrond verklaard, 1 bezwaar is niet-ontvankelijk verklaard en 1 bezwaar is ingetrokken. De overige 3 bezwaren zijn in behandeling genomen en worden afgehandeld in 2019. Daarnaast heeft afhandeling plaatsgevonden van 1 bezwaar dat in 2017 was ingediend. Dit bezwaar is ingetrokken.
<b>Klachtencommissie ongewenste omgangsvormen</b>	Er zijn in 2018 geen klachten ingediend.
<b>Klokkenluidersregeling</b>	Er zijn geen meldingen ontvangen.

# Verslag Raad van Toezicht

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

## 10.1 Samenstelling, werkwijze en evaluatie

### Samenstelling van de Raad van Toezicht op 31 december 2018

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
Bert Bruggink	Lid Raad van Toezicht Voorzitter auditcommissie	2012	2
Gerrit van Munster	Lid Raad van Toezicht Voorzitter remuneratiecommissie	2012	2

Op 22 februari 2018 is, in verband met het vertrek van Erica Schaper in 2017, Yvonne Burger op voordracht van de Centrale Medezeggenschapsraad benoemd tot lid van de Raad van Toezicht.

Conform het rooster van aftreden is Bert Bruggink per 1 januari 2019 afgetreden. Eind 2018 is de werving en selectie voor een nieuw Raad van Toezicht-lid opgestart. Gezien de samenstelling van de Raad van Toezicht en de rol van het nieuwe lid in de auditcommissie, is gezocht naar een lid met uitgebreide kennis en ervaring op financieel terrein. Dit heeft geresulteerd in de benoeming per 1 januari 2019 van Peter Jaspers.

### 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. In het toezichts- en toetsingskader staat uiteengezet op welke wijze de Raad van Toezicht invulling geeft aan het toezicht op de uitvoering van werkzaamheden door het College van Bestuur en welke inhoudelijke uitgangspunten daarbij gehanteerd worden.

De leden van de Raad van Toezicht bezoeken jaarlijks enkele domeinen en diensten. Dit om een beeld te vormen van de ontwikkelingen, resultaten en uitda-

gingen van de verschillende teams en onderdelen van Windesheim. Daarnaast gaat de Raad van Toezicht ieder jaar in gesprek met de Centrale Medezeggenschapsraad. In het verslagjaar is gesproken over de strategische koers, de financiële positie en de uitkomsten van het werkbelevingsonderzoek. Op verzoek van de Centrale Medezeggenschapsraad heeft de Raad van Toezicht een bemiddelende rol vervuld na een besluit van het College van Bestuur over de te volgen procedure bij een directie-benoeming.

Jaarlijks beoordelen de Raad van Toezicht-leden of er behoefte is aan verdere professionalisering en scholing. Yvonne Burger heeft in 2018 twee studiebijeenkomsten van de Vereniging van Toezichthouders bijgewoond over de relatie Raad van Toezicht – College van Bestuur en over extern toezicht (op de kwaliteit). Om zich te verdiepen in de ontwikkelingen in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek is voor de voltallige Raad van Toezicht een sessie georganiseerd met een bijzonder hoogleraar onderwijsrecht. Daarbij is onder meer ingezoomd op de rol en rechten van de medezeggenschap in relatie tot de onderwerpen waar de Raad van Toezicht een rol in heeft.

Eén keer per jaar is er een studiedag waarop een inhoudelijk thema wordt uitgediept. In het verslagjaar is de Raad van Toezicht samen met het College van Bestuur en de directeuren op bezoek geweest bij een

aantal instellingen om te leren van hun ervaringen op het gebied van persoonlijke leerroutes, een leven lang leren en de daarbij gehanteerde besturingsfilosofie.

### Evaluatie

Ieder jaar evalueert de Raad van Toezicht zijn functies. In het verslagjaar heeft de Raad van Toezicht dit onder begeleiding van een externe partij gedaan. Geconcludeerd is dat de Raad van Toezicht evenwichtig is samengesteld. Naar aanleiding van de evaluatie is onder andere afgesproken het toetsingskader te actualiseren en een informatieprotocol op te stellen. Ook zal de Raad van Toezicht een competentiematrix opstellen en deze onder andere gebruiken voor de invulling van de permanente educatie. Jaarlijks zal in het kader van strategische personeelsplanning een vloot-schouw van de sleutelfunctionarissen binnen Windesheim in de Raad van Toezicht worden besproken.

## 10.2 Toezichthouden en adviseren

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Windesheim. Daarnaast adviseert en ondersteunt de Raad van Toezicht het College van Bestuur bij beleids- en strategische vraagstukken. Dit gebeurt in de reguliere vergaderingen en in de bilaterale contacten. De Raad van Toezicht heeft in 2018 vijf keer vergaderd in aanwezigheid van het College van Bestuur. Onderstaande onderwerpen stonden centraal in 2018.

### Strategie

Vast agendapunt was de voortgang van de implementatie van de in 2017 vastgestelde strategische koers. In deze koers zijn de missie en maatschappelijke opdracht van Windesheim vertaald in drie ambities. Tijdens de vergaderingen is uitgebreid stilgestaan bij de in gang gezette activiteiten om deze ambities te realiseren. Daarbij is naast de inhoud van de activiteiten ook de aanpak en de betrokkenheid van medewerkers en studenten aan de orde gekomen. Zo is gesproken over de door medewerkers geïnitieerde en uitgevoerde experimenten. Door de grote betrokkenheid van de medewerkers leverden de experimenten mooie opbrengsten op die concreet bijdragen aan de koers en tegelijk kennis en inzichten opleveren voor vervolgstappen. Deze betrokkenheid van medewerkers en ook de activiteiten waarbij studenten actief worden bevraagd naar hun ideeën over eigen leerroutes zijn volgens de Raad van Toezicht belangrijke factoren voor het realiseren van de ambities. Het invoeren van bij de ambities passende indicatoren zal eraan bijdragen dat de voortgang goed kan worden gemonitord, aldus de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft zich laten informeren over de externe partners waarmee wordt samengewerkt om invulling te geven aan de strategische koers. Hierbij kwam onder andere de samenwerking met andere onderwijsinstellingen binnen Zwolle om de doorstroom in de onderwijsketen te bevorderen aan de orde. Onder de vlag van City Deal Kennis Maken wordt met partners gewerkt aan het oplossen van maatschappelijke regionale opgaven door onderzoekers, docenten en studenten hierbij te betrekken.

### Onderwijs en onderzoek

Op het gebied van onderwijs ging de aandacht vooral uit naar de wijze waarop wordt toegewerkt naar de ambitie om voor elke student een persoonlijke, uitdagende en flexibele leerroute te realiseren. De basis hiervoor is gelegd met de invoering van het in 2015 geïntroduceerde nieuwe onderwijsconcept en is nu verder uitgewerkt in leidende onderwijsprincipes, welke aan de Raad van Toezicht zijn toegelicht. Daarnaast is de Raad van Toezicht geïnformeerd over de activiteiten om bovengenoemde ambitie te realiseren, zoals de plannen om de visie op het studieadvies en de daarbij behorende bindende afwijzing beter te laten aansluiten op de strategische koers. Ook de benodigde aanpassingen in de systemen en processen om studentgedreven werken te faciliteren en de activiteiten om onnodige uitval te voorkomen en de doorstroom in de onderwijsketen te bevorderen zijn aan de orde gekomen. De Raad van Toezicht is van mening dat de in gang gezette activiteiten een bijdrage leveren aan de maatschappelijke opdracht van Windesheim om iedereen die daar het talent voor heeft de mogelijkheid te bieden hoger onderwijs te volgen.

De Raad van Toezicht heeft zich laten informeren over het doorlopen proces om te komen tot kwaliteitsafspraken. De Raad van Toezicht is positief over de wijze waarop het College van Bestuur en de Centrale Medezeggenschapsraad samen dit proces vormgeven, waarbij input van medewerkers en studenten wordt betrokken bij de te maken keuzes. De kwaliteitsafspraken en de verdeling van de middelen worden in 2019 ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht.

Overige onderwerpen die aan de bod kwamen, waren de ontwikkelingen in het opleidingsportfolio, de resultaten van visitaties en accreditaties, de voorbereidingen ten behoeve van de instellingstoets kwaliteitszorg, uitkomsten van tevredenheidsonderzoeken en de voortgang van de deelname aan landelijke experimenten en pilots rond flexibilisering.

Ten aanzien van onderzoek zijn periodiek de stand van zaken en resultaten van de lectoraten en kenniscentra besproken, waaronder de uitkomsten van de visitaties van de kenniscentra onder het Brancheprotocol

Kwaliteitszorg Onderzoek. Ook is de Raad van Toezicht geïnformeerd over de bijdrage van onderzoeklijnen, projecten en subsidieaanvragen aan een inclusieve en duurzame samenleving. Tevens zijn de kwalitatieve stand van zaken rond promovendi en de verwachtingen voor de nabije toekomst toegelicht.

#### Huisvesting en campusontwikkeling

Huisvesting was een belangrijk onderwerp van bespreking tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. Zowel de auditcommissie als de Raad van Toezicht zijn op de hoogte gehouden van de (financiële) stand van zaken rond het herstel van gebouw X, dat van oktober 2017 tot november 2018 gesloten was nadat gebleken was dat de vloerconstructie niet aan de meest recente veiligheidsrichtlijnen voldeed. De Raad van Toezicht heeft grote waardering voor de flexibiliteit van alle betrokkenen waardoor het is gelukt om de wegevalen ruimtes ten tijde van de sluiting van gebouw X op te vangen binnen de Campus waardoor het onderwijs door kon blijven gaan.

De Raad van Toezicht heeft, na een positief advies van de auditcommissie, goedkeuring gegeven aan de renovatie van de gebouwen B en C. Deze renovatie richt zich op de schil van de gebouwen en het verbeteren van de klimaatinstallatie waardoor de levensduur met minimaal 20 jaar wordt verlengd.

De ambities uit de strategische koers en de impact daarvan op de huisvesting zijn aanleiding om het masterplan huisvesting te herijken en daarbij breder te kijken naar de Campusontwikkeling in Zwolle. Daarbij onderschrijft de Raad van Toezicht de lijn van het College van Bestuur om de nadruk te leggen op het versterken van de regionale verbinding en de netwerkfunctie van en op de Campus. In 2019 vindt definitieve besluitvorming plaats en zal gestart worden met de uitvoering van de plannen.

#### Financiën en compliance

Gesproken is over de jaarverantwoording 2017 en de begroting voor 2019 (inclusief meerjarenperspectief 2020-2023). Beide onderwerpen zijn voor besproken in de auditcommissie en de uitkomsten daarvan zijn teruggekoppeld aan de overige leden van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht is verheugd dat, onder andere dankzij de genomen maatregelen, het resultaat in 2017 ten opzichte van 2016 sterk is verbeterd. De Raad van Toezicht heeft de jaarverantwoording over 2017 goedgekeurd en de accountant als onafhankelijk beoordeeld.

Ook heeft de Raad van Toezicht, nadat instemming was verkregen van de Centrale Medezeggenschapsraad, de begroting voor 2019 (inclusief meerjarenperspectief 2020-2023) goedgekeurd. Bij de bespreking hiervan is zowel in de auditcommissie als in de Raad van Toezicht

stilgestaan bij de groei van Windesheim Flevoland in relatie tot de businesscase. In 2019 zal uitgebreider worden stilgestaan bij de doorontwikkeling van Windesheim Flevoland en de effecten daarvan op de financiering, huisvesting en het portfolio.

De Raad van Toezicht is gedurende het verslagjaar op de hoogte gehouden van de tussentijdse resultaten en de forecast voor 2018. Daarbij is onder meer een toelichting gegeven op de ontwikkeling van de baten en lasten en de impact van de herstelkosten van gebouw X.

Iedere vier maanden ontvangt de Raad van Toezicht de rapportages van de afdeling Interne Audits waarin verslag wordt gedaan van de bevindingen van de uitgevoerde audits naar de naleving van (interne) regelgeving. De bevindingen waren voor de Raad van Toezicht geen aanleiding voor nader overleg. Ook is gesproken over de activiteiten die zijn ondernomen om aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) te voldoen.

#### Personeel en organisatie

Uit het eind 2017 gehouden werkbelevingsonderzoek kwam naar voren dat de score op 'intimiderend gedrag' is gestegen. Alhoewel de score onder het landelijk gemiddelde ligt, is deze stijging zorgelijk. Met de Raad van Toezicht zijn de resultaten van de verdiepende analyse naar deze toename besproken en hieruit blijkt dat er geen specifieke oorzaken of onderdelen zijn aan te wijzen. De aanpak is erop gericht het onderwerp in alle teams binnen de organisatie expliciet te agenderen en het gesprek hierover op gang te brengen en gaande te houden. De Raad van Toezicht constateert dat het management er werk van maakt om intimiderend gedrag bespreekbaar te maken. Gelet op het belang van dit onderwerp zal de Raad van Toezicht de ontwikkelingen hierin blijven volgen.

Binnen Windesheim is met het oog op mogelijke veiligheidsrisico's besloten om voor bepaalde taken en functies aankomende medewerkers te screenen middels het aanvragen van een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG). Ook voor de leden van de Raad van Toezicht geldt dat voorafgaand aan de benoeming een VOG moet worden overlegd. Besloten is om ook voor de zittende leden een VOG op te vragen.

### 10.3 Commissies

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

In aanwezigheid van de externe accountant is uitgebreid gesproken over de jaarstukken, het bijbehorende accountantsverslag over 2017 en de managementletter. De accountant heeft een toelichting gegeven op de bevindingen uit het accountantsverslag. Bij de bespreking van de jaarrekening heeft de auditcommissie geen bijzonderheden geconstateerd.

Bij de behandeling van de begroting 2019 (inclusief meerjarenperspectief 2020-2023) is onder meer ingezoomd op het interne verdeelmodel, de financiering van projecten in het kader van de strategische koers en de effecten van de gewijzigde toekenning van middelen voor de Centres of Expertise.

Zowel de jaarrekening 2017 als de begroting 2019 (inclusief meerjarenperspectief 2020-2023) zijn met een positief advies ter goedkeuring doorgeleid naar de Raad van Toezicht.

De auditcommissie is geïnformeerd over de wijze waarop het risicomanagement binnen Windesheim verder wordt uitgebouwd door het verbinden van de operationele, tactische en strategische risico's. Hierbij wordt rekening gehouden met de externe en omgevingsrisico's vanuit de brede omgeving waarin Windesheim opereert. De auditcommissie is positief over deze aanpak en de wijze waarop de verbinding wordt vormgegeven in een integrale risicoanalysematrix. In 2019 zal een volledig doorlopen risicocycclus met de auditcommissie besproken worden.

Overige onderwerpen die aan de orde zijn gekomen, waren de goedkeuring van het auditjaarplan, de forecast voor 2018 en de renovatie van de gebouwen B en C.

### **Commissie onderwijs en onderzoek**

In 2018 is de commissie onderwijs en onderzoek in een nieuwe samenstelling van start gegaan. De commissie heeft één keer vergaderd in aanwezigheid van de voorzitter van het College van Bestuur. Daarnaast heeft de commissie een bezoek gebracht aan de dienst Strategie & Support om een beeld te krijgen van de thema's die binnen Windesheim spelen op het gebied van onderwijs- en onderzoekskwaliteit.

Tijdens de vergadering is de jaaragenda voor het studiejaar 2018-2019 opgesteld, gebaseerd op de actuele thema's en onderwerpen uit het reglement van de commissie.

In aanwezigheid van interne deskundigen is gesproken over de voorbereidingen voor de komende instellings-

toets kwaliteitszorg en de resultaten van de studententevredenheidsonderzoeken. Om een beeld te geven hoe binnen de opleidingen wordt omgegaan met de uitkomsten van deze onderzoeken, heeft de opleidingsmanager van Social Work toegelicht hoe deze input wordt gebruikt om de kwaliteit van het onderwijs verder te versterken. Op het gebied van onderzoek is onder meer de organisatie van het onderzoek binnen Windesheim uitgelegd en is besproken hoe de thema's inclusiviteit en duurzaamheid worden geïntegreerd in de onderzoekspraktijk. Daarbij kwam ook het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek aan de orde en de uitkomsten van de visitaties van de kenniscentra onder dit protocol.

### **Remuneratiecommissie**

De remuneratiecommissie heeft in 2018 twee keer vergaderd. Deze vergaderingen waren in aanwezigheid van de jurist van de afdeling Personeel en Organisatie. De besproken onderwerpen staan opgenomen in de volgende paragraaf Werkgever College van Bestuur.

### **Werkgever College van Bestuur**

Naast toezichthouder en sparringpartner is de Raad van Toezicht de werkgever van het College van Bestuur.

De remuneratiecommissie ondersteunt de Raad van Toezicht bij de invulling van de rol van werkgever van het College van Bestuur. Ter voorbereiding op de besluitvorming in de Raad van Toezicht heeft de remuneratiecommissie gesproken over de Regeling declaraties en bestuurskosten CvB-leden bekostigde Nederlandse hogescholen zoals vastgesteld door de Vereniging Hogescholen. Op advies van de remuneratiecommissie heeft de Raad van Toezicht ermee ingestemd deze regeling voor Windesheim te gaan hanteren, met uitzondering van het bepaalde over businessclass vlieguren. Voor dit onderdeel blijft de eigen, scherpere regeling van toepassing.

Ook heeft de remuneratiecommissie de hoofdlijnen uit het remuneratiebeleid inzake de bezoldiging van het College van Bestuur geactualiseerd en aangepast aan de op dit moment geldende WNT-voorschriften (Wet normering topinkomens), waaronder de ministeriële regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren. De Raad van Toezicht heeft deze hoofdlijnen goedgekeurd alsmede de van toepassing zijnde WNT-bezoldigingsklasse voor 2018 vastgesteld. Dit is bezoldigingsklasse G.

De remuneratiecommissie heeft, aan de hand van kwartaalrapportages, gesproken over de periodieke goedkeuring van aan de leden van het College van Bestuur vergoede onkosten. Geconstateerd is dat deze onkosten en de vergoeding ervan aan de Regeling vergoeding bestuurskosten voldoen. De jaarrapportage is, na een positief advies van de remuneratiecommissie, door de Raad van Toezicht goedgekeurd.

Namens de Raad van Toezicht heeft de remuneratie-commissie de jaarlijkse gesprekken met de leden van het College van Bestuur gevoerd over planning en resultaten, voortgang en beoordeling. In deze gesprekken is ook de professionalisering van de College van Bestuur-leden aan de orde gekomen.

#### **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 Bert Bruggink voor de kundige wijze waarop hij zijn rol in de Raad van Toezicht en de audit-commissie heeft vervuld.

Raad van Toezicht, 7 juni 2019

# Bijlage 1

Kerngegevens			
	<b>Aantal studenten</b>		
Studenten - instroom	8.371		
Studenten - populatie	23.429		
Studiesucces - aantal uitvallers	3.961		
Studiesucces - aantal afgestudeerden	3.742		
Populatie per 1 oktober 2018		Instroom per 1 oktober 2018	
<b>Domein</b>	<b>Aantal studenten</b>	<b>Domein</b>	<b>Aantal studenten</b>
Bewegen en Educatie	5.458	Bewegen en Educatie	1.868
Business, Media en Recht	5.695	Business, Media en Recht	2.019
Gezondheid en Welzijn	4.376	Gezondheid en Welzijn	1.316
Techniek	4.101	Techniek	1.457
Flevoland	3.799	Flevoland	1.711
<b>Totaal</b>	<b>23.429</b>	<b>Totaal</b>	<b>8.371</b>
Populatie per 1 oktober 2018 naar vooropleiding		Instroom per 1 oktober 2018 naar vooropleiding	
<b>Vooropleiding</b>	<b>Aantal studenten</b>	<b>Vooropleiding</b>	<b>Aantal studenten</b>
Anders	799	Anders	365
Buitenlands	238	Buitenlands	104
HAVO	12.514	HAVO	4.275
HBO	722	HBO	299
MBO	7.860	MBO	2.915
VWO	1.203	VWO	384
WO	93	WO	29
<b>Totaal</b>	<b>23.429</b>	<b>Totaal</b>	<b>8.371</b>
Uitval in studiejaar 2017-2018		Afgestudeerden in studiejaar 2017-2018	
<b>Domein</b>	<b>Aantal studenten</b>	<b>Domein</b>	<b>Aantal studenten</b>
Bewegen en Educatie	1.058	Bewegen en Educatie	965
Business, Media en Recht	946	Business, Media en Recht	857
Gezondheid en Welzijn	713	Gezondheid en Welzijn	938
Techniek	628	Techniek	559
Flevoland	616	Flevoland	423
<b>Totaal</b>	<b>3.961</b>	<b>Totaal</b>	<b>3.742</b>
Internationalisering (aantal uitgaande en inkomende studenten)			
<b>Uitgaande studenten</b>	<b>Aantal studenten</b>	<b>Inkomende studenten</b>	<b>Aantal studenten</b>
Voorjaar 2018	136	Voorjaar 2018	117
Najaar 2018	130	Najaar 2018	122
<b>Totaal</b>	<b>266</b>	<b>Totaal</b>	<b>239</b>



## Opleidingenaanbod per 1 oktober 2018

Domein	Opleiding
Bewegen en Educatie	Ad Onderwijsondersteuner Technisch Beroepsonderwijs
	Educational Needs
	Expertdocent Beroepsonderwijs
	Godsdienst - Pastoraal werk
	Learning & Innovation
	Leraar 1e graads in Lichamelijke Opvoeding
	Leraar Basisonderwijs
	Leraar Godsdienst
	Lichamelijke Opvoeding en Sportpedagogiek
	LVO 2e Gr. Aardrijkskunde
	LVO 2e Gr. Algemene Economie
	LVO 2e Gr. Bedrijfseconomie
	LVO 2e Gr. Biologie
	LVO 2e Gr. Duits
	LVO 2e Gr. Engels
	LVO 2e Gr. Frans
	LVO 2e Gr. Geschiedenis
	LVO 2e Gr. Gezondheidszorg en Welzijn
	LVO 2e Gr. Godsdienst
	LVO 2e Gr. Natuurkunde
	LVO 2e Gr. Nederlands
	LVO 2e Gr. Scheikunde
	LVO 2e Gr. Technisch Beroepsonderwijs
	LVO 2e Gr. Wiskunde
	Psychomotorische Therapie
	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie
	Sportkunde
Business, Media en Recht	Accountancy
	Ad Officemanagement
	Bedrijfseconomie
	Bedrijfskunde MER
	Bedrijfskunde
	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
	Master Leadership in Transition
	Ondernemerschap & Retail Management
	Small Business and Retail Management
Gezondheid en Welzijn	Ad Sociaal Werk in de Zorg
	Logopedie
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening
	Pedagogiek
	Pedagogisch Management Kinderopvang
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening
	Social Work
	Toegepaste Gerontologie
	Verpleegkunde
Techniek	Ad ICT-Beheer
	Ad Technische Bedrijfskunde
	Bouwkunde
	Civiele Techniek
	Elektrotechniek
	HBO-ICT
	Industrieel Product Ontwerpen
	Logistics Engineering
	Mobiliteit
	Polymer Engineering
	Ruimtelijke Ontwikkeling
	Technische Bedrijfskunde
	Werktuigbouwkunde
Flevoland	Ad Commerciële Economie
	Ad Ondernemen

Commerciële Economie
Communicatie
Small Business and Retail Management
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
Mobiliteit
Ruimtelijke Ontwikkeling

Aanmeldingen en instroom in propedeutische fase fixusopleidingen					
Domein	Opleiding	Opleidingsvorm	Aanmeldingen	Capaciteit	Instroom
Bewegen en educatie	Psychomotorische therapie en Bewegingsagogie	Voltijd	289	115	117
Totaal			289	115	117

Aanmeldingen en instroom in propedeutische fase fixusopleidingen					
Domein	Opleiding	Opleidingsvorm	Aanmeldingen	Geslaagd voor toets	Instroom
Bewegen en Educatie	Leraar 1 <sup>e</sup> graads in Lichamelijke Opvoeding	Deeltijd	36	nvt	14
Bewegen en Educatie	Leraar 1 <sup>e</sup> graads in Lichamelijke Opvoeding	Voltijd	324	195	159
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Deeltijd	51	nvt	21
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Voltijd	289	197	117
Bewegen en Educatie	Sportkunde	Voltijd	285	180	141
Gezondheid en Welzijn	Logopedie	Voltijd	100	63	57
Flevoland	Logopedie	Voltijd	71	45	42
Totaal			1.156	680	551

## Bijlage 2

---

Kenniscentrum Bewegen en Educatie	Betekenisvol Bewegen
	Inclusieve en Betekenisvolle Leeromgevingen
	Theologie en Levensbeschouwing
	Leiderschap in Onderwijs en Opvoeding (Windesheim Flevoland)

---

Kenniscentrum Gezondheid en Welzijn	De Gezonde Stad
	Innoveren met Ouderen
	GGZ en Samenleving
	Jeugd
	Klantenperspectief in Ondersteuning & Zorg (Windesheim Flevoland)

---

Kenniscentrum Media	Media & Civil Society
	Constructive Journalism

---

Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap	Familiebedrijven
	Sociale Innovatie
	Nieuwe Arbeidsverhoudingen (Windesheim Flevoland)
	Supply Chain Finance
	Netwerken in een Circulaire Economie

---

Kenniscentrum Technologie	ICT-innovaties in de Zorg
	Kunststoftechnologie
	Robotica (Windesheim Flevoland)

---

## Bijlage 3

	Henk Hagoort	Inge Grimm
Toezichthoudende functies die vallen onder de werking van de per 1 januari 2013 van kracht geworden Wet Bestuur en Toezicht	Voorzitter Raad van Toezicht Groene Hart Ziekenhuis	Lid Raad van Toezicht ziekenhuis Gelderse Vallei
Functie gerelateerde nevenfuncties	Lid bestuur Vereniging Hogescholen Lid bestuur Studielink Bestuurder Stichting Windesheim Sportaccommodaties Lid bestuur Stichting HANS (Huis Algemeen Nut Studenten)	Lid ledenraad SURF Lid Economic Board Regio Zwolle Voorzitter Stichting Windesheim Sportaccommodaties Lid bestuur Stichting HANS (Huis Algemeen Nut Studenten) Voorzitter Stichting Ten Clarenwater
Overige toezichthoudende functies		Voorzitter Raad van Commissarissen IW4 Beheer Lid bestuur Kameroperahuis

## Bijlage 4

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

---

Yvonne Burger	Hoogleraar organisatiecultuur, communicatie en leiderschap	<i>Toezichhoudende functies die vallen onder de werking van de Wet          Bestuur en Toezicht:</i>  Geen
	Organisatieadviseur en executive (team) coach	<i>Overige toezichhoudende functies:</i>  Geen
		<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 Rechtbank Gelderland  Lid maatschappelijke raad Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University  Programma professor Topprogramma Neerlands Diep

---



## Bijlage 5

Hogeschool Windesheim: scholingskosten (3% out-of-pocketkosten)	
	2018
	€
<b>Totaal kosten</b>	
Scholingskosten	2.258.876
Corporate Academy	781.029
	3.039.905
Reiskosten scholing	92.671
	3.132.576
Jaarinkomen	99.780.183
<b>Out-of-pocketkosten / jaarinkomen in een %</b>	<b>3,1%</b>



# *Deel 2 JAARREKENING 2018*

# Inhoudsopgave

## Deel 2 JAARREKENING 2018

Kerncijfers 2018	59
Jaarrekening 2018	60
1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2018	60
1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2018	61
1.3 Overzicht totaalresultaat en resultaatsbestemming	62
1.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2018	63
1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten	64
1.5.1 Algemeen	64
1.5.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva	66
1.5.3 Grondslagen voor het bepalen van het resultaat	69
1.5.4 Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht	70
1.5.5 Toelichting op de posten van de geconsolideerde balans	71
1.5.6 Toelichting op de posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten	84
1.6 Enkelvoudige balans per 31 december 2018	91
1.7 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2018	92
1.8 Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten	93
1.8.1 Algemeen	93
1.8.2 Toelichting op de posten van de enkelvoudige balans	93
1.8.3 Toelichting op de posten van de enkelvoudige staat van baten en lasten	101
1.9 Bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht	104
<b>Overige gegevens</b>	<b>106</b>
2.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	106
2.2 Statutaire bepalingen jaarrekening	109
Bijlage, niet behorende bij de jaarrekening	110
Bijlage 1 Gegevens over de rechtspersoon	110

# Kerncijfers 2018

## Financieel

geconsolideerde balans en staat van baten en lasten

(x € 1.000)

	2018	2017	2016	2015
Baten	208.183	194.869	185.075	180.903
Resultaat	9.344	-1.272	-10.787	263
Eigen vermogen	63.343	53.999	55.271	66.058
Materiële vaste activa				
. Investerings	12.168	8.681	14.622	10.152
. Afschrijvingen	17.573	12.188	11.844	11.509

## Kengetallen

	2018	2017	2016	2015
Solvabiliteit	35,4%	31,3%	32,3%	36,7%
Liquiditeit	0,8	0,6	0,5	0,8
Loonkosten medewerkers/baten	66,7%	70,7%	71,9%	68,7%
Loonkosten medewerkers + derden/baten	72,0%	75,7%	79,4%	74,3%
Aantal ingeschreven studenten per 01.10	23.429	22.695	21.607	20.740
Marktaandeel instroom studenten *)	5,3%	5,3%	5,2%	5,2%
Marktaandeel ingeschreven studenten *)	5,0%	4,9%	4,7%	4,5%
Gemiddeld aantal medewerkers	2.062	2.265	2.264	2.177
Gemiddeld aantal fte's	1.630	1.642	1.641	1.589

Solvabiliteit: eigen vermogen/balanstotaal

Liquiditeit: vlottende activa/kortlopende schulden

\*) Bron: Vereniging Hogescholen

# Jaarrekening 2018

## 1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2018

		31.12.2018		31.12.2017	
<i>Na verwerking bestemming resultaat</i>					
<i>(x € 1.000)</i>					
		<hr/>		<hr/>	
<b>1</b>	<b>Activa</b>				
1.1	<b>Vaste activa</b>				
1.1.2	Materiële vaste activa	124.751	131.214		
1.1.3	Financiële vaste activa	<u>7.317</u>	<u>7.317</u>		
	<i>Totaal vaste activa</i>	132.068		138.531	
1.2	<b>Vlottende activa</b>				
1.2.2	Vorderingen	10.209	7.857		
1.2.4	Liquide middelen	<u>36.511</u>	<u>26.239</u>		
	<i>Totaal vlottende activa</i>	46.720		34.096	
	<b>Totaal activa</b>	<u>178.788</u>	<u>172.627</u>		
		<hr/>		<hr/>	
		31.12.2018		31.12.2017	
<b>2</b>	<b>Passiva</b>				
2.1	Eigen vermogen	63.343	53.999		
2.2	Voorzieningen	11.710	13.381		
2.3	Langlopende schulden	46.720	48.305		
2.4	Kortlopende schulden	57.015	56.942		
	<b>Totaal passiva</b>	<u>178.788</u>	<u>172.627</u>		

## 1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2018

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2018	2018	2017
<b>3</b>	<b>Baten</b>			
3.1	Rijksbijdragen	139.236	130.322	127.711
3.3	Wettelijke college-, cursus-, examengelden	41.145	41.424	40.549
3.4	Baten werk in opdracht van derden	9.479	7.302	8.574
3.5	Overige baten	18.323	18.469	18.035
	<i>Totaal baten</i>	<u>208.183</u>	<u>197.517</u>	<u>194.869</u>
<b>4</b>	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	149.808	148.976	147.480
4.2	Afschrijvingen	18.610	12.423	12.273
4.3	Huisvestingslasten	6.872	8.928	11.546
4.4	Overige lasten	20.967	22.014	21.709
	<i>Totaal lasten</i>	<u>196.257</u>	<u>192.341</u>	<u>193.008</u>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>11.926</b>	<b>5.176</b>	<b>1.861</b>
<b>6</b>	<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-2.537</b>	<b>-2.971</b>	<b>-3.083</b>
	<b>Resultaat vóór belasting</b>	<u><b>9.389</b></u>	<u><b>2.205</b></u>	<u><b>-1.222</b></u>
<b>7</b>	<b>Belastingen over het resultaat</b>	<b>-45</b>	<b>0</b>	<b>-50</b>
	<b>Resultaat na belasting</b>	<u><u><b>9.344</b></u></u>	<u><u><b>2.205</b></u></u>	<u><u><b>-1.272</b></u></u>

### 1.3 Overzicht totaalresultaat en resultaatsbestemming

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2018	Realisatie 2017
<b>Overzicht totaalresultaat</b>		
Geconsolideerd resultaat na belasting	9.344	-1.272
Rechtstreekse vermogensmutatie in het eigen vermogen	0	0
<b>Totaalresultaat</b>	<b>9.344</b>	<b>-1.272</b>
<b>Resultaatsbestemming</b>		
Mutatie algemene reserve	8.588	-1.639
Mutatie bestemmingsreserve (publiek)	0	367
Mutatie bestemmingsreserve (privaat)	756	0
	<b>9.344</b>	<b>-1.272</b>



## 1.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2018

(x € 1.000)	2018	2017
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo baten en lasten	11.926	1.861
Aanpassing voor:		
4.2 Afschrijvingen	17.573	12.188
4.2 Desinvesteringen	1.058	85
2.3.7 Vrijval investeringssubsidies	-1.175	-1.044
2.2 Mutaties voorzieningen	-1.671	4.431
4.4.5 Voorziening lening	0	88
	<u>15.785</u>	<u>15.748</u>
Verandering in vlottende middelen:	27.711	17.609
1.2.2 Vorderingen	-2.182	962
2.4 Kortlopende schulden	73	1.670
	<u>-2.109</u>	<u>2.632</u>
<i>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	25.602	20.241
7 Betaalde winstbelasting	-55	-132
6.1.1 Ontvangen rente	342	374
6.2.1 Betaalde rente	-3.039	-3.432
	<u>-2.752</u>	<u>-3.190</u>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	22.850	17.051
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
1.1.2 Investeren in materiële vaste activa	-12.168	-8.681
1.1.3 Investeren in financiële vaste activa	0	-88
1.1.3 Ontvangen uit langlopende vorderingen	0	0
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	-12.168	-8.769
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
2.3 Ontvangen (obligo) investeringssubsidies	979	375
2.3 Aflossing langlopende schulden	-1.389	-2.527
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	-410	-2.152
<b>Overige balansmutaties</b>	0	0
<b>1.2.4 Mutatie geldmiddelen</b>	<u>10.272</u>	<u>6.130</u>
Stand geldmiddelen per 31 december 2018	36.511	
Stand geldmiddelen per 1 januari 2018	<u>26.239</u>	
Mutatie geldmiddelen	<u>10.272</u>	

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

### 1.5.1 Algemeen

#### Activiteiten

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

#### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening gaat over het boekjaar 2018, dat bestaat uit de periode januari 2018 tot en met december 2018.

#### Algemene grondslagen

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

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

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

Verder is de jaarrekening opgesteld conform de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Alle bedragen zijn in duizenden euro's tenzij

anders vermeld. De grondslagen zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van voorgaand verslagjaar.

#### Continuïteit

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### Consolidatie

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

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

De volgende groepsmaatschappijen zijn in de consolidatie opgenomen:

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

#### Verbonden rechtspersonen

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

#### Vergelijkende cijfers

De cijfers over 2017 zijn, indien en voor zover dat uit hoofde van transparantie wenselijk en noodzakelijk werd geacht, opnieuw gerubriceerd om vergelijkbaarheid met 2018 mogelijk te maken.

#### Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van de grondslagen en de gerapporteerde

waarde van activa en passiva en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden regelmatig beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. Bij de voorzieningen is gebruik gemaakt van schattingen.

### Financiële instrumenten

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

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

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

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

Financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij het (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. De reële waarde is de contante waarde van toekomstige kasstromen, gebaseerd op een rente die per balansdatum zou gelden voor gelijksoortige leningen, vermeerderd met een

risicopremie. Indien instrumenten bij de 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.

### Afgeleide financiële instrumenten

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

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

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

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, wordt de cumulatieve bate of de cumulatieve last die tot dat moment nog niet in de staat van baten en lasten was verwerkt, als overlopende post in de balans opgenomen, totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve bate of de cumulatieve last overgeboekt naar de staat van baten en lasten. Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor hedge accounting en het financiële instrument niet wordt verkocht, wordt ook de hedge-accounting beëindigd. Het financiële instrument wordt dan tegen kostprijs of lagere marktwaarde verwerkt. In 2018 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 overhedging. De effectiviteitstest vindt plaats door vergelijking van de kritieke kenmerken van het afdekkingsinstrument met de afgedekte positie. Indien de kritische kenmerken binnen de hedgerelatie aan elkaar gelijk zijn, is geen sprake van ineffectiviteit. Indien de kritische kenmerken niet aan elkaar gelijk zijn, is er sprake van ineffectiviteit en wordt de hiermee samenhangende waarde op basis van kostprijs of lagere marktwaarde direct in de staat van baten en lasten verwerkt.

### Gebeurtenissen na balansdatum

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

## 1.5.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waarde-

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

### Schattingswijziging

Met ingang van 1 januari 2018 heeft een schattingswijziging plaatsgevonden van de levensduur van meubilair. De afschrijvingstermijn is aangepast van 14 jaar naar 10 jaar. Als gevolg van de schattingswijziging zijn de afschrijvingslasten in 2018 met K€ 1.362 toegenomen. Het effect van deze schattingswijziging bedraagt voor 2019 K€ 574 en voor 2020 K€ 173.

Met ingang van 1 januari 2018 heeft een schattingswijziging plaatsgevonden van de levensduur van AV-apparatuur. De afschrijvingstermijn is aangepast van 8 jaar naar 5 jaar. Als gevolg van deze schattingswijziging zijn de afschrijvingslasten in 2018 met K€ 360 toegenomen. De impact van deze schattingswijziging bedraagt K€ 132 voor 2019 en K€ 145 voor 2020.

### Financiële vaste activa

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

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

### Bijzondere waardeverminderingen vaste activa

#### *Materiële vaste activa*

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

voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

#### *Financiële vaste activa*

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

### Vorderingen

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

Waardevermindervers verliezen 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. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Rekeningcourant schulden bij banken zijn opgenomen bij de kortlopende schulden als schulden aan kredietinstellingen.

### 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. 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 rechtspos.*

De voorziening sociaal beleid, reorganisaties en overige rechtspos. is gewaardeerd tegen de nominale waarde van verplichtingen aan (ex-)medewerkers. De voorziening betreft de beste schatting van het bedrag waarvoor de verplichting kan worden afgewikkeld.

#### *Eigenrisicodragerschap WIA*

De voorziening wordt berekend op basis van 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 2%.

#### *Pensioenen*

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

#### **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 2%
- inflatiepercentage per jaar voor de prijsindex 1,0%
- inflatiepercentage per jaar voor de loonindex 1,0%
- blijfkans

#### *Duurzame inzetbaarheid*

De voorziening Duurzame inzetbaarheid is gewaardeerd tegen de nominale waarde. De cao-afspraken over duurzame inzetbaarheid bieden medewerkers de mogelijkheid om duurzame inzetbaarheidsuren te sparen. Deze uren worden door medewerkers geregistreerd in Oracle HR en door de leidinggevende gefiatteerd. De voorziening voor duurzame inzetbaarheid is berekend op basis van het spaarsaldo per 31

december 2018 van de medewerkers die sparen voor een sabbatical. Daarnaast bestaat deze voorziening uit de verplichting jegens medewerkers waarvan bekend is dat zij gebruik maken van de regeling Werktijdvermindering Senioren. Bij de bepaling van de hoogte van de voorziening is rekening gehouden met de verwachte kans dat medewerkers daadwerkelijk gebruik zullen maken van de regeling.

#### **Overige (kosten gebouw X)**

Voor de verwachte kosten van herstelwerkzaamheden gebouw X is in 2017 een voorziening gevormd vanuit de verplichting om te voldoen aan veiligheidsvoorschriften alsmede vanuit de wettelijk taak om onderwijs te leveren. De voorziening is gewaardeerd tegen de nominale waarde. De voorziening is bepaald op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting te voldoen. De voorziening is in 2018 vrijgevallen en de kosten die gemoeid zijn met de nieuwe vloer zijn geactiveerd onder de materiële vaste activa.

#### **Langlopende schulden**

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

#### **Kortlopende schulden**

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

### 1.5.3 Grondslagen voor het bepalen van het resultaat

#### Algemeen

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

#### Baten

##### *Rijksbijdragen, overheidsbijdragen / 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 bate verantwoord in het jaar waarop de gelden betrekking hebben, tenzij toerekening naar schooljaar plaats vindt (in plaats van kalenderjaar) of sprake is van een concreet bestedingsplan voor de periode na balansdatum.

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

Windesheim heeft een pensioenregeling bij ABP. Deze regeling betreft een pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds die in de jaarrekening is verwerkt volgens de verplichtingenbenadering in overeenstemming met de RJ 271 Personeelsbeloningen. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door Windesheim. 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 terugstorting 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%. 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. 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.

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

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



## 1.5.5 Toelichting op de posten van de geconsolideerde balans

### 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 vooruitbetaald	Totaal
Aanschafprijs 01.01	197.892	43.817	737	242.446
Afschrijving cumulatief 01.01	-83.739	-27.493	0	-111.232
Boekwaarde 01.01	114.153	16.324	737	131.214
Investerings 2018	7.591	4.547	30	12.168
Desinvesteringen 2018	-796	-262	0	-1.058
Afschrijvingen 2018	-11.561	-6.012	0	-17.573
Boekwaarde 31.12	109.387	14.597	767	124.751
Aanschafprijs 31.12	193.451	43.712	767	237.930
Afschrijving cumulatief 31.12	-84.064	-29.115	0	-113.179
Boekwaarde 31.12	109.387	14.597	767	124.751

#### 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 2018 betreffen het herstel van de vloeren en plafonds in gebouw X, het vervangen van de plafonds in gebouw T, de PV-installatie in Zwolle, de renovatie van gebouw A, het vervangen van de liften in gebouwen F en G, het vervangen van de ketels in de gebouwen E, F, G en H, schilderwerk, verbouwingen en herhuisvesting. De afschrijvingen bestaan voor € 4,1 mln. uit versnelde afschrijving van de gebouwen D en H, de bollenvloeren in gebouw X en de klimaatsystemen in de gebouwen B en C.

#### 1.1.2.3 Inventaris en apparatuur

De investeringen in 2018 in inventaris en apparatuur betreffen vervanging en uitbreiding van meubilair, databekabeling, draadloos netwerk, ICT- en audiovisuele middelen. Het effect op de afschrijvingen van de schattingswijzigingen van de levensduur van meubilair en AV-apparatuur is € 1,7 mln.

#### 1.1.2.5 Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald

Het saldo per einde 2018 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:

(x € 1.000)	Stand 01.01.2018	Investering en verstekte lening	Desinvestering en afgeloste lening	Stand 31.12.2018
<i>1.1.3.4 Vorderingen op andere deelnemingen</i>				
bijBrainz, B.V.	88	0	0	88
Voorziening wegens oninbaarheid	-88	0	0	-88
	0	0	0	0
<i>1.1.3.8 Overige vorderingen</i>				
Subsidie Flevoland	7.317	0	0	7.317
	7.317	0	0	7.317

#### 1.1.3.4 Vorderingen op andere deelnemingen

bijBrainz, B.V. is een samenwerking tussen Windesheim en de gemeente Zwolle ter bevordering van de gebiedsontwikkeling Hanzeland. Windesheim heeft in 2017 aan bijBrainz, B.V. een renteloze lening verstrekt van K€ 88. Omdat terugbetaling hiervan onzeker is, is er een voorziening opgenomen voor het totale bedrag.

#### 1.1.3.8 Overige vorderingen

Dit betreft een langlopende vordering op het consortium van financiers voor de ontwikkeling van een hogeschool in Almere, Flevoland. Voor de overname van de medewerkers en van de opleidingen van de Hogeschool van Amsterdam en Ipabo, heeft Windesheim K€ 7.300 ontvangen. Deze inkomsten

hebben geleid tot de vorming van een bestemmingsreserve van K€ 7.300 voor de ontwikkeling van de hogeschool in Flevoland. Met deze middelen is een basis gelegd voor de continuïteit van onderwijs, onderzoek en ondernemen in Flevoland wanneer de beschikbaar gestelde financiering van K€ 72.000 door het consortium van financiers voor de dekking van het aanlooptekort voor de opbouw van een hogeschool in Flevoland volledig benut is. Hierdoor is bij Windesheim een langlopende vordering op het consortium ontstaan. De looptijd van de vordering is verbonden met de business case die loopt tot 2026. De rente op de vordering is 2,988% op jaarbasis en is integraal onderdeel van de business case.

## 1.2.2 Vorderingen

Dit betreft:

(x € 1.000)	31.12.2018	31.12.2017
1.2.2.1 Debiteuren	2.785	2.422
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	4	6
1.2.2.9 Waardering Onderhanden projecten	1.136	1.349
1.2.2.10 Overige vorderingen	647	550
1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.602	642
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten		
. Ov-jaarkaarten	1.078	1.143
. Diverse posten	3.150	1.913
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	19	18
1.2.2.15 Overlopende activa overige	33	33
1.2.2.16 Af: voorziening oninbaarheid	-245	-219
	<u>10.209</u>	<u>7.857</u>

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

### 1.2.2.1 Debiteuren

Het debiteurensaldo bestaat voor K€ 858 uit vorderingen op studentdebiteuren anders dan collegegelden en voor K€ 1.927 uit vorderingen op overige debiteuren.

### 1.2.2.9 Waardering Onderhanden projecten

Het te factureren werk voor derden bestaat voor K€ 1.044 uit subsidieprojecten en voor K€ 92 uit private activiteiten.

### 1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen

De te vorderen omzetbelasting betreft voor K€ 1.553 pro rata 2015, 2016 en 2017.

### 1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten diverse posten

De vooruitbetaalde bedragen zijn onder andere voor licenties K€ 982, huur K€ 639, verzekeringen K€ 316 en studentenreizen K€ 102.

### 1.2.2.16 Voorziening oninbaarheid

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

(x € 1.000)	2018	2017
Stand per 01.01.2018	-219	-235
Onttrekking	9	31
Dotatie	-35	-15
Vrijval	0	0
Stand per 31.12.2018	<u>-245</u>	<u>-219</u>

## 1.2.4 Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit:

<i>(x € 1.000)</i>		31.12.2018	31.12.2017
1.2.4.1	Kasmiddelen	4	16
1.2.4.2	Tegoeden op bankrekeningen	36.507	26.223
		<u>36.511</u>	<u>26.239</u>

De tegoeden op de bankrekeningen staan ter vrije beschikking. De toename van het saldo van de liquide middelen met K€ 10.272 is het resultaat van:

- € 17,6 mln. inkomende kasstroom uit operationele activiteiten

- € 7 mln. uitgaande kasstroom door investeringen
- € 0,4 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>	Stand 01.01.2018	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31.12.2018
2.1.1.1 Algemene reserve	31.979	8.588	0	40.567
2.1.1.2 Bestemmingsreserve publiek				
. Huisvestingsbeleid	10.425	0	0	10.425
. Financiering Flevoland	7.317	0	0	7.317
2.1.1.3 Bestemmingsreserve privaat	4.278	756	0	5.034
	<u>53.999</u>	<u>9.344</u>	<u>0</u>	<u>63.343</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 de uitvoering van het masterplan Campus. Door de ontwikkelingen in het hbo en de verwachtingen over de ontwikkeling van de studentenpopulatie, heeft het College van Bestuur besloten een

nieuw masterplan Campus op te stellen. In afwachting van het nieuwe masterplan Campus is de bestemmingsreserve Huisvestingsbeleid voorlopig bevroren.

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

### 2.1.1.3 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)	31.12.2018	31.12.2017
2.2.1. Personele voorzieningen	11.710	10.181
2.2.4. Overige voorzieningen	0	3.200
	<b>11.710</b>	<b>13.381</b>

### 2.2.1. Personele voorzieningen

(x € 1.000)	2.2.1.1 Sociaal beleid	2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical leave	2.2.1.3 Eigen risico WGA	2.2.1.4 Jubileum	2.2.1.5 Werkeloos- heids- bijdragen	Totaal
Stand per 01.01.2018	1.947	2.335	500	1.966	3.433	10.181
Dotaties 2018	1.395	735	854	412	2.630	6.026
Onttrekkingen 2018	-1.351	0	-77	-119	-1.824	-3.371
Vrijval 2018	-247	0	-7	0	-872	-1.126
Stand per 31.12.2018	<b>1.744</b>	<b>3.070</b>	<b>1.270</b>	<b>2.259</b>	<b>3.367</b>	<b>11.710</b>
Kortlopend deel < 1 jaar	1.321	784	174	31	1.948	4.258
Langlopend deel > 1 jaar	423	2.286	1.096	2.228	1.419	7.452

#### 2.2.1.1 Voorziening sociaal beleid, reorganisaties en overig rechtspos.

De voorziening sociaal beleid, reorganisaties en overig rechtspos. heeft betrekking op afspraken met individuele personeelsleden die Windesheim vroegtijdig verlaten.

#### 2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical leave

Dit is de voorziening voor toekomstige personeelslasten voor medewerkers die hun duurzame inzetbaarheids-uren sparen voor een sabbatical en voor 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 arbeidsgeschikt raakt, vormen de eerste twee jaar een last voor de werkgever en betaalt Windesheim het salaris door; honderd procent in het eerste jaar en zeventig procent in het tweede jaar. Na 104 weken arbeidsgeschiktheid 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 2018 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

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

#### 2.2.1.5 Werkeloosheidsbijdragen

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

## 2.2.4 Overige voorzieningen

<i>(x € 1.000)</i>	<u>2018</u>	<u>2017</u>
Stand per 01.01.2018	3.200	0
Dotatie	0	3.200
Vrijval	<u>-3.200</u>	<u>0</u>
Stand per 31.12.2018	<u>0</u>	<u>3.200</u>

### 2.2.4 Overige voorzieningen

De voorziening die in 2017 is gevormd voor de verwachte kosten van het herstel van gebouw X, is in 2018 vrijgevallen

## 2.3 Langlopende schulden

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	<u>31.12.2018</u>	<u>31.12.2017</u>
2.3.3 Schulden aan kredietinstellingen:		
. ING Bank NV (Windesheim)	40.800	41.850
. ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)	0	245
. ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)	0	94
2.3.7 Overige langlopende schulden:		
. Investeringsubsidie	<u>5.920</u>	<u>6.116</u>
	<u>46.720</u>	<u>48.305</u>

### 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.

#### ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)

De leningen die zijn verstrekt ten behoeve van de financiering van de bouw van het T-gebouw op de Campus, zijn in 2018 volledig afgelost.

### 2.3.7 Overige langlopende schulden

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

Ten gunste van het resultaat 2018 is K€ 1.175 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 (Nieuw Grasdorp)	ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)	ING Bank NV (Windesheim)	Investerings- subsidie Flevoland	
Stand per 01.01.2018	245	94	41.850	6.116	48.305
Obligo investeringen 2018	0	0	0	979	979
Vrijval ten gunste van de exploitatie	0	0	0	-1.175	-1.175
Aflossingen	-245	-94	-1.050	0	-1.389
Stand per 31.12.2018	0	0	40.800	5.920	46.720
Looptijd > 1 jaar	0	0	40.800	4.615	45.415
Looptijd > 5 jaar	0	0	35.200	1.076	36.276
Rentevoet (exclusief opslag)	n.v.t	n.v.t	4,88%	n.v.t.	

## 2.4 Kortlopende schulden

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>		31.12.2018	31.12.2017
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	1.400	1.851
2.4.7	Vooruit gefactureerde termijnen projecten	8.792	8.705
2.4.8	Crediteuren	6.770	5.724
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	. Loonheffing	6.557	6.487
	. Omzetbelasting	115	86
	. Vennootschapsbelasting	6	16
2.4.10	Pensioenen	1.811	1.674
2.4.12	Overige kortlopende schulden		
	. Personeel	9	21
	. Consortium financiers Flevoland	2.407	1.542
	. Diversen	4.583	5.675
2.4.13	Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	16.873	17.677
2.4.14	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ	188	256
2.4.16	Vooruit ontvangen bedragen	1.485	1.297
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	5.824	5.675
2.4.19	Overige overlopende passiva	195	256
		<u>57.015</u>	<u>56.942</u>

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 2019 op de langlopende schulden.

### 2.4.7 Vooruit gefactureerde en ontvangen termijnen

Dit betreft (subsidie-)projecten. Het saldo is ten opzichte van 2017 K€ 87 hoger. De hogere stand is te verklaren doordat het aantal (subsidie) projecten dat onder handen is, met ruim 5% is toegenomen.



De verantwoording van de subsidieprojecten Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen en de doorstroomprogramma's mbo-hbo zijn opgenomen in onderstaand model.

G2 Subsidies met verrekeningsclausule								
G2B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar (x € 1.000)								
Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing	Saldo 1-jan-18	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale kosten 31-dec-18	Saldo nog te besteden 31-dec-18
Subsidie flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	875886 verplichting 70580-3225	3-feb-16	1.910	953	371	998	3.080	491
Doorstroomprogramma mbo-hbo	DHBO19010	3-sep-18	116	0	29	0	0	116
Doorstroomprogramma mbo-hbo	DHBO17016	1-aug-17	198	0	198	132	132	66
<b>TOTAAL</b>			<b>2.224</b>	<b>953</b>	<b>599</b>	<b>1.130</b>	<b>3.212</b>	<b>673</b>

#### 2.4.12 Overige kortlopende schulden

##### Consortium financiers.

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

*Diversen.* Dit zijn nog te betalen bedragen voor onder andere decentrale arbeidsvoorwaarden (K€ 1.293), loonkosten derden (K€ 596), rentes (K€ 557), samenwerkingsverbanden (K€ 219), adviseurs (K€ 171), energie (K€ 105), claims (K€ 86) en catering (K€ 75).

#### 2.4.14 Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ

De vooruit ontvangen subsidies bestaan uit toegekende lerarenbeurzen (K€ 159) en de subsidie voor doorstroomprogramma mbo-hbo (K€ 29). De verantwoording van de lerarenbeurzen is opgenomen model G1 en de verantwoording van het doorstroomprogramma mbo-hbo in model G2.

Model G 1 verantwoording subsidies (x € 1.000)	Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m 2018	Besteding in 2018	Nog te besteden per 31.12.2018	Prestatie geheel/ nog niet geheel uitgevoerd
Lerarenbeurs 2017-2018	317	317	206	0	geheel
Lerarenbeurs 2018-2019	234	234	75	159	nog niet geheel

## Financiële instrumenten

### Algemeen

Windesheim maakt in de bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten waarvoor Windesheim een potentieel marktrisico, inclusief rente-, krediet en/of liquiditeitsrisico loopt. Om deze risico's te beheersen heeft Windesheim een treasurybeleid inclusief een stelsel van procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee op de financiële prestaties van Windesheim te beperken.

Windesheim zet een afgeleid financieel instrument in, te weten een renteswap, om het renterisico te beheersen. Afgeleide financiële instrumenten worden niet ingezet voor handelsdoeleinden.

### Kredietrisico

Windesheim loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen en liquide middelen. Het kredietrisico bestaat uit het verlies dat zou ontstaan indien op verslagdatum afnemers of tegenpartijen in

gebreke zouden blijven en hun contractuele verplichtingen niet na zouden komen. Windesheim heeft richtlijnen opgesteld waaraan afnemers of tegenpartijen moeten voldoen. Deze richtlijnen beperken het risico verbonden aan mogelijke kredietconcentraties en marktrisico's. Windesheim loopt hierdoor geen materieel kredietrisico ten aanzien van een enkele individuele afnemer of tegenpartij.

### Renterisico

In het treasurybeleid van Windesheim zijn de doelstellingen ten aanzien van de beperking van renterisico's opgenomen. Er is een rentevisie opgesteld die periodiek wordt gevolgd en geactualiseerd. Windesheim loopt renterisico over de rentedragende langlopende schulden en herfinanciering van bestaande financieringen. De boekwaarde van de variabel rentende lening is ultimo 2018 € 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	Marktwaaarde 31.12.2018	
						Hoogste	Laagste
(x € 1.000)	53.000	4,88%	3mnd EURIBOR	1-7-2008	1-1-2042	-19.451	-19.894

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 2018 ter vrije beschikking van Windesheim. Met de externe financier is een Raamovereenkomst inzake Niet-Beurs-verhandelde Derivatens (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 2018 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)	Marktwaaarde		Boekwaarde
	31.12.2018		31.12.2018
	Hoogste	Laagste	
Renteswap	-19.451	-19.894	0

Door toepassing van kostprijshedge-accounting, zoals uiteengezet in de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling, bedraagt de in bovenstaande tabel opgenomen boekwaarde van afgeleide financiële

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

## Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Activa

Vordering OCW: sociale lasten 1986

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

### Bijdrage aanloopkosten Flevoland

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

Het verloop van het fonds Windesheim in 2018 respectievelijk 2017 is als volgt:

(x € 1.000)	2018	2017
Fondswaarde per 1 januari	14.229	17.826
Ottrekking uit fonds	-3.551	-4.037
Bijgeschreven rente	336	440
Fondswaarde per 31 december	11.014	14.229

In de stand per 31 december 2018 is de langlopende vordering ad K€ 7.300 inbegrepen. De omtrekkingen uit het fonds zijn inclusief de jaarlijkse rentevergoeding over deze langlopende vordering.

### Waarborgfonds

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

### Claim

Na het instorten van de in aanbouw zijnde 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

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		
	2018	<1 jaar	>1 jaar <5 jaar	>5 jaar
Huurcontracten onbepaalde tijd	409	377	1.508	PM
Huurcontract pand Windesheim Flevoland (tot 01.09.2025)	2.071	2.016	8.064	3.360
Huurcontract Bibliotheek Almere (tot 01.09.2020)	158	158	105	0
Huurcontract Het Baken Almere (tot 31-08-2021)	123	207	299	0
Leasecontracten (2 personenauto's)	38	35	32	0

### *Bankgaranties*

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

### *Werkijdvermindering senioren*

Op basis van de in de cao-hbo opgenomen regeling voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers heeft Windesheim een verplichting uit hoofde van de nieuwe regeling werkdijdvermindering senioren. Voor de werknemers die aan de criteria voldoen én hebben aangegeven hiervan gebruik te maken, is een voorziening gevormd. Omdat het een relatief nieuwe regeling betreft, is er onvoldoende informatie

beschikbaar om een betrouwbare schatting te kunnen maken van het aantal medewerkers dat in de toekomst gebruik zal gaan maken van deze regeling. Derhalve is per 31 december 2018 geen voorziening gevormd voor de volgende categorieën:

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

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

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

### 3.1 Rijksbijdragen

Dit betreft:

(x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2018	2018	2017
3.1.1.1 Rijksbijdrage OCW	138.363	130.087	126.335
3.1.2.1 Overige subsidies OCW	873	235	1.376
	<u>139.236</u>	<u>130.322</u>	<u>127.711</u>

#### 3.1.1.1 Rijksbijdrage OCW

De rijksbijdrage is ten opzichte van de begroting € 8,3 mln. hoger. De verhoging bestaat uit € 2,8 mln. bijstelling van het hbo-macrobudget, € 2,5 mln. compensatie voor hogere personeelslasten, € 2,2 mln. compensatie voor de halvering van het collegegeld en uit € 0,8 mln. aan incidentele toekenningen.

#### 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
	2018	2018	2017
3.1.2.1 Overige subsidies OCW			
. Lerarenbeurs	281	235	419
. Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	460	0	957
. Doorstroomprogramma mbo-hbo	132	0	0
	<u>873</u>	<u>235</u>	<u>1.376</u>

### 3.3 Wettelijke college-, cursus- en examengelden

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
3.3.3 Collegegelden sector HBO	41.145	41.424	40.549

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 liggen op het begrote niveau. De baten uit instellingscollegegeld bedragen K€ 992 (2017: K€ 1.054).

### 3.4 Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
3.4.1.1 Contractonderwijs (excl. Inburgering)	8.404	6.933	7.663
3.4.5 Overige baten in opdracht van derden	1.075	369	911
	9.479	7.302	8.574

De opbrengsten uit contractonderwijs zijn voor K€ 4.738 afkomstig uit open aanbod cursussen en voor K€ 3.666 uit bedrijfscursussen. De overige baten betreffen advieswerkzaamheden. De totale opbrengsten uit werk in opdracht van derden zijn K€ 2.177 hoger uitgekomen

dan begroot. Hiervan is K€ 1.225 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
	2018	2018	2017
3.5.1 Opbrengst verhuur	548	618	532
3.5.2 Detachering personeel	1.086	575	1.371
3.5.4 Sponsoring	24	120	22
3.5.7 Studentenbijdragen	1.491	1.653	1.541
3.5.10 Overige			
. Subsidie internationalisering	0	10	11
. Overige subsidies	7.065	6.812	5.919
. Overige dienstverlening	1.925	1.743	1.954
. Consortium financiers	2.882	4.955	4.537
. Diversen	3.302	1.983	2.148
	<u>18.323</u>	<u>18.469</u>	<u>18.035</u>

#### 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.

#### 3.5.2 Detachering personeel

Personeelsleden worden gedetacheerd naar Stichting Windesheim Sportaccommodaties (K€ 259) en diverse onderwijsinstellingen.

#### 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, overige non-profit organisaties en bedrijven.

##### Overige dienstverlening.

De overige dienstverlening betreft onder andere de parkeerbatens uit betaald parkeren van € 0,4 mln. (2017: € 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 (€ 1,2 mln.), opbrengsten van Kies Op Maat ad K€ 647 (2017: K€ 845) en van het schakeljaar ad K€ 576 (2017: K€ 495) en donaties ten behoeve van onderzoek (K€ 140). 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 (keuzemodule) te volgen.



#### 4.1 Personeelslasten

Dit betreft:

(x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2018	2018	2017
4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten			
4.1.1.1 Lonen en salarissen	102.603		102.099
4.1.1.2 Sociale lasten	12.412		12.039
4.1.1.5 Pensioenlasten	15.285		14.688
	130.300	131.364	128.826
4.1.2 Overige personele lasten			
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	6.026	4.026	5.575
4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst	11.009	8.595	9.803
4.1.2.3 Overige	3.264	5.038	4.006
4.1.3 Af: Ontvangen vergoedingen			
4.1.3.3 Uitkeringen	-791	-47	-730
	149.808	148.976	147.480

##### 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 onder andere krimp in de formatie van de diensten en niet ingevulde vacatures.

##### 4.1.2 Overige personele lasten

De toelichting op de dotaties personeelsvoorzieningen is opgenomen in paragraaf 2.2.1. De lasten voor personeel niet in loondienst zijn K€ 2.414 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
	2018	2017	2016
	fte	fte	Fte
Onderwijzend Personeel	1.030	1.032	981
Onderwijs Ondersteunend Personeel	600	610	660
	1.630	1.642	1.641

## 4.2 Afschrijvingen

Dit betreft:

(x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2018	2018	2017
4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa			
. Gebouwen en terreinen	11.561	7.985	7.836
. Inventaris en apparatuur	6.012	4.438	4.352
. Boekresultaat desinvesteringen	1.058	0	85
. Opbrengst desinvesteringen	-21	0	0
	<u>18.610</u>	<u>12.423</u>	<u>12.273</u>

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

## 4.3 Huisvestingslasten

Dit betreft:

(x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2018	2018	2017
4.3.1 Huurlasten	2.765	3.132	2.831
4.3.2 Verzekeringslasten	428	444	411
4.3.3 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.824	1.478	1.637
4.3.4 Energie en water	1.164	1.327	1.106
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.999	2.018	1.857
4.3.6 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	674	529	504
4.3.8 Overige huisvestingslasten	-1.982	0	3.200
	<u>6.872</u>	<u>8.928</u>	<u>11.546</u>

### Huisvestingslasten

Door noodzakelijke reparaties als gevolg van lekkage en het aanbrengen van vereiste verbeteringen ter verhoging van de veiligheid zijn de onderhoudslasten K€ 346 hoger uitgekomen dan begroot.

In de overige huisvestingslasten is de vrijval van de voorziening ad K€ 3.200 voor de herstelwerkzaamheden van gebouw X opgenomen. Per saldo zijn de huisvestingslasten K€ 2.056 lager dan was begroot.

#### 4.4 Overige lasten

Dit betreft:

(x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2018	2018	2017
4.4.1 Administratie en beheer			
. Samenwerkingsverbanden	2.490	2.141	2.911
. Adviseurskosten	1.688	1.751	1.688
. Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	1.879	1.668	1.662
. Contributies	722	664	694
. Cateringkosten	1.087	1.036	1.185
. Kies op Maat	1.117	709	1.096
. Diversen	1.948	2.830	2.388
4.4.2 Inventaris en apparatuur	4.361	4.493	3.824
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	2.226	2.928	2.505
4.4.5 Overige	3.449	3.794	3.756
	<u>20.967</u>	<u>22.014</u>	<u>21.709</u>

##### 4.4.1 Administratie en beheer

###### Samenwerkingsverbanden

De kosten van samenwerkingsverbanden zijn K€ 349 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€ 678), donaties (K€ 314), het profileringsfonds (K€ 300), en auteursrechten (K€ 175).

De administratie- en beheerslasten zijn ten opzichte van de begroting per saldo K€ 1.047 lager uitgekomen.

##### 4.4.2 Inventaris en apparatuur

De kosten voor inventaris, apparatuur en leermiddelen bestaat voor het grootste deel (K€ 3.672) 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
	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>
	2017	2017	2017
Onderzoek jaarrekening	110	0	110
Andere controleopdrachten	31	0	31
Fiscale adviezen	0	11	11
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	<u>141</u>	<u>11</u>	<u>152</u>

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
	2018	2018	2017
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	348	375	368
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke lasten	-2.885	-3.346	-3.451
	<u>-2.537</u>	<u>-2.971</u>	<u>-3.083</u>

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

## 7. Belastingen

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

## 1.6 Enkelvoudige balans per 31 december 2018

<i>Na verwerking bestemming resultaat</i>			
<i>(x € 1.000)</i>		<u>31.12.2018</u>	<u>31.12.2017</u>
<b>1</b>	<b>Activa</b>		
<b>1.1</b>	<b>Vaste activa</b>		
1.1.2	Materiële vaste activa	116.192	122.204
1.1.3	Financiële vaste activa	<u>14.742</u>	<u>14.412</u>
	<i>Totaal vaste activa</i>	130.934	136.616
<b>1.2</b>	<b>Vlottende activa</b>		
1.2.2	Vorderingen	10.059	7.700
1.2.4	Liquide middelen	<u>35.775</u>	<u>25.418</u>
	<i>Totaal vlottende activa</i>	45.834	33.118
	<b>Totaal activa</b>	<u><u>176.768</u></u>	<u><u>169.734</u></u>
		<u>31.12.2018</u>	<u>31.12.2017</u>
<b>2</b>	<b>Passiva</b>		
2.1	Eigen vermogen	61.348	52.179
2.2	Voorzieningen	11.710	13.381
2.3	Langlopende schulden	46.720	47.966
2.4	Kortlopende schulden	56.990	56.208
	<b>Totaal passiva</b>	<u><u>176.768</u></u>	<u><u>169.734</u></u>

## 1.7 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2018

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2018	2018	2017
<b>3</b>	<b>Baten</b>			
3.1	Rijksbijdragen	139.236	130.322	127.711
3.3	Wettelijke college-, cursus-, en examengelden	41.145	41.424	40.549
3.4	Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)	9.479	7.302	8.573
3.5	Overige baten	18.132	17.748	17.941
	<i>Totaal baten</i>	<u>207.992</u>	<u>196.796</u>	<u>194.774</u>
<b>4</b>	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	149.291	148.266	147.115
4.2	Afschrijvingen	18.112	11.936	11.805
4.3	Huisvestingslasten	8.589	10.276	13.187
4.4	Overige lasten	20.664	21.647	21.417
	<i>Totaal lasten</i>	<u>196.656</u>	<u>192.125</u>	<u>193.524</u>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>11.336</b>	<b>4.671</b>	<b>1.250</b>
<b>6</b>	<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-2.167</b>	<b>-2.671</b>	<b>-2.714</b>
	<b>Totaal resultaat</b>	<u><u>9.169</u></u>	<u><u>2.000</u></u>	<u><u>-1.464</u></u>

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

### 1.8.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de statutaire jaarrekening 2018 van de stichting. De financiële gegevens van de stichting zijn in de geconsolideerde jaarrekening van de stichting verwerkt.

De grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zoals beschreven bij de geconsolideerde jaarrekening zijn eveneens van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening.

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

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

#### 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	1.1.2.3	1.1.2.5	Totaal
	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	In uitvoering en vooruit-betaald	
Aanschafprijs 01.01	183.221	42.982	737	226.940
Afschrijving cumulatief 01.01	-77.691	-27.045	0	-104.736
Boekwaarde 01.01	105.530	15.937	737	122.204
Investerings 2018	7.592	4.487	30	12.109
Desinvesteringen 2018	-796	-249	0	-1.045
Afschrijvingen 2018	-11.172	-5.904	0	-17.076
Boekwaarde 31.12	101.154	14.271	767	116.192
Aanschafprijs 31.12	178.782	42.828	767	222.377
Afschrijving cumulatief 31.12	-77.628	-28.557	0	-106.185
Boekwaarde 31.12	101.154	14.271	767	116.192

## Financiële vaste activa

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

(x € 1.000)	Stand 01.01.2018	Investering en verstrekte lening	Desinvestering en afgeloste lening	Resultaat	Stand 31.12.2018
<i>1.1.3.3 Vorderingen op groepsmaatschappijen</i>					
a. Stichting Nieuw Grasdorp	7.095	330	0	0	7.425
	7.095	330	0	0	7.425
<i>1.1.3.4 Vorderingen op andere deelnemingen</i>					
bijBrainz, B.V.	88	0	0	0	88
Voorziening	-88	0	0	0	-88
	0	0	0	0	0
<i>1.1.3.8 Overige vorderingen</i>					
Subsidie Flevoland	7.317	0	0	0	7.317
	14.412	330	0	0	14.742

### 1.1.3.3 Vorderingen op groepsmaatschappijen

#### a. 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 31.12.2018	Resultaat 2018	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	425	29	nee	NVT	ja
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	Stichting	Zwolle	4	814	190	nee	NVT	ja
Stichting Nieuw Grasdorp	Stichting	Zwolle	3	550	-40	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	206	-4	nee	NVT	ja
Stichting RESPO International	Stichting	Zwolle	4	*	*	nee	NVT	nee
Stichting Polymer Science Park	Stichting	Zwolle	4	*	*	nee	NVT	nee
Stichting GRIETJE	Stichting	Zwolle	4	132	14	nee	NVT	nee
Stichting Ten Clarenwater	Stichting	Zwolle	4	*	*	nee	NVT	nee

Code activiteiten: 1 contractonderwijs 2 contractonderzoek 3 onroerende zaken 4 overige  
\* Jaarstukken 2018 nog niet gereed

Naam	Doelstelling	Samenstelling bestuur verslagperiode
Stichting Huis van Algemeen Nut voor Studenten (HANS)	Het in stand houden en exploiteren van onroerende zaken die zijn aangemerkt als monument door: verschaffen van huisvesting voor sociaal-culturele en wetenschappelijke activiteiten voor en door studenten in Zwolle	Het bestuur bestaat uit het College van Bestuur van Windesheim
Stichting Windesheim 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"> <li>• Het geven van onderwijs, die niet voor subsidie van rijkswegen in aanmerking komen.</li> <li>• Geven van advies.</li> <li>• Verrichten van toepassingsgericht onderzoek.</li> <li>• Ontwikkelen en beschikbaar stellen van producten, verband houdend met onderwijs, advieswerk en/of onderzoekswerk.</li> </ul>	Het bestuur bestaat uit het College van Bestuur van Windesheim
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	De verrijking van het hoger onderwijs door het financieel ondersteunen van ambitieuze studenten in binnen- en buitenland en innovatieve projecten.	Het dagelijks bestuur bestaat uit één lid van het College van Bestuur van Windesheim.
Stichting RESPO International	Het bevorderen van de sportbeoefening door mensen met een handicap of chronische aandoening – mede in ontwikkelingslanden	Het bestuur bestaat uit vier personen, waarvan twee door het College van Bestuur van Windesheim bindend worden benoemd
Stichting Polymer Science Park	De realisatie, het beheer en de exploitatie van een open innovatiecentrum op het gebied van toegepaste kunststoftechnologie door middel van samenwerking tussen ondernemingen en kennisinstellingen.	Het bestuur bestaat uit 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>31.12.2018</u>	<u>31.12.2017</u>
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	2.730	2.362
1.2.2.4 Vorderingen op groepsmaatschappijen	9	6
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	4	6
1.2.2.9 Waardering Onderhanden projecten	1.136	1.349
1.2.2.10 Overige vorderingen	569	471
1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.553	598
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten		
.OV jaarkaarten	1.078	1.143
.Diverse posten	3.149	1.914
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	19	17
1.2.2.15 Overlopende activa overige	33	33
1.2.2.16 Af: voorziening oninbaarheid	-221	-199
	<u>10.059</u>	<u>7.700</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>31.12.2018</u>	<u>31.12.2017</u>
1.2.4.1 Kasmiddelen	4	8
1.2.4.2 Tegoeden op bankrekeningen	35.771	25.410
	<u>35.775</u>	<u>25.418</u>

De tegoeden op de bankrekeningen staan ter vrije beschikking.

## 2.1 Eigen vermogen

Het verloop in het verslagjaar is als volgt:

<i>(x € 1.000)</i>	Stand 01.01.2018	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31.12.2018
2.1.1.1 Algemene reserve	30.159	8.413	0	38.572
2.1.1.2 Bestemmingsreserve publiek				
. Huisvestingsbeleid	10.425	0	0	10.425
. Financiering Flevoland	7.317	0	0	7.317
. Revitalisering organisatie	0	0	0	0
2.1.1.3 Bestemmingsreserve privaat	4.278	756	0	5.034
	<u>52.179</u>	<u>9.169</u>	<u>0</u>	<u>61.348</u>

Vooruitlopend op goedkeuring van de jaarrekening 2018 door de Raad van Toezicht, is het voorstel van het College van Bestuur voor de resultaatbestemming 2018 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 2018:

<i>(x € 1.000)</i>	Stand 31.12.2018
Eigen vermogen (enkelvoudige balans)	61.348
Eigen vermogen:	
Stichting HANS	425
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	814
Stichting Nieuw Grasdorp	550
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	0
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	206
	<u>1.995</u>
Eigen vermogen (geconsolideerde balans)	<u><u>63.343</u></u>

#### Aansluiting tussen geconsolideerd resultaat en enkelvoudig resultaat 2018:

(x € 1.000)		2018
Resultaat (enkelvoudig)		9.169
Resultaat:		
Stichting HANS	29	
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	190	
Stichting Nieuw Grasdorp	-40	
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	0	
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	-4	
	<u>175</u>	
Resultaat (geconsolideerd)		<u><u>9.344</u></u>

#### 2.2 Voorzieningen

De voorzieningen worden toegelicht in paragraaf 1.5.5.

#### 2.3 Langlopende schulden

Dit betreft:

(x € 1.000)		31.12.2018	31.12.2017
2.3.3	Schulden aan kredietinstellingen		
	. ING Bank NV	40.800	41.850
2.3.7	Overige langlopende schulden		
	. Investeringssubsidie	5.920	6.116
		<u>46.720</u>	<u>47.966</u>

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 01.01.2018		41.850	6.116
Obligo investeringen 2018		0	979
Vrijval ten gunste van de exploitatie		0	-1.175
Aflossingen		-1.050	0
Stand per 31.12.2018		<u>40.800</u>	<u>5.920</u>
Looptijd > 1 jaar		40.800	4.615
Looptijd > 5 jaar		35.200	1.076
Rentevoet (exclusief opslag)		4,88%	n.v.t.

## 2.4 Kortlopende schulden

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	31.12.2018	31.12.2017
2.4.1 Schulden aan groepsmaatschappijen	233	77
2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen	1.400	1.400
2.4.7 Vooruit gefactureerde termijnen projecten	8.792	8.705
2.4.8 Crediteuren	6.695	5.588
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen		
. Loonheffing	6.545	6.477
. Omzetbelasting	113	83
2.4.10 Pensioenen	1.802	1.665
2.4.12 Overige kortlopende schulden		
. Personeel	0	11
. Consortium financiers Flevoland	2.407	1.542
. Diverse posten	4.568	5.615
2.4.13 Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	16.873	17.677
2.4.14 Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ	188	256
2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen	1.485	1.298
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	5.808	5.663
2.4.19 Overige overlopende passiva	81	151
	<u>56.990</u>	<u>56.208</u>

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

### Financiële instrumenten

De financiële instrumenten worden toegelicht in paragraaf 1.5.5.

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

#### 3.5 Overige baten

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2018	2018	2017
3.5.1 Opbrengst verhuur	618	693	632
3.5.2 Detachering personeel	1.346	575	1.691
3.5.4 Sponsoring	24	120	22
3.5.7 Studentenbijdragen	1.491	1.653	1.541
3.5.10 Overige			
. Subsidie internationalisering	0	10	11
. Overige subsidies	6.961	6.741	5.848
. Overige dienstverlening	1.577	1.113	1.585
. Consortium financiers	2.882	4.955	4.537
. Diversen	3.233	1.888	2.074
	<u>18.132</u>	<u>17.748</u>	<u>17.941</u>

#### 4.1 Personeelslasten

De personeelslasten bestaan uit:

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2018	2018	2017
4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten			
4.1.1.1 Lonen en salarissen	102.367		101.929
4.1.1.2 Sociale lasten	12.348		11.989
4.1.1.5 Pensioenlasten	15.263		14.671
	<u>129.978</u>	<u>131.124</u>	<u>128.589</u>
4.1.2 Overige personele lasten			
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	6.026	4.026	5.575
4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst	10.862	8.155	9.710
4.1.2.3 Overige	3.217	5.008	3.971
4.1.3 Af: Ontvangen vergoedingen			
4.1.3.3 Overige uitkeringen	-792	-47	-730
	<u>149.291</u>	<u>148.266</u>	<u>147.115</u>

Het gemiddeld aantal fte's per boekjaar is:

	2018	2017	2016
	fte	fte	Fte
Onderwijzend Personeel	1.030	1.032	981
Onderwijs Ondersteunend Personeel	592	605	656
	<u>1.622</u>	<u>1.637</u>	<u>1.637</u>

#### 4.2 Afschrijvingen

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa			
. Gebouwen en terreinen	11.172	7.583	7.447
. Inventaris en apparatuur	5.904	4.353	4.273
. Boekresultaat desinvesteringen	1.045	0	85
. Opbrengst desinvesteringen	-9		
	<u>18.112</u>	<u>11.936</u>	<u>11.805</u>

#### 4.3 Huisvestingslasten

De huisvestingslasten bestaan uit:

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
4.3.1 Huurlasten	4.994	5.067	4.973
4.3.2 Verzekeringslasten	403	418	389
4.3.3 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.800	1.397	1.602
4.3.4 Energie en water	878	1.037	824
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.825	1.828	1.695
4.3.6 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	671	529	504
4.3.8 Overige huisvestingslasten	-1.982	0	3.200
	<u>8.589</u>	<u>10.276</u>	<u>13.187</u>



#### 4.4 Overige lasten

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
4.4.1 Administratie en beheer			
. Samenwerkingsverbanden	2.490	2.141	2.911
. Adviseurskosten	1.637	1.696	1.634
. Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	1.827	1.628	1.603
. Contributies	694	639	672
. Cateringkosten	1.087	1.036	1.185
. Kies op Maat	1.117	709	1.000
. Diversen	1.946	2.628	2.386
4.4.2 Inventaris en apparatuur	4.239	4.448	3.725
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	2.226	2.928	2.601
4.4.5 Overige	3.401	3.794	3.700
	<u>20.664</u>	<u>21.647</u>	<u>21.417</u>

#### 6 Financiële baten en lasten

Dit betreft:

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	713	375	368
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke lasten	-2.880	-3.046	-3.082
	<u>-2.167</u>	<u>-2.671</u>	<u>-2.714</u>

## 1.9 Bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht

### Bezoldiging College van Bestuur

Bezoldiging College van Bestuur	H.N. Hagoort	I.T.J. Grimm-Ruiterkamp
<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
<i>Subtotaal</i>	<i>188.619</i>	<i>163.707</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	189.000	189.000
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT
Totale bezoldiging	<u>188.619</u>	<u>163.707</u>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT
<b>Gegevens 2017</b>		
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01.01-31.12	16.08-31.12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	162.460	51.333
Beloningen betaalbaar op termijn *	18.036	6.548
<i>Subtotaal</i>	<i>180.496</i>	<i>57.881</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	181.000	68.433
Totale bezoldiging	<u>180.496</u>	<u>57.881</u>
<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 2018 de norm van € 189.000 op basis van klasse G.

## Bezoldiging Raad van Toezicht

Bezoldiging Raad van Toezicht	P.E.J. den Oudsten	A. Bruggink	M.A.C. Kasper-de Kroon	G.J. van Munster	Y.D. Burger	E. Schaper
<i>Bedragen in €</i>						
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	22.02-31.12	NVT
Bezoldiging						
Totale bezoldiging	16.013	10.263	10.263	10.263	8.781	NVT
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	28.350	18.900	18.900	18.900	16.207	NVT
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
<b>Gegevens 2017</b>						
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	NVT	01.01-07.07
Bezoldiging						
Totale bezoldiging	16.013	10.263	10.263	10.263	NVT	5.131
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	27.150	18.100	18.100	18.100	NVT	9.323

Zwolle, juni 2019

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

Peter den Oudsten  
 Margreet Kasper de Kroon MM&I  
 mr. Gerrit van Munster  
 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 het jaarverslag opgenomen jaarrekening

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim te Zwolle gecontroleerd.

#### Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim per 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties over 2018 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 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2018;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2018; 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 2018 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.

### Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1(j) Uitvoeringsregeling WNT

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT.

Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

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

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

- het bestuursverslag;
- kerncijfers 2018;
- 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 2018 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 2018 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 als het College van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het College van Bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten.

Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het College van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het College van Bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het College van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

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

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

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen

die gebruikers op basis van de jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het College van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het College van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om 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

of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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

Zwolle, 7 juni 2019

KPMG Accountants N.V.

A. van Aalsum-Jongen 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, omvattende de balans en de staat van baten en lasten met een toelichting op deze stukken ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voor, vergezeld van het rapport van de controlerend accountant.

*Artikel 15.4:*

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

# *Bijlage, niet behorende bij de jaarrekening*

## Bijlage 1 Gegevens over de rechtspersoon

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

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