

**Onderwerp**

Jaarverantwoording Windesheim 2022

Kern mededeling:

Het college van Gedeputeerde Staten heeft de jaarverantwoording van Windesheim 2022 ontvangen en informeert Provinciale Staten dat de inzet van de middelen conform afspraak aan de doorontwikkeling van Windesheim Flevoland is besteed. Windesheim Flevoland is inmiddels uitgegroeid tot een volwaardige hogeschool. De controle van de jaarverantwoording zal dit jaar voor het laatst op deze wijze plaatsvinden.

Mededeling:

In 2010 is er een convenant opgesteld tussen de overheden (ministerie van OCW, gemeente Almere, gemeente Lelystad en provincie Flevoland) en Christelijke Hogeschool Windesheim voor de vestiging van een hogeschool in Flevoland. De provincie heeft hier ook financieel aan bijgedragen. Vanwege de groei van Windesheim Flevoland tot een volwaardige hogeschool is in 2019 dit convenant beëindigd en is de resterende bedrag in eens naar Windesheim overgemaakt. Er is een nieuw convenant opgesteld waarin de overheden (gemeente Almere en gemeente Lelystad en provincie Flevoland) en Windesheim hebben afgesproken dat deze gelden gebruikt worden voor het exploitatietekort van Windesheim Flevoland en voor het ontwikkelen van het kenniscentrum Maatschappelijke Innovaties. Het convenant blijft tot 2027 (of tot dat de financiële bijdrage is uitgenut) bestaan om te borgen dat Windesheim het geld op de juiste wijze ten goede laat komen aan Windesheim Flevoland.

Bijlagen

Naam bijlage:	eDocs nummer:	Openbaar in de zin van de Woo (ja/nee aangeven)
Toelichtende brief bij het jaarverslag	3192913	ja
Jaarverantwoording Windesheim 2022	3144448	ja

Registratienummer

3198305

Datum

12 december 2023

Afdeling/Bureau

SENB

Openbaarheid**Openbaar****Portefeuillehouder****Jansen, C.A.****Ter kennisname aan PS en
burgerleden**



[redacted]
[redacted]
[redacted]

onderwerp
Toelichting
jaarverantwoording 2022

plaats en datum
Zwolle, 10-11-2023

Geachte [redacted]

Op 30 oktober 2019 zijn de financieringsafspraken tussen de financiers en Windesheim Flevoland beëindigd en is er een nieuw convenant opgesteld. Hierin is o.a. vastgelegd dat Windesheim jaarlijks vóór 30 juni middels de jaarrekening verantwoording aflegt aan de financiers over het saldo en het verloop van de nog resterende fondsmiddelen.

In de aan u gezonden e-mail van 30 juni 2023 hebben wij deze verantwoording afgelegd en de door onze Raad van Toezicht goedgekeurde jaarrekening over het jaar 2022 toegezonden.

Naar aanleiding van deze verantwoording heeft u een reactie gestuurd met het voorstel een afspraak te plannen om hierover verder in gesprek te gaan en het verzoek om nadere toelichting op de uitputting van de bestemmingsreserve.

De afspraak is gepland en vindt volgende week plaats. Middels deze brief geven we graag de gevraagde nadere toelichting over de inzet en het verloop van de (resterende) fondsmiddelen.

Algemeen beeld besteding middelen

De middelen die we in 2022 hebben benut zijn in een 50-50 verhouding ingezet voor het opvangen van het reguliere exploitatietekort en voor het verder investeren in de versterking van de positie van Windesheim en het vergroten van de impact in de regio Flevoland. De investeringen (waarvoor medewerkers zijn aangetrokken) waren met name gericht op de verdere ontwikkeling van het kenniscentrum Maatschappelijke innovaties Flevoland, met daarinbinnen het lectoraat Urban Innovation. Daarnaast is langs het thema Leven Lang Ontwikkelen gewerkt aan de uitbouw van de positie van Windesheim Flevoland.

Exploitatieresultaat 2022 Windesheim Flevoland

Windesheim Flevoland had voor 2022 een tekort begroot van € 1,6 mln. Het exploitatieresultaat is uitgekomen op een tekort van € 1,4 mln. en is daarmee € 0,2 mln. positiever dan begroot. De afgelopen jaren zijn de tekorten lager dan begroot. Een belangrijke oorzaak hiervan zijn de extra (tijdelijke) middelen die onder andere vanwege de coronapandemie aan instellingen voor hoger en universitair onderwijs in Nederland ter beschikking zijn gesteld. Het inzetten van deze extra middelen is minder snel gegaan dan gehoopt omdat het werven van extra docenten en andere medewerkers - zeker in coronatijd - meer tijd vroeg. Hierdoor zijn de personeelskosten in de afgelopen jaren lager uitgevallen dan begroot. Dit heeft vooral in 2021, maar ook in 2022 geleid tot een minder negatief resultaat.

W&V € x mln.	2021			2022		
	Begroting	Exploitatie	Verschil	Begroting	Exploitatie	Verschil
Rijksbijdrage	15,2	19,2	4,0	22,5	22,1	-0,3
Collegegelden	8,5	7,0	-1,4	6,3	6,0	-0,3
Overige opbrengsten	1,5	2,5	1,0	2,0	2,7	0,7
Totaal Baten	25,2	28,7	3,5	30,7	30,8	0,1
Personeelskosten	26,3	26,7	-0,4	30,9	29,8	1,1
Materiële kosten	1,5	2,2	-0,7	1,4	2,4	-1,0
Totaal Lasten	27,8	28,9	-1,0	32,3	32,2	0,1
Resultaat	-2,7	-0,2	2,5	-1,6	-1,4	0,2

Verloop middelen uit fonds financiers in jaarrekening 2022

Voor de inzet van de middelen uit het fonds wordt als lijn gehanteerd dat reguliere exploitatietekorten in eerste instantie in mindering worden gebracht op de post vooruitontvangen financiering Flevoland. Tekorten ontstaan door investeringen in de doorontwikkeling van Windesheim Flevoland worden in mindering gebracht op de post bestemmingsreserve Flevoland.

Het totale exploitatietekort in 2022 (€ 1,35 mln.) is onder te verdelen in een tekort ontstaan door reguliere exploitatie (€-677.000), en een tekort ontstaan door investeringen in de doorontwikkeling van Windesheim Flevoland en impact op de regio (€-673.000).

Deze tekorten zijn – conform de genoemde lijn – ten laste gebracht van de bestemmingsreserve en de post vooruitontvangen bedragen. Dit betekent dat per einde boekjaar de bestemmingsreserve nog € 6,5 mln. bedraagt en er € 2,4 mln. onder de vooruitontvangen is opgenomen.

Verloop bestemmingsreserve (€x1.000)	Bestemmingsreserve Flevoland	Vooruitontvangen bedragen	Totaal
Stand 01-01-2022	7.317	3.141	10.458
Exploitatie resultaat Windesheim Flevoland	-673	-677	-1.350
Stand 31-12-2022	6.644	2.464	9.108

Meerjarenperspectief

De eind 2022 nog resterende €9,1 mln is voor de periode 2023 t/m 2025 voor €4,8 mln gealloceerd en toegewezen aan de projecten met het daarvoor geworven personeel t.b.v. de doorontwikkeling van Windesheim Flevoland. €4,3 mln wordt ingezet t.b.v. tekorten in de reguliere exploitatie.

De projecten hebben betrekking op:

- Ontwikkelen van het Kenniscentrum Maatschappelijke innovaties Flevoland. Windesheim heeft de ambitie om hét kenniscentrum in de regio te worden, en daarmee de regio te versterken op het gebied van Health, Social, Education, Urban Innovation, Economie, Techniek en duurzaamheid.

- Ontwikkelen van Leven Lang Ontwikkelen, o.a. door het uitbreiden van het onderwijs aanbod voor studenten en professionals.
- Bevorderen van de aantrekkelijkheid en bekendheid van Almere studentenstad, o.a. door inzet van kunst & cultuur activiteiten.
- Promotie en werving domein Flevoland, om een blijvende impuls te geven aan de instroom studenten, en naamsbekendheid van Windesheim

De tekorten op de reguliere exploitatie zijn gebaseerd op de verwachte groei van het aantal studenten en een dalend macro-kader c.q. lagere rijksbijdrage vanuit het ministerie van OCW.

Mocht u vragen of opmerkingen hebben naar aanleiding van bovenstaande, dan kunnen die tijdens het overleg op 13 november a.s. worden besproken.

Met vriendelijke groet,

[Redacted signature]

[Redacted signature]

[Redacted signature]

Concerncontroller



hogeschool
Windesheim



Dichter bij elkaar

Jaarverantwoording 2022

Deel 1 BESTUURSVERSLAG

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	4
Voorwoord.....	5
1 KERNGEGEVENS.....	7
2 ONS PROFIEL.....	9
3 ONDERWIJS.....	13
4 ONDERZOEK.....	25
5 DE STUDENT AAN ZET	34
6 KWALITEITSAFSPRAKEN	42
7 MEDEWERKERS.....	48
8 BEDRIJFSVOERING	54
9 GOVERNANCE	66
10 VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	73
 Bijlage 1 STUDENTGEGEVENS.....	 79
Bijlage 2 KENNISCENTRA.....	82
Bijlage 3 NEVENFUNCTIES COLLEGE VAN BESTUUR	83
Bijlage 4 OVERZICHT HOOFD- EN NEVENFUNCTIES RAAD VAN TOEZICHT	84
Bijlage 5 SCHOLINGSKOSTEN	85

Voorwoord

Windesheim dichterbij jou, daar staan we voor, daar gaan we voor en dat hebben we gerealiseerd in 2022! Juist in deze tijden van crises (oorlog, corona, gestegen (energie)prijzen) is dit zo nodig. We konden elkaar gelukkig wel weer volop ontmoeten op onze campussen in Almere en Zwolle. Belangrijk, want leren en werken doen we samen, vooral fysiek. Zo geven we vorm aan 'Dichter bij jou'.

'Dichter bij jou' essentieel

De coronamaatregelen verdwenen weliswaar rond het voorjaar maar des te duidelijker werden de gevolgen van die maatregelen voor onze studenten. Studievertraging, dreigende uitval en andere studieproblemen vroegen voor een groot aantal studenten om extra inzet op studiebegeleiding en aandacht voor studentwelzijn. Het belang van 'Windesheim: Dichter bij jou' is actueler dan ooit.

Waardering van studenten

Dat onze studenten het werk van onze docenten, onderzoekers en alle andere collega's waarderen bleek uit de prachtige score van de Nationale Studenten Enquête: de studenten plaatsten ons op de eerste plek. Ruim 73% van alle Windesheimstudenten is (zeer) tevreden over de eigen opleiding, vooral over de ondersteuning en de aansluiting van hun opleiding met de beroepspraktijk. Zeer positief zijn ze over de studiebegeleiding, het veilige klimaat waar iedereen welkom is en het rekening houden met persoonlijke omstandigheden; dat wat wij belangrijk vinden voor de ontwikkeling van de student en wat aansluit op onze ambitie om iedere student een eigen leerroute te bieden. Veel opleidingen werden ook gewaardeerd met gouden, zilveren en bronzen medailles in het onderzoek *EW Beste studies 2022*. Op het gebied van studeren met een functiebeperking kwamen we wederom als beste hogeschool uit de bus. We bieden goede ondersteuning en door betere communicatie weten meer studenten de juiste hulp te vinden.

Vernieuwing onderwijs

Medewerkers van de hogeschool hebben aandacht voor de begeleiding en het welzijn van studenten. Ook werken de collega's samen aan het vernieuwen van curricula op basis van leeruitkomsten, om daarmee een eigen leerroute voor onze studenten te faciliteren. We vernieuwen ons onderwijs continu inhoudelijk, directe samenwerking met ons onderzoek en het werkveld. Tegelijkertijd ontwikkelen en implementeren we de bijbehorende onderwijsondersteunende processen en systemen. De invoering van de nieuwe curricula en de implementatie van de nieuwe digitale informatieketen zullen ook de komende jaren nog veel aandacht en energie vragen. Het realiseren van de eigen leerroute zal daarom in de nieuwe strategische koers 2023-2028, waarvoor de voorbereidingen startten in september 2022, een plek krijgen.

Impuls onderzoek

Samen leren krijgt ook invulling langs de lijn van het onderzoek binnen onze hogeschool. Met de ontvangen SPRONG-subsidies (€ 3 miljoen) geven we een krachtige impuls aan ons onderzoek. Of het nu onderzoek is gericht op het versnellen van maatschappelijke transitie via human capital-innovatie, op een gezonder opvoedings- en ontwikkelingsklimaat voor jeugdigen of op implementatie van een sleuteltechnologie zoals 3D-metaalprinten. Ons praktijkgericht onderzoek wordt steeds meer erkend en gevonden, zowel in onze regio's Almere en Zwolle als nationaal en internationaal.

Diversiteit en inclusie

We leiden professionals op voor een toekomst in een diverse samenleving, waar ze zullen werken in divers samengestelde teams bij werkgevers die allemaal verschillend zijn. Dat vraagt om onderwijs dat net zo divers en inclusief is als de buitenwereld. Het thema inclusie staat al jaren in onze Strategische Koers en speelt een belangrijke rol in ons wervings- en personeelsbeleid, in ons onderwijs en bij onze lectoraten. En hoewel we al stappen hebben gezet, zijn we er nog niet: we moeten verder werken aan bewustwording en concrete activiteiten. Windesheim ondertekende daarom de Charter Diversiteit van de Sociaal-Economische Raad Diversiteit in Bedrijf. Binnen alle organisatieonderdelen werken teams aan inclusie, ondersteund door in 2022 aangestelde D&I-adviseurs. Zo vergroten we binnen onze hogeschool de bewustwording en delen we goede oplossingen.

Toezicht en bestuur

In dit veelbewogen jaar veranderde de samenstelling van onze raad van toezicht en ons bestuur. Anne Flierman startte in januari als voorzitter Raad van Toezicht en Yvonne Burger werd voor een tweede termijn benoemd als lid van de Raad van Toezicht. Henk Hagoort nam op 1 februari afscheid als voorzitter van het College van Bestuur om als voorzitter van de VO-raad aan de slag te gaan. Op 15 april werd Inge Grimm de nieuwe bestuursvoorzitter, waardoor de plek van lid College van Bestuur vacant kwam. De werving voor een nieuw lid resulteerde in de benoeming van Erika Diender op 1 oktober, waarmee het College van Bestuur weer volledig was.

Complimenten

Graag sluiten we het jaar 2022 af met complimenten aan al onze studenten en cursisten die in deze periode aan hun studie en persoonlijke ontwikkeling hebben gewerkt. Grote waardering en trots is er ook voor alle collega's vanuit het onderwijs, onderzoek, bedrijfsvoering en diensten die enorm veel werk verzetten en steeds samen passende oplossingen en maatwerk wisten te leveren. Wij kijken met vertrouwen uit naar wat 2023 ons zal brengen. In dit bestuursverslag nemen we hier en daar al een voorschot op de aanstaande initiatieven. We gaan dat weer samen doen, want Windesheim staat dichterbij jou!

Inge Grimm en Erika Diender, College van Bestuur Windesheim



1

KERNGEGEVENEN

1 KERNGEGEVENS

Kerngegevens Windesheim						
geconsolideerd		2022	2021	2020	2019	2018
Studenten	. Instroom	8.285	8.889	9.290	8.994	8.370
	. Populatie	27.203	27.507	26.987	24.773	23.427
	. Aantal afgestudeerden	3.950	4.170	3.716	3.645	3.742
	. Aantal uitvallers	5.104	4.477	3.807	4.131	3.965
	. Uitval 1e jaars	28%	24%	25%	31%	32%
Marktaandeel	. Instroom (bron: Vereniging Hogescholen)	5,7%	5,7%	5,8%	5,6%	5,3%
	. Inschrijvingen (bron: Vereniging Hogescholen)	5,6%	5,4%	5,4%	5,3%	5,0%
Medewerkers	. Gemiddeld aantal medewerkers	2.822	2.551	2.299	2.158	2.062
	. Gemiddeld aantal fte's	2.194	1.998	1.834	1.704	1.630
	. Ratio OP/OOP	1,82	1,79	1,72	1,71	1,72
	. Aantal docenten met master	1.481	1.356	1.195	1.108	1.044
	. Aantal gepromoveerde docenten	103	91	87	83	78
	. Verzuim	3,8%	3,3%	3,3%	4,1%	4,5%
Onderzoek	. Aantal leeropdrachten-lectoraten	24	25	25	20	19
	. Baten uit Onderzoek (x € 1.000)	21.298	19.258	16.629	15.947	15.853
Financiën	. Baten totaal (x € 1.000)	288.322	264.332	226.901	218.632	208.183
	. Baten uit Ondernemen (x € 1.000)	8.887	8.315	7.810	9.566	8.722
	. Kwaliteitsafspraken (€ 1.000)	15.478	13.190	7.342	6.736	-
	. Resultaat (x € 1.000)	7.891	19.793	7.757	7.960	9.344
	. Eigen vermogen (x € 1.000)	106.744	98.853	79.060	71.303	63.343
	. Solvabiliteit	41,8%	44,2%	38,8%	37,0%	35,4%
	. Gemiddelde cashpositie (x € 1.000)	101.169	85.549	68.374	50.662	35.618

Solvabiliteit: eigen vermogen/balanstotaal

Gemiddelde cashpositie: gemiddeld saldo liquide middelen



2

ONS PROFIEL

2 ONS PROFIEL

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

Bron: Strategische Koers Hogeschool Windesheim 2017-2022

Windesheim is een hogeschool in de regio's Almere en Zwolle met ruim 27.200 studenten, honderden cursisten en 2.820 medewerkers. De hogeschool verzorgt Associate degrees, bacheloropleidingen en masteropleidingen. De Associate degrees en de bacheloropleidingen worden in deeltijd en in voltijd aangeboden, de masteropleidingen alleen in deeltijd. Daarnaast biedt Windesheim honours- en schakeltrajecten voor studenten en een gevarieerd aanbod van cursussen en trainingen voor werkende professionals. In 6 kenniscentra wordt volop gewerkt aan onderzoek en kennisinnovatie in nauwe samenwerking met onderwijs en partners in de regio's. De 24 lectoraten waarin verschillende lectoren werken, zijn verspreid over deze kenniscentra.

2.1 Onze strategische koers

In 2017 koos Windesheim de koers waarbij studenten meer eigen regie krijgen over hun eigen leerroute, in lijn met de ontwikkelingen in het werkveld. Dit is uitgewerkt in de strategische koers met een missie, een maatschappelijke opdracht en ambities.



Figuur 1: Strategische Koers Windesheim

Onze missie en maatschappelijke opdracht

De missie van Windesheim is een actieve bijdrage leveren aan een inclusieve en duurzame samenleving. Dat doet Windesheim door het opleiden van waardevolle professionals en door het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. De hogeschool ziet het als zijn maatschappelijke opdracht hoger onderwijs te bieden aan iedereen die daar talent voor heeft, ongeacht afkomst, vooropleiding, achtergrond of leeftijd. Elke student met talent verdient de kans zich ten volste te ontwikkelen. Dat betekent dat geen enkele student onnodig hoeft uit te vallen (inclusief) en dat alle studenten weten hoe ze zich een leven lang kunnen blijven ontwikkelen (duurzaam).

Onze ambities

De missie en maatschappelijke opdracht van Windesheim vertalen zich in drie ambities:

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

Windesheim werkt dagelijks aan de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en dienstverlening. De hogeschool realiseert zijn ambities stapsgewijs en in samenspraak met studenten, medewerkers, het werkveld en andere externe betrokkenen.

De cultuur

Windesheim wil werken aan de maatschappelijke opdracht en zijn ambities in een cultuur met de volgende uitgangspunten:

- We hebben oog voor elkaar en zijn betrokken op de samenleving
- We hebben de durf om te vernieuwen, het bestaande ter discussie te stellen en zijn nieuwsgierig hoe het beter kan
- We delen onze kennis en zijn gericht op samenwerking

2.2 Resultaten missie en ambities

Resultaten missie in 2022

Om zijn missie te realiseren stelde Windesheim in 2018 twee portfolioboards in: portfolioboard Inclusie en portfolioboard Duurzaamheid. In 2022 kregen de thema's *Diversiteit en Inclusie (D&I)* en *Duurzaamheid* een vervolg met de aanstelling van adviseurs en een programmaleider.

Diversiteit en inclusie

[In januari 2022 tekende het CvB de SER Charter voor diversiteit.](#) De jaarplannen D&I van de domeinen en diensten zijn hieraan verbonden.

Windesheim werkt aan diversiteit en inclusie (D&I) langs vier pijlers:

1. Inhoud van onderwijs en onderzoek
2. Studentenbeleid
3. Organisatiecultuur
4. HR-beleid.

1. Onderwijs en onderzoek

Een voorbeeld van diversiteit en inclusie in inhoud van het onderwijs en onderzoek van Windesheim in 2022 is het [Canvas inclusief onderwijs](#), een hulpmiddel voor opleidingen om hun curriculum inclusiever te maken. Dit canvas is door de opleiding hbo-ICT op Windesheim ontwikkeld.

2. Studentenbeleid

In 2022 organiseerde Windesheim werkgroepen en trainingen studentbegeleiding om de Eigen Leerroute te ondersteunen. Er wordt gewerkt aan de stap van doelgroepenbeleid naar inclusiebeleid.

3. Organisatiecultuur

Het rapport *Werken aan een inclusieve organisatiecultuur* van lectoraat Sociale Innovatie leidde tot vergroting van de bewustwording op dit thema en aandacht voor dialoogvaardigheden.

4. HR-beleid

Alle domeinen en diensten namen D&I op in hun Strategisch Personeelsplan. Ze benoemden ook elk een diversiteitsadviseur om de expertise op D&I en verbinding en daadkracht in de organisatie te vergroten. Deze adviseurs vormen samen met de strategisch adviseur D&I bij Strategie & Support het D&I-netwerk.

In 2022 werkte de afdeling HR aan de bewustwording over D&I in het wervings- en selectieproces. Daarnaast bood de Corporate Academy gericht aanbod aan met onder andere de leergang *Psychologische Veiligheid*, e-learnings met aandacht voor culturele diversiteit en vooroordelen en de workshop *Digitale toegankelijkheid en gelijkwaardigheid*. Ook kwam er meer informatie over inclusie [op de website van Windesheim](#).

D&I is in 2022 ook gevierd in de organisatie met programma's op Diversity Day, Paarse Vrijdag en Vrouwendag.

Duurzaamheid

Om duurzaamheid structureler en systematischer te integreren in onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering, koos het portfolioboard Duurzaamheid voor een gecoördineerde doorontwikkeling en uitwerking van de ambitie in het programma *Duurzaamheid*. Daarvoor stelde Windesheim een programmamanager aan. Die haalde bij de interne stakeholders ambities, ervaringen, initiatieven en mogelijke bijdragen op voor het programmaplan en het samen te stellen programmteam.

Het programma bestaat uit drie pijlers. Hieronder per pijler de realisatie in 2022.

- Voor het opleiden en trainen van medewerkers om duurzaamheid (SDG's) in hun werk te integreren, ontwikkelde Windesheim de training *Onderwijs voor Duurzame Ontwikkeling*.
- Voor de transdisciplinaire samenwerking met studenten, docentonderzoekers, professionals, burgers en andere relevante stakeholders aan complexe SDG-gerelateerde vraagstukken ontwikkelde Windesheim de minor '*Act Now!*' *SDG Living Lab*. Het SDG LivingLab hield diverse hackathons met studenten en partners van binnen en buiten Windesheim.
- Om medewerkers en studenten te enthousiasmeren staat het delen en verbinden van en voortbouwen op de duurzame activiteiten die al plaatsvinden, centraal.

De hogeschool organiseerde diverse duurzame evenementen. De [communicatie over duurzaamheid](#) is geprofessionaliseerd. Mede door deze extra informatievoorziening steeg Windesheim op de duurzaamheidsranglijst van SustainaBul. Dat is een jaarlijkse duurzaamheids-ranglijst van alle hogescholen en universiteiten van Nederland op basis van een audit, uitgevoerd door Studenten voor Morgen. Windesheim blijft aangesloten bij landelijke SDG-netwerken op het gebied van kennisdeling.

SustainaBul

In 2022 nam Windesheim actief deel aan de SustainaBul en werd 26e van 33 deelnemers. Met deze eerste actieve deelname kreeg Windesheim inzicht in waar en hoe de hogeschool zijn duurzaamheid kan verbeteren. De verbeterpunten neemt de hogeschool als belangrijke leidraad mee in de uitwerking van het programmaplan.



SustainaBul: maximale score voor de best practices

Windesheim kreeg de maximale score op drie best practices die de hogeschool had ingebracht: EBBE, SDG LivingLabs en het circulair renoveren van de gebouwen B en C.

Circulair renoveren gebouwen B en C

In de zomer van 2020 startte de grote renovatie van de gevels van de gebouwen B en C van Hogeschool Windesheim. De opdracht: zo circulair mogelijk werken. Fabio Ottenbros, nauw betrokken bij het proces: “We werkten met hergebruikte en demontabele materialen. Zo is de volledige gevel uit elkaar te schroeven en kan alles opnieuw gebruikt worden. Zo zie je bijvoorbeeld in het entreegebouw nu de stalen balken die voor de renovatie werden gebruikt voor het dak. Maar het meest circulair is dat we gekozen hebben om een bestaand gebouw niet te slopen maar te renoveren. Hierdoor blijft de afvalberg beperkt.”

Resultaten ambities in 2022

2022 is een jaar waarin op Windesheim werkte aan de laatste fase van de Strategische Koers 2017-2022, die loopt tot en met studiejaar 2022-2023. Op alle drie de ambities zijn zichtbare resultaten geboekt.

1. Ten behoeve van de flexibilisering van het onderwijs (Eigen Leerroute) is een groot aantal opleidingen opnieuw ontworpen op basis van leeruitkomsten. Op deze manier kan Windesheim zijn studenten meer regie bieden op hun leerroute en inspelen op verschillende leerbehoeftes en mogelijkheden. Studenten krijgen, binnen de kaders die hun opleiding hen biedt, meer keuzemogelijkheden op het vlak van inhoud, toetsvorm en tempo. Hiermee werkt Windesheim aan meer kansengelijkheid voor studenten. De krapte op de arbeidsmarkt en de groeiende behoefte aan flexibele trajecten versterkte de motivatie. De eerste voltijdsopleidingen starten in september 2023 met de Eigen Leerroute. De Digitale Campus faciliteert hen hierbij. Al eerder werkte Windesheim bij een groot aantal deeltijdsopleidingen met leeruitkomsten.
2. De bijdrage aan duurzaam en inclusief onderzoek ging in 2022 onverminderd door. Zo nadert het project *Family Next* zijn afronding: familiebedrijven uit de provincie Overijssel krijgen ondersteuning om belangrijke transitie, waaronder bedrijfsopvolging, verduurzaming en digitalisering, te doorstaan. Een ander voorbeeld komt van de lectoraten Digital Business & Society en Energietransitie. Zij slaan de handen ineen om studenten bewust te maken van het snijvlak van digitalisering en duurzaamheid. Windesheim riep De Green Award in het leven om studenten van de ICT-opleiding te motiveren werk te maken van duurzaamheid. Uit de midterm-reviews kwam naar voren dat de verbinding tussen onderwijs en onderzoek is versterkt. Door de focus op een beperkt aantal thema's van onderzoek kunnen de onderzoeksgroepen breed en diep onderzoek doen.

3. Bij doorstroom in de keten, namen Windesheim en zijn partners onnodige drempels weg. Op de website van Windesheim staat [een overzicht](#) van de mogelijkheden die Windesheim biedt om tot de juiste studiekeuze te kunnen komen gericht op het toeleverend onderwijs. Daarnaast bestaat er in Zwolle een doorlopende loopbaanoriëntatie en -begeleidings-leerlijn mbo-hbo. Voor de vo-scholieren is er een Windesheimbreed programma en begeleiding vanuit het hbo bij het profiel-werkstuk. Als Ad-opleider is Windesheim aangesloten bij het Ad-netwerk met de andere hogescholen die Ad-onderwijs aanbieden. Ook bereidden Windesheim en de Universiteit Twente een convenant voor om o.a. te werken aan betere wissel- en doorstroom. Ook in de doorstroom van bachelor naar master is in 2022 veel bereikt, zoals duidelijke informatie op het intranet en afspraken met universiteiten.

2.3 Vooruitblik naar de Strategische koers 2023-2028

In september 2022 startte de projectgroep SK28 met het vormgeven en begeleiden van het proces om met elkaar te komen tot een instellingsplan voor de periode van 2023-2028. In totaal zijn ruim 500 mensen (zowel medewerkers als studenten als externe partners) op verschillende manieren en momenten betrokken bij dit proces. Uit deskresearch de diverse ontwikkelsessies bleken de ontwikkelingen die centraal stonden in de Strategische koers 2017-2022 nog steeds actueel. Aangezien de ambities uit die koers nog volop in ontwikkeling zijn, bouwt Windesheim deels voort op deze koers. Daarnaast kwamen er ook nieuwe ontwikkelingen en inzichten naar voren. Die verwerkt de hogeschool in de ambities en opgaven van het nieuwe instellingsplan. De laatste stap van het proces richt zich op de hoe-vraag, om richting te kunnen geven aan de aanpak. Voor de zomervakantie van 2023 wordt het beoogde nieuwe instellingsplan vastgesteld en in september 2023 start de uitvoering ervan.



3

ONDERWIJS

3 ONDERWIJS

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

Hogeschool Windesheim wil het mogelijk maken dat elke student een eigen leerroute kan volgen die persoonlijk, uitdagend en flexibel is. Deze ambitie vraagt een actieve rol van de hogeschool én van de student. Met een persoonlijke leerroute kiezen studenten op basis van hun talenten, interesses, ervaring, toekomstperspectieven en persoonlijke situatie hoe ze hun leerroute inrichten. Dat kan variëren van een standaardroute uitgezet door de opleiding tot een leerroute met andere leeractiviteiten of toetsvormen, in een ander tempo en soms zelfs over meerdere opleidingen heen. Hiermee sluit Windesheim aan bij de zone *Flexibilisering van het onderwijs* van het Versnellingsplan. Windesheim zoekt de samenwerking met alle betrokkenen in de onderwijsketen om onnodige drempels weg te halen tussen toeleverend onderwijs en Windesheim, tussen Windesheim en vervolgonderwijs en binnen Windesheim zelf. Ook werkt de hogeschool aan inclusief onderwijs met gelijke kansen voor studenten en duurzaam onderwijs, waarbij studenten zich op hun plek voelen en niet onnodig uitvallen.

3.1 Voortgang Eigen Leerroute (ambitie1)

In het kader van de Strategische koers heeft een groot aantal opleidingen in 2022 hun curricula op basis van leeruitkomsten herontworpen. In ieder domein startte een multidisciplinair implementatieteam: de verandering naar studentgedreven onderwijs vindt binnen en vanuit de opleidingen plaats. Vanaf september coördineert het programmteam Eigen Leerroute onder leiding van twee domeindirecteuren deze verandering met een integrale, domeinoverstijgende aanpak. Flexibel en studentgedreven onderwijs vraagt om harmonisering van processen en systemen in een gemeenschappelijke taal. Daar werkte Windesheim aan in 2022. Windesheimbrede afspraken zijn vastgelegd op basis van een gezamenlijk onderwijsraamwerk. De direct betrokkenen bij de implementatie stemden hun processen op elkaar af en werkten nauw samen in zes werkstromen: onderwijs, opleidingen, logistiek, Digitale Campus, vragenloket en communicatie. Ze nemen de ervaringen mee van opleidingen die al langer met leeruitkomsten werken, zoals in het experiment Leeruitkomsten Deeltijd.

In 2021 startte al een kopgroep van opleidingen die hun leeruitkomsten hadden ontwikkeld en werkte Windesheim aan het ontwerpen van het digitale applicatielandschap. De opbrengsten hiervan zijn in deze fase verwerkt. Destijds bleek dat de invoering van de Eigen Leerroute zo omvangrijk was dat de implementatie een jaar uitgesteld moest worden. In die tijd liep het implementatieproces intensief door. Het programmteam stelde criteria op om te bepalen welke opleidingen klaar zijn om in

september 2023 te starten met de Eigen Leerroute. Op studiedagen en events deelden collega's hun ervaringen en zetten zij gezamenlijke vervolgstappen. Het programmteam communiceert centraal via de lijn en met regelmatige updates op het intranet. De communicatie naar de domeinen verloopt via de directeuren. Om opleidingen te begeleiden naar de Eigen Leerroute, bieden de afdelingen HR, Beleid & Kwaliteit en Studentzaken & Services expertise aan en wordt professionaliseringsaanbod voor docenten(teams) en studentbegeleiders ontwikkeld in samenwerking met de Corporate Academy en de Learning Labs. Ook het aanbod van de Onderwijsweek 2022 ondersteunt kennisdeling op het gebied van flexibilisering van het onderwijs. 2022 was het jaar van Windesheimbreed afstemmen, (onderwijs)ervaringen delen, processen beschrijven, leren van elkaar en concrete stappen zetten richting implementatie.

Digitale Campus: applicatielandschap voor de Eigen Leerroute

Digitale Campus is één van de zes werkstromen en verantwoordelijk voor de (digitale) facilitering van het logistieke proces. Dit geldt voor de complete studentreis, van aanmelden tot uitschrijven. In 2022 werkte Windesheim volop om in 2023 onder meer de persoonlijke digitale omgeving voor elke student, de studentbegeleider en de onderwijsorganisatie te implementeren. De huidige onderwijslogistiek van Windesheim is deels geautomatiseerd, maar niet uniform. Dit betekent nu in de praktijk relatief veel aanvullend en arbeidsintensief handwerk. De digitale ondersteuning van de Eigen Leerroute vraagt om het herontwerpen van de onderwijslogistieke processen gebaseerd op gezamenlijke afspraken. De integraties tussen de verschillende applicaties zijn dit jaar verder uitgewerkt en voor een flink deel gerealiseerd. De studentreis was leidend bij de integrale aanpak van de verdere realisatie, test- en implementatiewerkwijze binnen Windesheim. De vernieuwingen gaven de impuls voor de integrale aanpak van de Eigen Leerroute binnen Windesheim. Om te zorgen dat de toekomstige gebruikers op de hoogte zijn van en kunnen werken met de nieuwe applicaties, organiseert Windesheim regelmatig demonstraties van de gerealiseerde software en ingekochte applicaties.

In het voorjaar van 2022 is de geplande ingebruikname van de nieuwe digitale informatieketen per september een jaar uitgesteld omdat de functionaliteit van enkele systemen en met name de verbindingen tussen systemen onvoldoende uitontwikkeld en getest waren. In die periode versterkte de Digitale Campus het programma en verbeterde de afstemming en integratie met het onderwijs. De verbeteringen zijn door een externe partij geaudit. De genomen maatregelen en audit zijn besproken in het directieteam, met de centrale medezeggenschapsraad en met de Raad van Toezicht.

Anders leren in de Learning Labs

Persoonlijk, uitdagend en flexibel onderwijs vraagt van docenten en studentbegeleiders om nieuwe manieren van onderwijsontwikkeling, doceren en begeleiden. Voor drie thema's hebben we learning labs ingericht:

- Student Sense of Belonging
- Docentrollen, Didactiek en Pedagogische Relatie
- Multidisciplinair Samenwerken aan Complexe Praktijkvragen

Hier ontwikkelen docenten, medewerkers, studenten en praktijkpartners Windesheim breed nieuwe concepten en toepassingen, en wisselen zij ervaringen uit. De Labs trekken gezamenlijk op bij evenementen als de Onderwijsweek, Diversity Day en de International Week.

Learning Lab Student Sense of Belonging (SSB)

Het Learning Lab Student Sense of Belonging (SSB) richt zich op de ontwikkeling van onderwijs dat verbindend en gemeenschapsvormend werkt voor studenten en docenten. Dat gebeurt o.a. via tweewekelijkse bijeenkomsten waar deelnemers samenwerken om hun innovatieve onderwijspraktijken op het gebied van persoonsvorming, groeperingsvormen en sense of belonging verder te brengen.

Learning Lab Docentrollen, Didactiek en Pedagogische Relatie (DDP)

Dit Learning Lab draagt bij aan de toerusting van docenten om vernieuwend onderwijs te kunnen ontwerpen en uitvoeren. Aansluitend bij leerbehoeften van docenten, ontwikkelt het lab innovatieve vormen van collectief leren binnen de hogeschool. Het lab richt zich op de verschillende docentrollen zoals die van poortwachter en ontwerper. Dit gebeurt via bijeenkomsten als *Design op donderdag* en online inspiratiesessies en met lerende netwerken en *learning communities*.

Learning Lab Multidisciplinair Samenwerken aan Complexe Praktijkvragen (MDS)

Het Learning Lab MDS faciliteert de verbindingen tussen opleidingen, domeinen en praktijken. Het werkt aan kennis, producten en leeromgevingen die het leren óver en dóór multidisciplinair samenwerken aan complexe praktijkvragen versterken. De volgende activiteiten dragen daaraan bij:

- *Netwerk Multidisciplinaire Leeromgevingen* is gericht op creatie van kennis, kennis bruikbaar en overdraagbaar maken en innovatie
- *Open Windesheim* bevordert en faciliteert de samenwerking van de hogeschool met het werkveld en de maatschappij om complexe vraagstukken te gebruiken als vliegwiel voor leren en ontwikkelen
- *Leerkringen Onzekerheidsvaardigheden* en *Beroepsidentiteit* zijn gericht op samen leren en werken aan concrete producten
- *Show & Share* bijeenkomsten dragen bij aan het bevorderen van kennisdeling en het leren over grenzen van verschillende activiteiten heen

3.2 Huidige realisaties van een eigen leerroute

Al voordat de eigen leerroute van ambitie 1 volledig is geïmplementeerd, zette Windesheim zicht op andere manieren in om onnodige uitval van studenten te voorkomen. Via de deelname aan het experiment flexstuderen, switch, en de doorstroomnorm hebben we ervaringen opgedaan die we meenemen naar de Eigen Leerroute.

Voortgang experiment flexstuderen

Windesheim doet sinds september 2017 mee aan het experiment flexstuderen (betalen per studiepunt) van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW). De interesse onder studenten groeit nog steeds. Ook decanen adviseerden flexstuderen steeds vaker als instrument omdat het (financiële) stress wegneemt bij studenten die vanwege bijzondere omstandigheden moeten temporiseren. Studenten waarbij de situatie normaliter waarschijnlijk had geleid tot onnodige uitval blijven nu binnenboord. Flexstuderen geeft hen overzicht, keuzevrijheid en maakt dat ze niet hoeven te betalen voor onderwijs waar zij niet aan toekomen. In 2022 waren er 700 flexstudenten, waarvan 500 die voor het eerst flexstudeerden. De studenten waren verspreid over meer dan 60 opleidingen.

Vrijdag 20 januari bezocht Tweede Kamerlid Hatte van der Woude (VVD) hogeschool Windesheim in Zwolle om van dichtbij te horen hoe [flexibilisering van het onderwijs](#) werkt bij het HBO. Zij sprak onder andere met docent en projectleider van het experiment Flexstuderen Harm Jan Sietsma. Harm-Jan Sietsma: “Het leek bij de start vooral financieel voordeel te bieden aan deelnemers maar het ervaren van studiesucces bleek voor een deel van onze flexstudenten veel belangrijker. Er zijn grofweg twee groepen die er baat bij hebben: de groep die zelf kiest voor temporiseren, zoals topsporters of studenten met een onderneming én de groep die gedwongen moet kiezen voor een lager tempo vanwege dreigende studie-uitval. Dat kan door van alles zijn, een lichamelijke beperking, mantelzorgtaken of ziekte. Deze laatste categorie vormt een kwetsbare groep. Flexstuderen sluit wat dat betreft naadloos aan bij de strategische koers waarin Windesheim zegt onnodige uitval te willen voorkomen en ieder een eigen leerroute gunt en wil faciliteren.”

Uit het onderzoek naar het experiment flexstuderen bleek dat een grote groep studenten (29 % van de respondenten uit cohort 2021) verwachtte met studeren te zijn gestopt als ze niet hadden kunnen flexstuderen. Voor cohort 2020 was dit 23% en voor cohort 2019 16 %. De conclusie is dat het experiment een belangrijke bijdrage levert aan de doelstelling van de Strategische koers om onnodige uitval te voorkomen.

In augustus 2023 loopt de experimentele fase van flexstuderen af en dit betekent mogelijk dat er een eind komt aan het betalen per studiepunt. Windesheim vindt dit een onwenselijke ontwikkeling en is hierover in gesprek met het ministerie. Het is duidelijk dat het betalen per studiepunt in augustus 2023 nog niet in de wet verankerd is.

Switch

Bij het vermijden van onnodige uitval hoort ook dat studenten snel en soepel kunnen overstappen naar een andere opleiding. Switch zorgt ervoor dat studenten zich makkelijk opnieuw kunnen oriënteren op hun opleiding, persoonlijke leerdoelen, kwaliteiten en interesses en onderwijs kunnen kiezen dat hierbij aansluit. Sinds de zomer van 2020 is Switch opgenomen in de staande organisatie.

Het is onderdeel van de reguliere studentbegeleiding en wordt blijvend gefaciliteerd door minimaal één switchcoördinator of coach per domein. Studentbegeleiders, switchcoördinatoren, switchcoaches en loopbaancoaches van het Studiesuccescentrum (SSC) werken nauw samen om met de student de juiste opleiding te vinden.

Door het Switch en oriëntatieprogramma ben ik nu op mijn plek

Student Dylan Verbeek wisselde een paar keer van studie en vond het erg moeilijk een studie te kiezen die bij hem paste. Het lukte wel, met Switch. "Ik ben onlangs gestart met een nieuwe opleiding. Hiervoor ben ik een paar keer geswitcht van studie, maar met mijn laatste switch heb ik gebruik gemaakt van het Switch- en oriëntatieprogramma. En dat heeft me goed geholpen!"

Bij de start van Switch vier jaar geleden lag het accent op de eerstejaarsstudenten, waarbij elke student in periode 1 (bij de instroom in september en februari) kon switchen naar een andere Ad- of bacheloropleiding. In periode 2, 3 en 4 was overstappen eventueel mogelijk met maatwerk. Na de start van Switch werd al snel duidelijk dat niet alleen eerstejaarsstudenten wilden switchen en werd het ook mogelijk voor ouderejaarsstudenten om over te stappen. Inmiddels is 30% van de switchers ouderejaars. Daarmee werd Switch een opmaat naar de Eigen Leerroute. In studiejaar 2021-2022 meldden ongeveer 1.000 twijfelende studenten zich voor een switch en stapten ongeveer 400 studenten over naar een andere studie. De overige studenten bleven uiteindelijk toch bij de eerder gekozen opleiding, stopten en gingen werken en/of namen een tussenjaar, werden doorverwezen voor uitgebreidere begeleiding bij de loopbaancoaches of stapten over naar een opleiding buiten Windesheim.

Doorstroomnorm of bindend studieadvies

Vanaf de start van de Strategische koers 2017-2022 sprak Windesheim intern over de houdbaarheid van het bindend studieadvies in relatie tot de missie van inclusie en de maatschappelijke opdracht om onnodige uitval te voorkomen. In het kader van die discussie startte Windesheim in 2019 een experiment rondom de doorstroomnorm bij het domein Business, Media en Recht. Met deze doorstroomnorm hoefden studenten die geen 54 punten haalden, de opleiding niet direct te verlaten. Ze kregen de tijd om hun studievertraging in te halen voor ze konden doorstromen naar de hoofdfase van hun opleiding. In de periode dat ze daaraan werkten, konden ze ook hun profileringsruimte vormgeven. Dat gaf hen meer tijd om te wennen aan het studeren aan een hogeschool.

De resultaten van het experiment gaven aan dat de uitval van eerstejaars en de totale uitval na twee jaar daalde en het propedeuserendement steeg. Als gevolg van de coronapandemie kon Windesheim door het tweemaal opschorten van het BSA onbedoeld ook experimenteren met het afschaffen van het BSA in het eerste jaar in de andere domeinen dan domein Business, Media en Recht. Windesheim vergeleek verschillende scenario's en kwam tot de slotsom dat het invoeren van een doorstroomnorm van 50 punten als alternatief voor het BSA, een bruikbaar instrument is om onnodige uitval te

verlagen, de regie meer bij de student te leggen en tegelijk een ambitieus studieklimaat in stand te houden. Gedurende het hele traject van inventarisatie tot het besluit over de doorstroomnorm van 50 punten is de centrale medezeggenschap nauw betrokken geweest. 35 van de 80 voltijdopleidingen startten in studiejaar 2022-2023 met de doorstroomnorm. Opleidingen kunnen er ook voor kiezen om in de studiejaar 2022-2023 en 2023-2024 een BSA van 50 punten te blijven hanteren. Windesheim monitort de uitval en investeert in kwalitatieve normen voor studentbegeleiding in de propedeutische fase.

3.3 Voortgang ambitie 3: Doorstroom in de onderwijsketen

Voor het bevorderen van de doorstroom werkt hogeschool Windesheim samen met diverse betrokkenen in de onderwijsketen, zoals het vo, het mbo en de universiteiten. De doorstroom is verdeeld in drie aandachtsgebieden:

- Instroom en aansluiting,
- Doorstroom van de Associate degrees naar bachelor,
- Doorstroom van bachelor naar master.

Hierbij is inclusie een belangrijke motivatie voor de activiteiten.

Instroom en Aansluiting

In 2022 werkte Windesheim zijn doelstelling, missie en visie rond instroom en aansluiting bij. De verantwoordelijkheid voor goede instroom en aansluiting ligt zowel bij Windesheim als bij de aanleverende vo- en mbo-instellingen. Beide zijn verantwoordelijk voor de juiste beeldvorming over elkaars aanbod.

Windesheim stelde in 2022 de volgende drie prioriteiten vast:

- Inhoudelijke samenwerking met het voortgezet onderwijs en het mbo
- Duidelijk informeren over verschillende onderwijsvarianten
- Het versterken van de studentcommunity

Inhoudelijke samenwerking vo en mbo

In 2022 startten er bij Windesheim relatiemanagers voor het versterken van de relatie met het voortgezet onderwijs. In Zwolle begon de ontwikkeling van een pilot met het keuzedeel Voorbereiding PABO, een regionaal samenwerkingsverband met Deltion College, Landstede en de hogescholen KPZ, VIAA en Windesheim. De pilot is om te bekijken of een portfolio in het mbo de toegangstoetsen voor aardrijkskunde, geschiedenis en natuur en techniek kan vervangen.

Duidelijk informeren

Ter verbetering van de informatievoorziening voor docenten werkten Windesheim, Universiteit Twente en Saxion aan een platform waarop decanen, andere professionals en leerlingen het aanbod van instroom- en aansluitingsactiviteiten en docentprofessionalisering kunnen vinden. Dit wordt in

2023 gelanceerd. Ook werkte Windesheim aan een doorlopende begeleidingslijn voor MBO'ers die willen overstappen naar het HBO. Deze begeleidingslijn sluit aan bij een meer programmatische aanpak voor het keuzedeel *Vorbereiding hbo* voor de studenten, dat op deze manier wordt ingebed in het loopbaanoriëntatie en -begeleidingstraject. De pilot start in 2023 en is in samenwerking met Deltion, Landstede, Aventus, en Drenthe College. Er is ook belangstelling van ROC Flevoland/ROCvA, Friesland College en ROC Twente.

Versterken studentcommunity

Het versterken van het gemeenschapsgevoel van studenten begint al voor aanvang van een eventuele studie aan Windesheim. Zo werkten in 2022 bijna alle domeinen mee aan de invulling van de profielwerkstukruimte van middelbare scholieren. Leerlingen konden terecht op de hogeschool voor hulp bij het formuleren van de onderzoeksvraag en het doen van het onderzoek zelf. Zo ervoeren de scholieren hoe onderwijs aan een hogeschool werkt. Ook werden er ontmoetingen met studenten georganiseerd.

Bruisweek

De Bruisweek is dé introductieweek voor studerend Zwolle. Eerstejaarsstudenten leren de stad, de opleiding, hun studiegenoten én het studentenleven kennen. Ouderejaarsstudenten laten hen in drie dagen de belangrijkste plekken in Zwolle en op de campus zien. Sociale cohesie is hierbij cruciaal.



Overige activiteiten

In 2022 werkte Windesheim verder aan de centrale doelen van de Regionale Ambitieplannen Oost en Flevoland. De rode draad van deze ambitieplannen is het thema 'Gelijke kansen met inclusief onderwijs'. Goede, aansluitende en doorlopende leerwegen, talent- en loopbaanontwikkeling van studenten, vakontwikkeling en professionele ontwikkeling van docenten staan daarin centraal. In dit kader ontsloot Windesheim in 2022 [alle informatie voor decanen en mentoren van het vo en mbo](#) op zijn website.

Windesheim verkende dit jaar hoe de hogeschool kan aansluiten bij de strategische agenda van de Zwolse8, bijvoorbeeld binnen het sociale en educatieve domein en vanuit de netwerkgroep mbo-hbo van de Zwolse8. Op nationaal niveau werd Windesheim voorzitter van het Landelijk Informatie- en expertisecentrum Aansluiting hbo. Hierin doen 18 hogescholen, de VO- en MBO-Raad, de VH, OCW, ECIO, Studiekeuze123 en andere organisaties mee.

Ontwikkelingen Associate degrees

Windesheim werkt aan een duidelijke profilering en positionering van de Associate degree-opleidingen (Ad's) als volwaardige hbo-opleidingen die in een behoefte van studenten en het werkveld voorzien. Daarbij is er ook aandacht voor de mogelijkheid tot doorstroom naar een vervolgopleiding. Ook bij de Zwolse8 is het vergroten van de bekendheid van het Ad-aanbod een speerpunt. Daarvoor organiseerde de Zwolse8 onder andere een regionale Ad-campagne en een analyse van het regionale Ad-aanbod.

Windesheim is ook betrokken bij ontwikkelingen van Ad-opleidingen en level 5-onderwijs op landelijk en internationaal niveau, o.a. via panels voor Ad-opleidingsaccreditaties. Windesheim schreef ook mee aan een aantal landelijke opleidingsprofielen voor de volgende Ad's:

- [Ad Pedagogisch Educatief Professioneel](#) (Ad PEP)
- [Ad Sociale Financiële Dienstverlening](#) (Ad SFD)
- [Ad Zorg & Technologie](#) (Ad Z&T)
- [Ad Finance](#)

Ontwikkelingen Ad-portfolio

De Ad Commerciële Economie (CE) in Almere startte in 2017 en werd in 2022 gevisiteerd met een positief resultaat. In 2022 ontving Windesheim een positief besluit over de Ad Finance in Zwolle nadat deze al sinds 2018 in Almere wordt aangeboden. Deze start in september 2023 ook in Zwolle starten. Windesheim hoopt de Ad CE ook in september in Zwolle te starten als een positief besluit op de toets macrodoelmatigheid is ontvangen.

Unieke samenwerking Almere City FC en Ad Sport

De nieuwe Ad-opleiding Sport – Leefstijlcoach werkt nauw samen met de lokale profvoetbalclub Almere City FC. Beide vinden gezondheid en leefstijlbevordering belangrijk en willen structureel bijdragen aan de vitaliteit van Flevoland.

John Bes, algemeen directeur van Almere City DC: “Een topsportorganisatie is de ultieme uitdrager en aanjager van een gezonde levensstijl. Voor de studenten moet het straks enorm motiverend zijn om zichzelf in het hart van een dergelijke organisatie te mogen ontwikkelen. Ik weet in ieder geval wel dat als deze opleiding in mijn (studie)tijd had bestaan, ik zeker geïnteresseerd was geweest!”

Doorstroom van bachelor naar master

Voor het verbeteren van de doorstroom van bachelorstudenten naar een masteropleiding werkte Windesheim in 2022 opnieuw aan twee speerpunten:

- Het stimuleren van effectieve voorlichting door opleidingen van Windesheim
- Het versterken van de samenwerking met universiteiten

Sinds 2022 heeft elk domein een verantwoordelijke voor de doorstroom van de bachelor naar de master en hebben de opleidingen contactpersonen en voorlichters. Zij zorgden voor een gezamenlijke intranetsite met informatie voor de studenten. Daarnaast bereidde Windesheim in 2022 een convenant met de Universiteit Twente voor met de intentie deze in voorjaar 2023 te ondertekenen. Hierin leggen beide instellingen onder andere uitgangspunten vast op het gebied van in- door- en wisselstroom.

De opleiding Hbo-Rechten van domein Flevoland maakte afspraken met de Open Universiteit, waardoor studenten die een premaster Rechtsgeleerdheid volgen tijdens hun minorruimte op het hbo, direct door kunnen stromen naar de masteropleiding Rechtsgeleerdheid.

Sectorplan Masters

Windesheim werkte in 2022 mee aan het Sectorplan Masters dat is gericht op de vraag hoe hogescholen sneller met elkaar kunnen inspelen op de maatschappelijke vraagstukken en de arbeidsmarkt van de toekomst, zonder onafhankelijk van elkaar dezelfde masteropleidingen te ontwikkelen. Er zijn op hoofdlijnen zes innovatieve profielen benoemd die aansluiten bij grote maatschappelijke vraagstukken. Windesheim participeerde in zes inhoudelijke werkgroepen die een eerste verkenning deden en is nu in de ontwikkelfase bij vijf initiatieven aangesloten. Ondanks dat het traject niet leidt tot het indienen van een sectorplan, lopen er nog enkele initiatieven om te komen tot een gezamenlijk ontwikkelde master.

3.4 Leven Lang Ontwikkelen

Voor Windesheim is Leven Lang Ontwikkelen (LLO) onlosmakelijk verbonden aan de maatschappelijke opgave om het menselijk kapitaal in de regio te versterken, zodat werkgevers nu en in de toekomst beschikken over voldoende, kwalitatief opgeleid en duurzaam inzetbaar personeel. De snel veranderende arbeidsmarkt en samenleving en de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt vragen om een verdere ontwikkeling en versnelling van LLO. Professionals, bedrijven en groepen medewerkers hebben behoefte aan om-, bij- en opscholing en het verstevigen van de cultuur van leren en ontwikkelen gedurende de hele loopbaan.

De verdere ontwikkeling van LLO vraagt om intensivering van samenspel en partnerschap, zowel in de regio met ondernemers, onderwijs, overheid en maatschappelijke organisaties als ook in de hogeschool. Vanuit dit partnerschap draagt Windesheim in Almere bij aan de Human Capital Agenda (HCA) in de Metropoolregio Amsterdam/Flevoland. In de Regio Zwolle draagt Windesheim bij aan de LLO-opgave door als onderdeel van de Zwolse8 deel te nemen aan de HCA en diverse sectortafels. In nauw overleg met partners aan de sectortafels startte Windesheim in 2022 een pilot met keuzedelen voor kansberoepen, waarbij MBO-4 geschoolden zich kunnen opscholen richting hbo-niveau. De pilot is mogelijk gemaakt met financiering vanuit de gemeente en de regio. Hierdoor kon Windesheim losse leereenheden op Ad-niveau aanbieden. Daarnaast werd ingezet op de bredere ontwikkeling van Ad-opleidingen waarin studenten in een korte opleiding op hbo-niveau nieuwe kennis en vaardigheden kunnen opdoen.

Om de komende jaren de verdere ontwikkeling voor LLO te (blijven) versnellen, startte Windesheim in mei 2022 een hogeschoolbreed strategisch programma LLO. In het programma zijn de gezamenlijke opgaven geformuleerd waaraan de domeinen en diensten samen werken. In 2022 startte Windesheim met onder andere:

- Een omgevingsanalyse
- De ontwikkeling van een gezamenlijke, Windesheimbrede visie op Leven Lang Ontwikkelen
- Het incorporeren van de visie in de nieuwe Strategische koers vanaf 2023
- Het professionaliseren van de LLO-organisatie

Deelname aan landelijke pilot microcredentials

De microcredential is een vanuit het Ministerie van OCW ontwikkelde pilot waaraan Windesheim deelneemt. Het is een landelijk erkend digitaal certificaat als bewijs voor het behalen van leeruitkomsten op hbo-niveau. De microcredential heeft een kwaliteitskader en is daarmee accreditatiewaardig. Het certificeren van onderdelen van een opleiding past goed in het concept Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Een microcredential is sneller te ontwikkelen dan een volledige opleiding en daarom zijn ze geschikter om aan te sluiten op de snel veranderende werkcontext en leervragen van professionals. Ze zijn ook flexibel omdat professionals hun ontwikkelpad kunnen vormgeven bij verschillende opleidingen en instellingen. In 2022 richtte Windesheim belangrijke

processen en systemen in voor de realisatie van microcredentials om begin 2023 de eerste microcredentials uit te reiken.

3.5 Internationalisering

Windesheim onderschrijft het internationale programma Erasmus+ (2021-2027). De prioriteiten van dit programma zijn inclusie, digitalisering, duurzaamheid en actief burgerschap. Met oog op de strategische koers en de ontwikkelingen bij Windesheim biedt dit kansen voor meer Europese samenwerking binnen deze prioriteiten. Windesheim vervolgt zijn *Uitgangspuntenbeleid Verantwoorde Vergezichten* en neemt de inhoud ervan mee in de gesprekken over de nieuwe strategische koers voor 2023-2028.

Om te zorgen dat internationalisering steviger in de organisatie gedragen wordt, is dit jaar de werkwijze rondom internationalisering tussen de domeinen en diensten anders ingericht. De domeinen zelf zetten in 2022 meer fte in voor het versterken van internationalisering. Het modulaire Engelstalige onderwijsaanbod werd verbreed en verbonden aan de Sustainable Development Goals en meer internationale blended en/of virtuele onderwijsactiviteiten werden gerealiseerd. De domeinen speelden daarbij in op de vraag van partnerinstellingen en Erasmus+ en droegen daarnaast bij aan Internationalisation at Home van het Nuffic, waarbij studenten internationale vaardigheden en interculturele competenties ontwikkelen zonder naar het buitenland te hoeven. Windesheim doorliep dit jaar succesvol een Erasmus+ System Check en kreeg lof van het Nationaal Agentschap Erasmus+.

Uitwisseling studenten

Het aantal studenten met een buitenlandervaring waar studiepunten aan verbonden zijn, is in 2022 sterk gegroeid. Dit kwam door de zogenaamde Blended Intensive Programmes die Erasmus+ gefinancierde. Dit zorgde voor 280 mobiliteiten met een korte uitwisseling. In het najaar van 2022 steeg het aantal inkomende uitwisselingsstudenten flink. De mobiliteit van studenten zit weer op het niveau van voor de coronapandemie.

3.6 Kwaliteit in het onderwijs

Kwaliteit en kwaliteitszorg

Eind 2019 legde Windesheim de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) met positief resultaat af. Bij de ITK stelt een onafhankelijk panel vast of de instelling de eigen visie op goed onderwijs realiseert door het interne kwaliteitszorgsysteem in samenhang met de kwaliteitscultuur. In 2025 volgt naar verwachting een volgende toets. Net als voor de opleidingen organiseert Windesheim halverwege deze periode een tussentijdse review. In 2022 startten de voorbereidingen voor de midterm-review die in 2023 plaatsvindt. Hierin staat de visie op kwaliteit en kwaliteitszorg centraal, uitgewerkt in vragen over het kwaliteitszorgsysteem en hoe dat wordt uitgevoerd.

Accreditaties opleidingen in 2022

Volgens het visitatiestelsel in het Nederlands hoger onderwijs worden opleidingen eens in de zes jaar tijdens een visitatie beoordeeld door een panel van gelijken. Op basis van een positief adviesrapport van het panel besluit de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) tot behoud van accreditatie voor de desbetreffende opleiding. In 2022 behielden vijftien opleidingen hun accreditatie op basis van een eerder positief doorlopen visitatie. Dit zijn:

- International Business (bachelor, Zwolle)
- Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in
 - Aardrijkskunde (bachelor, Zwolle)
 - Algemene Economie (bachelor, Zwolle)
 - Bedrijfseconomie (bachelor, Zwolle)
 - Biologie (bachelor, Zwolle)
 - Duits (bachelor, Zwolle)
 - Engels (bachelor, Zwolle)
 - Frans (bachelor, Zwolle)
 - Geschiedenis (bachelor, Zwolle)
 - Gezondheidszorg & Welzijn (bachelor, Zwolle)
 - Natuurkunde (bachelor, Zwolle)
 - Nederlands (bachelor, Zwolle)
 - Scheikunde (bachelor, Zwolle)
 - Wiskunde (bachelor, Zwolle)
 - Technisch Beroepsonderwijs (bachelor, Zwolle)

De associate degree-opleiding Commerciële Economie (Almere) startte in 2017 na een positief verlopen Toets Nieuwe Opleiding. In 2022 werd deze voor het eerst gevisiteerd als bestaande opleiding. Op basis van het positieve resultaat accrediteerde de NVAO ook deze opleiding.

Aanvragen nieuwe opleidingen

Windesheim werkt voortdurend aan een passend opleidingsaanbod en ontwikkelt nieuwe opleidingen. De hogeschool ontwikkelt zijn onderwijsportfolio met hoge mate van integraliteit. Dit betekent dat domeinen onderling afstemmen over wijzigingen in het onderwijsportfolio. Daarbij kijken ze vanuit vier perspectieven:

1. Markt/instroom
2. Omgeving (arbeidsmarktbehoefte, maatschappelijke opdracht)
3. Behoeft van de lerenden
4. De missie en kracht van de eigen organisatie

Elke nieuwe opleiding doorloopt de toets macrodoelmatigheid (CDHO, OCW) en de toets nieuwe opleiding (NVAO).

- In 2022 ontving Windesheim positieve besluiten op de toets macrodoelmatigheid voor de masteropleiding Ervaringsdeskundigheid (Zwolle) en voor een nevenvestiging van de associate degree-opleiding Finance (Zwolle). Windesheim biedt de Ad Finance sinds 2018 in Almere aan. In september 2023 start deze opleiding ook op locatie Zwolle.
- In 2022 deed Windesheim een aanvraag voor de master Leiderschap voor Persoonsgerichte Zorg en Ondersteuning. In januari 2023 ontving Windesheim hiervoor een positief besluit.
- Eind 2022 verstuurde Windesheim een aanvraag toets macrodoelmatigheid voor een nevenvestiging van de associate degree-opleiding Commerciële Economie (Zwolle), met een beoogde start in september 2023.
- De masteropleiding Ervaringsdeskundigheid doorloopt in februari 2023 een toets nieuwe opleiding om in september 2023 in Zwolle te starten.

Nieuwe varianten

In het kader van Leven Lang Ontwikkelen startte Windesheim op 1 september 2022 in Zwolle met een aantal nieuwe varianten van bestaande opleidingen. Voor deze varianten is geen aanvullende toetsing nodig; het bijschrijven in het CROHO is voldoende. Het gaat om de volgende deeltijd- en duale varianten:

- Duale variant van de bacheloropleiding Logopedie
- Deeltijdvariant van de bacheloropleiding Ondernemen en Retailmanagement (ORM)
- Deeltijdvarianten van de lerarenopleidingen voorgezet onderwijs (LVO) Algemene Economie, Bedrijfseconomie, Engels, Gezondheidszorg & Welzijn, Nederlands en Wiskunde
- Duale variant van de Ad-opleiding Technische Bedrijfskunde

Overige beoordelingen

In september 2017 voegde Windesheim de hbo-bacheloropleidingen Pedagogiek, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Sociaal Pedagogische Hulpverlening samen tot een brede bacheloropleiding Social Work. De ontwikkelingen in het werkveld vragen echter om goed opgeleide, startbekwame pedagogen. Daarom besloot Windesheim in 2022 de bacheloropleiding Pedagogiek uit de brede opleiding te halen en deze vanaf september 2023 weer als zelfstandige opleiding aan te bieden. Dit ging in afstemming met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de NVAO.

Voor de jaarlijkse actualisering van het Blik-op-Werk-certificaat organiseerde Nederlands als tweede taal (NT2) een visitatie. De Audit Blik-op-Werk werd zeer positief beoordeeld met een rating van vier uit vier sterren. Blik op Werk is een onafhankelijke organisatie die kwaliteitskeurmerken verleent aan instellingen die door hun dienstverlening bewijzen duurzame arbeidsparticipatie en inburgering te bevorderen.

20 topopleidingen en 1^e plaats in algemene tevredenheid

De meting van de studenttevredenheid via de Nationale Studenten Enquête (NSE) is een van de onderdelen van de kwaliteitsborging. In 2019 en 2020 werd de NSE om uiteenlopende redenen niet gehouden. In januari 2021 is de NSE opnieuw afgenomen en in januari 2022 is deze meting herhaald. De resultaten worden o.a. gebruikt voor de ranking in de Keuzegids. Ruim 9.000 Windesheim-studenten vulden de NSE in, dit betekent een respons van 34%.

Windesheim scoorde gemiddeld een 3,79 voor de algemene tevredenheid op een schaal van 1 tot 5. Dat is hoger dan het landelijk hbo-gemiddelde van 3,62. Het is ook de hoogste score van alle grote hogescholen. Vergeleken met het landelijk hbo-gemiddelde scoort Windesheim op alle onderwerpen hoger. Achttien Windesheim-bacheloropleidingen en twee Ad-opleidingen kregen het predicaat 'topopleiding'. Zij werden duidelijk hoger beoordeeld dan het landelijke hbo-gemiddelde.

In Zwolle kregen deze opleidingen het predicaat 'topopleiding':

- Civiele Techniek
- Elektrotechniek
- Finance & Control
- Global Project & Change Management
- Human Resource Management
- Logistics Engineering
- Logistics Management
- Lerarenopleiding eerste graad Lichamelijke Opvoeding
- Lerarenopleiding tweede graad Biologie
- Lerarenopleiding tweede graad Gezondheidszorg en Welzijn
- Lerarenopleiding tweede graad Technisch Beroepsonderwijs
- Lerarenopleiding tweede graad Natuurkunde
- Lerarenopleiding tweede graad Scheikunde
- Lerarenopleiding tweede graad Wiskunde
- Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie
- Ruimtelijke Ontwikkeling
- Ad Industriële Automatisering en Robotica
- Ad Sociaal werk in de Zorg

In Almere kregen deze opleidingen het predicaat 'topopleiding':

- Logopedie
- Ruimtelijke Ontwikkeling

Voor *studiebegeleiding* staat Windesheim op nummer 1 van alle brede hogescholen in Nederland met een 3,97 op een 5-puntsschaal. Ook met het thema *docenten aan de opleiding* staat Windesheim bovenaan met een 3,84 op een vijf-puntsschaal. Op het thema *betrokkenheid en contact* deelt Windesheim de eerste plek met een score van 3,83 op een vijf-puntsschaal. In 2017, 2018 en 2021 stond Windesheim ook al op de eerste plaats van de brede hogescholen qua *studiebegeleiding* en *docenten*.

De NSE besteedt ook aandacht aan studeren met een ondersteuningsbehoefte. Qua scores steekt Windesheim op dit gebied uit boven andere grote hogescholen. Windesheimstudenten met een ondersteuningsbehoefte zijn het meest tevreden over de voorzieningen voor het faciliteren van studeren met een ondersteuningsbehoefte. Windesheim scoort niet alleen gemiddeld over alle voorzieningen het beste maar scoort ook het beste van alle grote hogescholen op alle negen voorzieningen. De hoogste scores kreeg Windesheim voor *informatie na persoonlijk gesprek* en de *toetsvoorzieningen*.

De grote tevredenheid over Windesheim en vooral over de docenten blijkt ook uit de hbo-monitor. Vier op de vijf alumni, afgestudeerd in het collegejaar 2020-2021 is tevreden met de studie. Op de vraag of zij opnieuw voor Windesheim zouden kiezen, is het antwoord ja. Ook raden ze de hogeschool aan bij familie of vrienden. De alumni zijn met name erg tevreden over het praktijkgericht onderzoek en in de inhoud van de studie.

Studenten in de prijzen

Almer Hietkamp, student van onze deeltijdopleiding Docent en Kennismanager Dienstverlening en Producten is uitgeroepen tot Nationaal Onderwijstalent van 2022. Almer werkt bij Piter Jelles 'de Brêge' in Leeuwarden, een school voor praktijkonderwijs. Als docent in opleiding weet hij heel knap de context van dienstverlening en producten te verbinden met de kerndoelen van het praktijkonderwijs. Ook bouwde hij rond de school een netwerk van bedrijven, instellingen en het mbo op. Zijn leerlingen krijgen daardoor een beter beeld van het beroep en van hun eigen talenten.

Alumna Toegepaste Gerontologie Mariëtte van Raalte won de NVG-KNOWS Professor Joep Munnichs-scriptieprijs voor haar afstudeeronderzoek naar de betekenis van senioren voor muziekverenigingen. Ze deed haar onderzoek middenin de coronalockdowns en heeft ruim 2.100 enquêtes ontvangen. Zo ontdekte ze dat veel senioren echt wel digitaal vaardig zijn.

3.7 Coronaparagraaf

Voor de inzet van de NPO-middelen hanteerde Windesheim de inhoudelijke doelstellingen die OCW koppelde aan de middelen en twee eigen uitgangspunten: maatwerk en organiseerbaarheid. Windesheim besloot opleidingsteams de ruimte te geven om die interventies te kiezen en uit te voeren die aansluiten bij de specifieke situatie en behoeften van de studenten van de verschillende cohorten van de opleiding. Daar waar de behoeften op voorhand duidelijk de opleidingen overstijgen, worden de interventies omwille van efficiency en effectiviteit Windesheimbreed opgepakt.

Windesheim maakte een keuzemenu met interventies met negen thema's:

1. Extra begeleiding studenten voor soepele instroom en doorstroom in de studie
2. Intensiveren activiteiten vóór de poort t.b.v. studiekeuze en goede landing
3. Extra onderwijs- en toetsactiviteiten t.b.v. inlopen studievertraging
4. Versterken contact en binding tussen studenten onderling en met de opleiding en Windesheim
5. Ondersteuning bij het zoeken en vinden van stageplekken
6. Meer flexibiliteit in stageopdrachten

Specifiek voor de lerarenopleidingen:

- A. Het bieden van extra begeleiding aan studenten en zij-instromers
- B. Het bieden van extra onderwijs in de opleiding
- C. Oplossingen, waaronder digitale, voor het uitbreiden van de mogelijkheden om praktijkervaring op te doen

De inzet van de opleidingsteams en de Windesheimbrede inzet bepalen samen de inzet van Windesheim in de drie kalenderjaren 2021-2023 en vormen het totaalplan van de besteding van de NPO-middelen. De Centrale Medezeggenschapsraad stemde in met het plan en de Raad van Toezicht keurde het goed. Er is afgesproken dat, indien dit op basis van ervaringen en/of nieuwe ontwikkelingen wenselijk is, voorstellen kunnen worden gedaan om de inzet van de middelen binnen de kaders van het keuzemenu aan te passen.

Verdeling middelen

De NPO-middelen werden als volgt verdeeld.

- Interventies door opleidingen
Het grootste deel van de middelen is toegekend aan de opleidingsteams. De hoogte van het budget dat een opleiding heeft gekregen, is gebaseerd op het aantal studenten van de opleiding op 1 oktober 2020. De in 2021 en 2022 beschikbare middelen zijn in zijn geheel direct ter beschikking gesteld. Hiermee kunnen teams zelf een reële verdeling over 2021-2023 bepalen. Uitgangspunt is dat de middelen zoveel mogelijk in de studie jaren 2021-2022 en 2022-2023 worden besteed, met een eventuele uitloop naar 2024.
- Windesheimbrede interventies
Voor enkele activiteiten waarvan op voorhand bekend was dat die voor veel studenten en opleidingen relevant waren, zijn de interventies Windesheimbreed opgepakt. Dit betreft een beperkt deel van de totale middelen. De belangrijkste activiteit is de inzet van studentcoaches voor alle eerstejaars van 2022. Deze grote interventie is door de groep Studentbegeleiding voortvarend opgepakt.

Tabel 1: NPO-programma's 2021 t/m 2022

Realisatie en plan <i>bedragen in € 1.000</i>	2021		2022		t/m 2022		
	P2021	R2021	P2022	R2022	Plan	Realisatie	%
THEMA 1 Soepele in- en doorstroom							
Extra begeleiding studenten voor soepele instroom en doorstroom in de studie	318	131	1.317	864	1.635	995	60,9%
Intensiveren activiteiten vóór de poort ten behoeve van studiekeuze en goede landing	82	27	558	289	640	316	49,4%
Extra onderwijs- en toetsactiviteiten ten behoeve van inlopen studievertraging	303	157	1.218	714	1.521	871	57,3%
	703	315	3.093	1.867	3.796	2.182	57,5%
THEMA 2 Welzijn studenten en sociale binding							
Versterken contact en binding tussen studenten onderling en met opleiding-Windesheim	570	275	1.373	1.151	1.943	1.426	73,4%
THEMA 3 Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages							
Ondersteuning bij zoeken en vinden van stageplekken	54	19	396	261	450	281	62,3%
Meer flexibiliteit in stageopdrachten	46	17	282	96	328	113	34,5%
	100	36	678	357	778	394	50,6%
THEMA 5 Lerarenopleidingen							
Het bieden van extra begeleiding aan studenten en zij-instromers	451	116	1.103	675	1.554	791	50,9%
Het bieden van extra onderwijs in de opleiding	103	80	915	443	1.018	523	51,4%
Oplossingen, waaronder digitale, voor het uitbreiden van de mogelijkheden om praktijkervaring op te doen	134	45	333	191	467	236	50,5%
	688	241	2.351	1.309	3.039	1.550	51,0%
TOTAAL	2.061	867	7.495	4.684	9.556	5.552	58,1%

Tabel 2: NPO-programma's 2021 t/m 2024

Realisatie en plan <i>bedragen in € 1.000</i>	t/m 2022			2023	2024	t/m 2024	
	Plan	Realisatie	%	Plan	Plan	Plan	Realisatie
THEMA 1 Soepele in- en doorstroom							
Extra begeleiding studenten voor soepele instroom en doorstroom in de studie	1.635	995	60,9%	1.406	-	3.041	995
Intensiveren activiteiten vóór de poort ten behoeve van studiekeuze en goede landing	640	316	49,4%	439	-	1.079	316
Extra onderwijs- en toetsactiviteiten ten behoeve van inlopen studievertraging	1.521	871	57,3%	1.131	-	2.652	871
	3.796	2.182	57,5%	2.976	-	6.772	2.182
THEMA 2 Welzijn studenten en sociale binding							
Versterken contact en binding tussen studenten onderling en met opleiding-Windesheim	1.943	1.426	73,4%	1.063	-	3.006	1.426
THEMA 3 Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages							
Ondersteuning bij zoeken en vinden van stageplekken	450	281	62,3%	343	-	793	281
Meer flexibiliteit in stageopdrachten	328	113	34,5%	272	-	600	113
	778	394	50,6%	615	-	1.393	394
THEMA 5 Lerarenopleidingen							
Het bieden van extra begeleiding aan studenten en zij-instromers	1.554	791	50,9%	1.291	-	2.845	791
Het bieden van extra onderwijs in de opleiding	1.018	523	51,4%	859	-	1.877	523
Oplossingen, waaronder digitale, voor het uitbreiden van de mogelijkheden om praktijkervaring op te doen	467	236	50,5%	399	-	866	236
	3.039	1.550	51,0%	2.549	-	5.588	1.550
TOTAAL	9.556	5.552	58,1%	7.203	-	16.759	5.552

Realisatie per thema

In 2022 is op alle thema's minder besteed dan vooraf gepland: er was tijd nodig voor planvorming en de inzet van capaciteit. De overige inzet valt in 2023 en 2024. Voor de resterende periode besteedt Windesheim het geld voor het merendeel aan dezelfde activiteiten als in 2022. Hieronder staan enkele voorbeelden bij de verschillende thema's en acties. Windesheim heeft vooral positieve ervaring met de inzet van docentassistenten bij de verschillende thema's.

Thema 1 Soepele in- en doorstroom

- Extra begeleiding van studenten voor soepele instroom en doorstroom in de studie betekent bij de opleidingen vooral meer uren per student of minder studenten per begeleider. Windesheimbreed is met deze actie ingezet op de Studiehuiskamer voor langstudeerders en peer-tutoring via het Coachingsbureau waarbij in ieder geval elke eerstejaars een studentcoach kan krijgen.

- De activiteiten vóór de poort t.b.v. studiekeuze en een goede landing is Windesheimbreed geïntensiveerd met een versnelde doorontwikkeling van programmatische keuzedelen voorbereiding hbo en een versterkte samenwerking via het netwerk v(s)o-mbo-hbo. Bij de opleidingen zijn diverse voorlichtingsactiviteiten uitgebreid en verdiept.
- Extra onderwijs- en toetsactiviteiten t.b.v. inlopen studievertraging gaf Windesheim vorm door bijvoorbeeld een summerschool, schrijfcurcus, e-onderwijscongres, kleinere klassen, meer toetsmomenten en omklapbaar onderwijs aan te bieden.

De Studiehuiskamer voor langstudeerders

Het Studiesuccescentrum organiseerde in 2022 de Studiehuiskamer (SHK) voor studenten die niet meer lekker vooruit komen. In de SHK kunnen studenten één dag per week samen studeren in een eigen ruimte, onder leiding van een professionele begeleider en studentcoaches. De SHK is bedoeld voor studenten die door vertraging in hun studie geen ritme en structuur meer hebben en die ook niet meer verbonden zijn aan een klas of groep. In de SHK wordt gewerkt aan focus, mentaal fit zijn en omgaan met belemmerende gevoelens.

“Voor mij is de SHK de laatste strohalm die mij aangereikt werd. Ik zat alleen thuis, kwam niet tot studeren en dat zorgde voor veel frustratie. Nu ik bij de huiskamer ben lukt het me weer om aan de slag te gaan.”

Keuzedelen: Kennis ontsluiten zonder gelijk in diploma's te denken

In een tijd waarin de roep om goed opgeleide vakmensen steeds luider klinkt, stijgt de behoefte aan relevante scholing minstens zo hard mee. Flexibele en vraaggerichte scholing is daarbij de uitdaging. Windesheim ontwikkelde onder de naam Keuzedelen korte, modulaire her- en bijscholingsarrangementen voor zowel werkgevers als werknemers die aansluiten bij de vraag aan gerichte scholing in de regio.

Thema 2 Welzijn van studenten en sociale binding

Onder dit thema is Windesheim breed geïnvesteerd in een speciale campusintroductiedag voor de eerstejaars en een festival voor alle studenten om te vieren dat het bezoeken van de campus weer mogelijk is. Opleidingen gebruikten dit budget voor diverse activiteiten om de binding met de opleiding te vergroten.

Thema 3 Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages

- Meer flexibiliteit in stageopdrachten bood Windesheim bijvoorbeeld door de student meer vrijheid te geven in hoe de leeruitkomsten aan te tonen, de student te laten deelnemen aan een living lab of met administratieve ondersteuning.
- Windesheim ondersteunde bij het zoeken en vinden van stageplekken bijvoorbeeld met extra begeleiding bij het vinden van een stageplek, het uitbreiden van het netwerk met extra bedrijfsbezoeken door docenten en het actiever betrekken van de werkplekbegeleiders.

Windesheimfestival 2022 erg geslaagd

Het Windesheimfestival was een feestelijke dag voor studenten en medewerkers, gericht op het elkaar ontmoeten in een ontspannen sfeer.



Thema 5 Lerarenopleidingen

- Windesheim bood extra begeleiding aan studenten en zij-instromers onder andere door extra capaciteit bij vakken die als drempel worden ervaren, door -begeleiding, de inzet van docent- en studentassistenten en extra loopbaanbegeleiding.
- Als extra onderwijs in de opleiding bood de hogeschool bijvoorbeeld huiswerkbegeleiding, langere stages met extra begeleiding, extra excursies, gastdocenten en een schrijfloket met aanvullende begeleiding op schrijven en taal.
- Een voorbeeld van een (al dan niet digitale) oplossing voor het uitbreiden van de mogelijkheden om praktijkervaring op te doen is het huiswerkinstituut van Windesheim waar aankomende docenten huiswerkbegeleiding kunnen bieden op vo-scholen.



4

ONDERZOEK

4 ONDERZOEK

"Windesheim is een onderwijs- én kennisinstelling. Met ons onderzoek en zijn innovatiekracht dragen we bij aan een inclusieve en duurzame samenleving. Met het onderzoek vanuit de lectoraten dragen we bij aan het oplossen van maatschappelijke en regionale opgaven. Dat doen we door interdisciplinair samen te werken in hybride groepen van onderzoekers, docenten, studenten en het werkveld." Bron: Strategische koers hogeschool Windesheim 2017-2022

4.1 Huidige situatie praktijkgericht onderzoek

Strategie en visie

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

1. Het verder verbinden van onderwijs en onderzoek
2. Onderzoek richten op een duurzame en inclusieve samenleving

Naast de kernuitdagingen uit de strategische koers richtte Windesheim zich de laatste jaren sterk op:

3. Focus en massa: een krachtig onderzoeksportfolio met slagvaardige lectoraten
4. Een sterke verankering in het regionale innovatie- en kennisecosysteem

Terugblik op de uitgevoerde strategie en visie in 2022

1. In 2021 vonden de midterm-reviews plaats bij de kenniscentra van Windesheim Zwolle. Alle panels namen een sterke verbinding tussen onderzoek en onderwijs waar. Binnen Windesheim ziet men in 2022 diverse vormen van deze verbinding. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen het lectoraat Polymer Engineering en de masters Lichamelijke Opvoeding en Sportpedagogiek.
2. Met het praktijkgerichte onderzoek droeg de hogeschool ook afgelopen jaar bij aan een duurzame en inclusieve samenleving. In paragraaf 4.2 en 4.4 zijn voorbeelden opgenomen hoe Windesheim impact maakt op onze samenleving op het gebied van duurzaamheid en inclusie.
3. Voor een grote hogeschool telt Windesheim relatief weinig lectoraten (24 in totaal). Zowel de aanstellingsomvang van lectoren als de omvang van lectoraten zijn substantieel. Door de focus op een beperkt aantal thema's en daarop de mensen en middelen in te zetten, zijn er grote onderzoeksgroepen die op de geselecteerde thema's breed en diep onderzoek kunnen doen. Dit resulteert in duurzame relaties en zichtbaarheid in onderwijs, werkveld en de brede samenleving. Windesheim is hierdoor goed in staat om professionalisering van studenten, docenten en werkveld te realiseren.

4. Windesheim is een vanzelfsprekende kennispartner in de regio. Zowel in Regio Zwolle als in Regio Almere heeft Windesheim een unieke positie. Regionale overheden, onderwijs- en kennisinstellingen, bedrijven en organisaties weten Windesheim te vinden en komen terug. De hogeschool zet daarom in op regionale strategische partnerships om langdurig en slagvaardig aan regionale vraagstukken te kunnen werken. Daarnaast bereidden Windesheim en de Universiteit van Twente een convenant voor met de ambitie de samenwerking op het gebied van onderzoek in de Regio Zwolle ten behoeve van economische en maatschappelijke opgaven te versterken.

Onderzoek en thema's van het onderzoek binnen Windesheim

Windesheim draagt met de aangegeven lectoraten en/of Centres of Expertise (CoE) bij aan kennis- en praktijkontwikkeling op onderstaande thema's van de Strategische Onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen (VH).

Tabel 3: thema's van de Strategische Onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen (VH).

Lectoraten/Centres of Expertise op alfabetische volgorde	Gezondheid en welzijn	Onderwijs- en talentontwikkeling	Veerkrachtige samenleving: in de wijk, stad en regio	Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	Duurzaam transport en intelligente logistiek	Energietransitie en duurzaamheid	Ondernemen verantwoord en vernieuwend
Bewegen, Gezondheid en Welzijn	✓							
Bewegen, School en Sport	✓	✓						
Constructive Journalism			✓					
Energietransitie					✓		✓	
Familiebedrijven			✓					✓
Gezonde samenleving (vacature)	✓		✓					
GGZ en Samenleving	✓		✓					
Goed leven met Dementie	✓							
ICT-innovaties in de Zorg	✓							
Industriële Automatisering & Robotica (per 1 april 2023: Digital Business & Society)				✓				
Jeugd	✓	✓	✓					
Jeugd & Media	✓	✓						
Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg	✓	✓	✓					
Kunststoftechnologie				✓	✓		✓	
Leraren en Lerarenopleiders in inclusieve Leeromgevingen		✓						
Leven Lang Ontwikkelen		✓				✓		✓
Media & Civil Society (oktober 2022 gestopt)			✓					
Netwerken in een Circulaire Economie			✓		✓		✓	✓
Onderwijsinnovatie en ICT		✓						
Sociale Innovatie		✓	✓					
Sportpedagogiek/Veilig Sportklimaat	✓	✓						
Supply Chain Finance						✓		✓
Urban Care & Education	✓	✓	✓					
Urban Innovation			✓	✓	✓			
CoE Ondernemende Familiebedrijven			✓					✓
CoE TechYourFuture		✓		✓				
CoE Green PAC (inclusief ZWINC)								✓

Op de [website van Windesheim](#) staat een overzicht van alle lectoraten en lectoren binnen Windesheim. Windesheim telde op 31 december 2022 22 lectoren en 24 lectoraten. In bijlage 2 staat ook een overzicht.

Ontwikkelingen lectoraten in 2022

Lector Sportpedagogiek Nicolette Schipper-van Veldhoven van het kenniscentrum Bewegen & Educatie is voor vijf jaar benoemd als hoogleraar op de leerstoel Sports Risks & Safety van Universiteit Twente. Deze leerstoel sluit aan op de missie van de Universiteit Twente om de samenleving sterker te maken met duurzame technologieën. De leerstoel draagt bij aan een pedagogisch en veilig sportklimaat dat zich richt op het kind en zich focust op plezier, positieve begeleiding en sociale veiligheid, om de waarde van jeugdsport te vergroten en probleemgedrag te verminderen. Daarmee sluit de leerstoel ook aan op de ambities van Windesheim waarin onderzoek bijdraagt aan een inclusieve en duurzame samenleving.

Het kenniscentrum Gezondheid en Welzijn sprak eind 2022 met het Isala ziekenhuis om na te gaan of er samenwerking mogelijk is op het gebied van verpleegkundig onderzoek met aandacht voor passende zorg in de keten.

Het lectoraat Industriële Automatisering & Robotica (IAR) is sinds 2021 onderdeel van het lectoraat in oprichting Digital Business & Society (DB&S) binnen het kenniscentrum Technologie. Kwartiermakend lector Erik Fledderus rondde zijn verkenning voor dit nieuwe lectoraat af. IAR werd daarmee een onderzoekslijn binnen DB&S. Omdat de wereld door de komst van slimme technologieën continu verandert, besloot Windesheim de focus te verbreden en vraagstukken op het gebied van industriële automatisering en robotica en digitalisering in samenhang op te pakken.

Binnen het kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap sprak Judith van Helvert als lector Familiebedrijven haar lectorale rede uit op 13 mei 2022. Zij was als associate lector al aan het lectoraat verbonden.

Judith van Helvert nieuwe lector Familiebedrijven

Judith van Helvert start als lector Familiebedrijven op basis van een nieuwe leeropdracht op het gebied van het familiesysteem een onderzoeksprogramma, dat enerzijds voortbouwt op wat al gerealiseerd is en dat anderzijds een nieuwe dimensie toevoegt door dieper in te gaan op emoties, motivaties, overtuigingen, rolpatronen en relaties tussen én van familieleden.

Judith Van Helvert: “Ilse Matser heeft samen met ons als team in tien jaar tijd een succesvol lectoraat opgebouwd en het voelt alsof ik – net als bij een familiebedrijf – de volgende generatie ben die het stokje mag overnemen.”

Afgelopen jaar nam het kenniscentrum Media afscheid van Nico Drok, lector Media & Civil Society. Tijdens een congres ter gelegenheid van het veertigjarige bestaan van de opleiding Journalistiek werd de pensionerende lector benoemd tot Officier in de Orde van Oranje-Nassau. Meer dan 40 jaar spande Drok zich als docent, directeur en lector in voor het bevorderen van de rol van de journalistiek bij het stimuleren van meer maatschappelijke betrokkenheid vanuit alle lagen van de samenleving.

In 2021 besloot Windesheim in verband met het aflopen van de tweede termijn voor het kenniscentrum Maatschappelijke Innovatie Flevoland (KMIF) de leeropdrachten *Nieuwe Arbeidsverhoudingen* en *Leiderschap in Onderwijs en Opvoeding* te evalueren en op basis daarvan te actualiseren. Hiervoor zijn de regionale behoeften en kansen geanalyseerd. Op basis daarvan formuleerde Windesheim in de eerste helft van 2022 nieuwe, toekomstbestendige leeropdrachten voor de lectoraten, waarbij de samenwerking met het werkveld is geïntensiveerd en de (pro)positie van Windesheim in de regio verder wordt aangescherpt. De leeropdracht *Leiderschap in Onderwijs en Opvoeding* is geactualiseerd en heeft nu de naam *Urban Care & Education*.

Voor deze laatste leeropdracht startte dr. Chiel van der Veen op 1 november 2022 als de nieuwe lector. Het funderend onderwijs in Almere staat voor een aantal grote uitdagingen. Zo staan bijvoorbeeld de kwaliteit van onderwijs en gelijke kansen onder druk door een groot tekort aan gekwalificeerd personeel. Het lectoraat wil via innovatieve projecten en onderzoek bijdragen aan een rijke leeromgeving en professionals en leidinggevendenden ondersteunen in hun ontwikkeling.

Voor de leeropdracht *Urban Innovation* binnen KMIF startte dr. Evert-Jan Velzing een maand eerder op 1 september 2022 als de nieuwe lector.

Verbinding praktijk en onderzoek in Urban Innovation

Evert-Jan Velzing in zijn inaugurele rede als lector Urban Innovation: “De uitdagingen van de stad vragen om innovatie. Ik onderzoek graag hoe dat gaat en wat de waarde van die innovatie is, voor bedrijven, maatschappelijke organisaties en bewoners. De verschillende stadsontwikkelingen in Flevoland zijn dan dankbare onderzoeksonderwerpen. Onderwerpen die ook praktisch relevant zijn en aansluiten bij verschillende opleidingen van Windesheim. Die relevantie van praktijkonderzoek voor docenten en studenten is voor mij ook een belangrijke drijfveer.”

Op 1 november 2022 startte ook dr. Liesbeth Rijsdijk als nieuwe lector Netwerken in een Circulaire Economie binnen het kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap. Liesbeth was als senior-onderzoeker aan het lectoraat verbonden.

Inkomsten

Gegeneraliseerde inkomsten voor onderzoek in 2022

Tabel 4: Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar

	Gerealiseerde inkomsten in 2022
(in € 1.000)	
1. Inkomsten onderzoek 1e geldstroom	10.747
2. Inkomsten onderzoek 2e geldstroom	7.616
3. Inkomsten onderzoek 3e geldstroom	1.508
4. Overige inkomsten voor onderzoek die niet vallen onder 1 t/m 3	1.427
Totaal gerealiseerde inkomsten voor praktijkgericht onderzoek	21.298

1e geldstroom: Middelen voor onderzoek die in enig jaar besteed zijn vanuit de reguliere bekostiging (lumpsum OCW/LNV). Afhankelijk van het door de hogeschool opgestelde onderzoeksbeleid kan het bedrag hoger of lager liggen dan het onderzoeksdeel in de lumpsum.

2e geldstroom: Middelen voor onderzoek die in enig jaar door zelfstandige publieke organisaties (bijvoorbeeld NWO, Raak, ZonMW) zijn uitgekeerd en zijn verworven in nationale/internationale competitie. Het betreft hier niet het gehele budget van een meerjarig onderzoeksproject maar de middelen die in enig jaar binnen het meerjarig project zijn uitgekeerd. In het geval de hogeschool penvoerder is van een consortium betreft het hier niet het gehele consortium-budget maar slechts het onderdeel van het budget waarvoor de hogeschool uitvoeringsverantwoordelijkheid heeft. Het betreft hier zowel nationaal als internationaal toegekende middelen.

3e geldstroom: Middelen voor onderzoek die in enig jaar zijn uitgekeerd op basis van een contract met een opdrachtgever voor het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. Het betreft hier niet het gehele budget van een meerjarig onderzoeksproject maar de middelen die in enig jaar binnen het meerjarig project zijn uitgekeerd. In het geval de hogeschool penvoerder is van een consortium betreft het hier niet het gehele consortium-budget maar slechts het onderdeel van het budget waarvoor de hogeschool uitvoeringsverantwoordelijkheid heeft. Het betreft hier zowel nationaal als internationaal toegekende middelen.

Overige inkomsten: Middelen voor onderzoek die in enig jaar zijn uitgekeerd en die niet vallen onder de hiervoor genoemde categorieën.

4.2 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

Integratie in het kennisecosysteem

Overzicht van de Centres of Expertise waar Windesheim bij betrokken is

Tabel 5: Overzicht van Centres of Expertise waar Windesheim bij betrokken is

Centre	Korte omschrijving Centre of Expertise
<i>TechForFuture</i>	CoE TechForFuture is het Centre of Expertise voor praktijkgericht onderzoek in High Tech Systems and Materials (HTSM). Studenten en onderzoekers van Saxion en Windesheim onderzoeken samen sleuteltechnologieën die breed inzetbaar zijn om nieuwe oplossingen voor het bedrijfsleven en de maatschappij mogelijk te maken.
<i>TechYourFuture</i>	CoE TechYourFuture onderzoekt en ontwikkelt oplossingen en werkwijzen voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van technologisch talent. Dit doet Windesheim samen met partners uit het onderwijs, het bedrijfsleven en de publieke sector. Dit CoE kiest niet voor óf het onderwijs óf de arbeidsmarkt maar zoekt juist de verbinding. Dat levert enerzijds toegevoegde waarde op voor afzonderlijke spelers uit de keten (onderwijsinstellingen, leraren, bedrijven) en anderzijds versterkt het de samenwerking binnen de keten: binnen het onderwijs en tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt.
<i>Ondernemende Familiebedrijven</i>	CoE Ondernemende Familiebedrijven richt zich op de ondernemende kracht van familiebedrijven en versterkt die met kennis en inzichten uit praktijkgericht onderzoek in de vorm van bijeenkomsten en samenwerkingsprojecten, publicaties en scholing. Als onafhankelijke kennispartner neemt het actuele strategische vraagstukken binnen familiebedrijven als leidraad. Het directe contact en de langdurige relaties met familiebedrijven in uiteenlopende branches vormen het bestaansrecht en houden de inspanningen scherp. Dit CoE ontwikkelt kennis in nauwe interactie met de bedrijven en deelt deze kennis breed. Kennis die er voor familiebedrijven toe doet: relevant, wetenschappelijk onderbouwd en bruikbaar in de dagelijkse praktijk. Het Centre of Expertise werkt actief mee aan allerlei kennisprojecten, samen met onderzoekspartners, dienstverleners en professionals uit familiebedrijven ('engaged scholarship').
<i>Green PAC (inclusief ZWINC)</i>	ZWINC is dochter van Windesheim en partner in CoE Green PAC. Het is de plek voor innovatieve startups in de maakindustrie en duurzame kunststoffen. Een bruisende startup-community in Zwolle waar ideeën uitgroeien tot ondernemingen. ZWINC zet in op het vernieuwen, vergroten en versterken van het ondernemersklimaat in Regio Zwolle. ZWINC versnelt daarmee de overgang naar een circulaire economie, draagt bij aan de grondstoffentransitie en biedt toekomstperspectief voor jong talent en startups in een dynamische omgeving. De nadruk ligt daarbij op de slimme, creatieve maakindustrie en duurzame kunststoffen. Dit zijn twee van de drie aangewezen groeisectoren in het beleid van de gemeente Zwolle. Door de directe link met kennisinstellingen, overheden en investeerders vergroot ZWINC het innovatievermogen in de regio en het opleveren van nieuwe en innovatieve mkb- en scale-upinitiatieven.

Verbinding met de regio

Windesheim is een vanzelfsprekende kennispartner in de regio's Almere en Zwolle. De lectoraten zijn regionaal geïnspireerd en hebben landelijke en in toenemende mate Europese doorwerking. Zo dragen ze met actuele kennis vanuit hun onderzoek bij aan onder andere de Regio Deal Zwolle die moet zorgen voor een sociaal-sterke, circulaire, innovatieve en klimaatbestendige regio. Daarvoor is kennis én samenwerking nodig. Die samenwerking was er ook in 2022 in diverse samenwerkingsverbanden en op verschillende inspirerende locaties waar onderwijs, onderzoek, overheid, organisaties en ondernemers samenkwamen. Perron038 (maakindustrie) en Lux038 (techniek) zijn zulke locaties waar de onderzoekers van Windesheim met ondernemers aan regionale opgaven werken.

In de volgende drie projecten staat de samenwerking met de regio's centraal.

Voorbeeld 1: RAAK-MKB-project Van lineaire ontwerpketens naar circulaire ontwerpteams

In het onderzoeksproject *Van lineaire ontwerpketens naar circulaire ontwerpteams* staat het functioneren van teams die circulair willen bouwen centraal. Het onderzoek wordt uitgevoerd op drie locaties in de regio Zwolle met concrete bouwopgaven. Onder leiding van het lectoraat Netwerken in een Circulaire Economie (NICE) experimenteren verschillende partijen met andere manieren van samenwerken die passen bij circulaire ontwerpteams. Zo ontwikkelen de onderzoekers kennis over het vormgeven van de samenwerking in circulaire ontwerpteams en over hoe in de informatie-behoefte van betrokken partijen kan worden voorzien. De onderzoeksresultaten zijn ook waardevol voor andere sectoren. Het project helpt bij het ontwikkelen van een lerend netwerk van partijen in Regio Zwolle, dat op zijn beurt bijdraagt aan de transitie naar een circulaire economie. NICE werkt samen met het lectoraat Sociale Innovatie en de opleiding Bouwkunde (Zwolle).

Voorbeeld 2: Mkb-deal Family Next

Binnen het project Family Next worden familiebedrijven uit de provincie Overijssel geholpen om belangrijke transitie, waaronder bedrijfsopvolging, verduurzaming en digitalisering, te doorstaan. Het is een samenwerking tussen het lectoraat Familiebedrijven, de provincie Overijssel, Kennispoort Regio Zwolle, MKB Deventer en Ondernemend Twente. De inhoudelijke activiteiten bestaan uit leren-van-elkaar-kringen, coaching en inspiratiesessies. Aanvullend kunnen familiebedrijven een voucher aanvragen ter waarde van 2.000 euro om een adviseur in te zetten. Binnen het project hebben al meer dan 100 familiebedrijven deelgenomen aan de coaching en de leren-van-elkaar-kringen. Het project loopt tot oktober 2023 en moet resulteren in aanbevelingen die landelijk gedeeld worden. Andere provincies (Utrecht, Zeeland, Noord-Holland) tonen belangstelling en zijn voornemens om de aanbevelingen te implementeren.

Voorbeeld 3: Versterken regionale samenwerking bij begeleiding van jongeren bij de overstap van school naar werk, gefinancierd door Human Capital Agenda Regio Zwolle

Te veel jongeren vallen uit bij de overstap van school naar werk. Het lectoraat Sociale Innovatie bracht met een verkennend onderzoek in kaart welke partijen betrokken zijn bij het voorkomen hiervan (het regionale ecosysteem). Eén van de adviezen is het ontwikkelen van een eigen (digitale) ingang voor en door jongeren, zodat zij en professionals (begeleiders) makkelijker de weg op de arbeidsmarkt weten te vinden. Het lectoraat Sociale Innovatie stelt samen met het Regionaal Mobiliteits- en Actieteam (RMAT) het plan van aanpak op voor deze 'jongerenhub' en geeft de hub verder gestalte. Ook zorgt het lectoraat voor de monitoring en sluit aan bij een ander meerjarig monitoringsonderzoek van het lectoraat naar de overstap van school naar werk van jongeren met een mbo3/4- of hbo-diploma, ook gefinancierd door de provincie Overijssel.

Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Personele inzet voor praktijkgericht onderzoek (peildatum 31 december 2022)

Tabel 6: Personele inzet voor praktijkgericht onderzoek (peildatum 31 december 2022)		
Categorie	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	22 ¹	16,7
Associate-lectoren	14	12,6
Onderzoekers en docent-onderzoekers	133	54,6
Promovendi	24	11,5
Postdocs	4	1,6
Onderzoeksondersteuning	83	50,8
Totaal onderzoekspersoneel	280	147,8
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 71,0	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 29,0
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,76	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	9	

¹ Op peildatum 31 december 2022 waren er twee vacatures: één bij het lectoraat Familiebedrijven en één bij het lectoraat Media.

Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

In 2022 werden geen onderzoekseenheden bij Windesheim gevisiteerd. De externe visitaties in Zwolle zijn gepland voor 2025 en die in Almere voor 2026.

Doorwerking naar beroepsonderwijs en arbeidsmarkt

De drie functies van het praktijkgericht onderzoek zijn:

1. Doorwerking naar beroepsonderwijs
2. Doorwerking naar arbeidsmarkt en brede samenleving
3. Kennisontwikkeling

Deze functies zijn verenigbaar en tegelijkertijd is het uitdagend om deze altijd tegelijkertijd te realiseren. Hieronder volgen vijf voorbeelden van hoe Windesheim doorwerking naar zowel onderwijs als arbeidsmarkt realiseerde.

Voorbeeld 1: Project Duurzaam leren en didactisch redeneren

Dit project speelt zich af binnen *Samen Opleiden*. Op de opleidingsscholen is vaak maar beperkt ruimte om feedback te geven aan studenten. De feedback gaat vaak over aspecten van klassenmanagement en zelden over het didactisch redeneren van de toekomstige leraren. Het werken met methodes van educatieve uitgeverijen lijkt in de schoolpraktijk het didactisch redeneren te belemmeren. Dit terwijl didactisch redeneren de kern is van de professionaliteit van de (toekomstige) leraar en essentieel voor het leren van de leerlingen. In sessies tijdens de stage en op de opleiding bespreken studenten, werkplekbegeleiders, opleiders en onderzoekers lessen vanuit meerdere didactische invalshoeken, gericht op effectieve leerprocessen van hun leerlingen. Windesheim ontwikkelt hiervoor een methodiek die op meer plekken (PO en VO) gebruikt kan worden. Hiermee wil Windesheim het didactisch redeneren van alle deelnemende (aankomende) leraren versterken.

Voorbeeld 2: NRO Comeniusprogramma Energietransitie Bewuste en Bekwame Engineers (EBBE)

De energietransitie is een maatschappelijk vraagstuk waarin engineers een cruciale rol spelen. Op dit moment worden de techniekstudenten van Windesheim opgeleid tot engineers met een stevige expertise in een specifiek vakgebied. Daarnaast krijgen zij de keuze om zich tijdens de opleiding te verdiepen in de energietransitie. Om de klimaatdoelstellingen te realiseren is het nodig dat alle techniekstudenten tijdens en na hun studie actief bijdragen aan die transitie. Het doel van dit onderzoek is om alle techniekstudenten van Windesheim op te leiden tot [energietransitiebewuste en -bekwame engineers](#). Een onderdeel daarvan is de [Green Award](#) die vanaf nu jaarlijks wordt georganiseerd, waarin studenten bewuste en duurzame keuzes maken binnen hun project voor Winnovation. Er is [een aftermovie](#) van de eerste editie van de Green Award.

Voorbeeld 3: Freeforming in Additive Manufacturing door het lectoraat Kunststoftechnologie bij

CoE TechForFuture

Dit project werkt met een unieke printer waarvan er maar weinige in de markt zijn verkocht. Deze printer kan meerdere materialen tegelijk verwerken, waaronder materialen die zacht zijn of zacht aanvoelen. Wat deze printer nog unieker maakt, is dat er ook gewoon hetzelfde oude vertrouwde materiaal in kan als in de grote spuitgietmachines waarmee normaal voorwerpen worden gemaakt. De sterktes van de producten ontlopen elkaar met deze twee productietechnieken nauwelijks. De nieuwe machine is bijvoorbeeld erg geschikt voor de medische sector, omdat er medische grondstoffen in kunnen en er dan medische producten uitkomen. Vijf partners Flamco, M&G Group, MOBA, Schoeller Allibert en UMCG wilden deze technologie ontdekken en hun kennisopbrengst laten terugvloeien naar het onderwijs. Studenten Werktuigbouwkunde en Industrieel Product Ontwerp werkten mee aan dit onderzoek in hun stage- en afstudeeropdrachten. De opgedane kennis over deze technologie is verwerkt in de minor Production en in het curriculum van Industrieel Product Ontwerpen. Na publicatie van de onderzoeksresultaten verwerkt het lectoraat meer uitkomsten in lesmateriaal.

Voorbeeld 4: Data Driven Manufacturing – SIA SPRONG

Productie van onder andere high-mix-low-volume producten wordt steeds meer datagestuurd. Denk hierbij aan de productieprocessen, -aansturing en -logistiek. Dat vergt de nodige kennis over het real-time verkrijgen, verwerken, toepassen en analyseren van data. Daar is voor het gemiddelde mkb nog een lange weg te gaan. Om het bedrijfsleven te helpen en om het onderwijs mee te nemen in deze veranderingen, startte in 2022 de SPRONG [Researchgroup for Digital Driven Manufacturing](#). In dit project werkt het lectoraat Digital Business & Society i.o. van Windesheim de komende acht jaar nauw samen met de lectoraten Ambient Intelligence en Mechatronica van Hogeschool Saxion (penvoerder) en met zes kernpartners, ondersteund door TechForFuture Centre of Expertise HTSM Oost.

Voorbeeld 5: Hackaton Reshape the Future bij Circulaire Leefomgeving in Almere

Bij het lectoraat Urban Innovation in Almere streven ze naar verbinding van onderzoek, onderwijs, werkveld, bewoners en studenten. In september 2022 organiseerde Windesheim Flevoland voor de 2e keer een hackathon: [Reshape the Future](#). 190 studenten van verschillende opleidingen (Bedrijfskunde, Bouwkunde/ Engineering, Finance & Control, HBO Rechten) werkten samen aan duurzaamheidsvraagstukken van bedrijven uit de regio zoals Flevosap, Rebound en Micronic.

Hoe is circulariteit toe te passen in het ontwerp van huizen en gebouwen? Hoe produceert een bedrijf met zo weinig mogelijk afval? Daar denken de studenten over na! De winnende groep bedacht een manier om zonnepanelen opnieuw te gebruiken voor Schenk Recycling.

Verschillende opdrachten waar studenten gedurende de hackathon aan werkten, zijn de basis voor vervolgprojecten in het onderwijs en onderzoek. Dat gebeurt bijvoorbeeld bij challenges van de samenwerkingspartner Praktijk en Innovatiecentrum Circulaire Economie (PRICE) in Almere en als onderdeel van de onderzoekslijn Circulaire Leefomgeving van het lectoraat Urban Innovation. Dankzij

de vervolgprojecten kan er bijvoorbeeld kennis en ervaring over circulair bouwen en een gezonde leefomgeving kan worden gedeeld met de lokale bouwpraktijk en in het onderwijs. Dit verdiept bestaande kennis over circulair bouwen verder.

Doorontwikkeling functiehuis onderzoekers

De functieprofielen voor onderzoek zijn integraal onderdeel van het functiegebouw van Windesheim. In 2022 bracht een multidisciplinaire werkgroep in kaart waar in de huidige situatie onderzoeks-ondersteuning vanuit de dienst Strategie & Support uit bestaat. Hierbij keek de werkgroep o.a. naar het vraagstuk van het functiehuis. Daarnaast verkende deze hoe die onderzoeks-ondersteuning geoptimaliseerd kan worden op het vlak van onder meer subsidies, communicatie, professionalisering en wet- en regelgeving. De werkgroep stelde een nieuwe regeling vast die de procedure van benoeming en herbenoeming van lectoren en associate lectoren beschrijft.

De lectoren keken ook hoe Windesheim meer betrokken kan worden bij Europese subsidietrajecten. Eind 2022 diende Windesheim met succes een aanvraag in voor *Richting Europa*, een subsidie om hier verder vorm aan te geven. Met meer internationale subsidies kunnen de lectoren binnen hun eigen vakgebied meer onderzoek in internationale context doen.

Tot slot startten het afgelopen jaar wederom drie Windesheimkandidaten met de landelijke leergang *Bouwstenen praktijkgericht onderzoek*. Windesheim was één van de initiatiefnemers bij het opzetten van de leergang in 2015. De vraag naar plaatsen was ook afgelopen jaar groter dan het aanbod en daarom besloot Windesheim ook intern een leergang op te zetten voor onderzoekers met focus op professionalisering van subsidieaanvragen.

Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

In 2022 stelde Windesheim een [Notitie Gendergelijkheid](#) vast die het streven naar gelijke kansen voor mannen en vrouwen op onderzoeksposities onderschrijft. Op 24 januari 2022 ondertekende het CvB het charter Diversiteit & Inclusie, waarbij een activiteitenplan 2022 is geformuleerd. In dit activiteitenplan staan twee concrete acties met betrekking tot de inhoud van onderzoek: een masterclass over inclusief onderzoek doen en een checkvraag inclusief onderzoek in de beslisboom van de ethische toetsingscommissie.

Bij het kenniscentrum Gezondheid en Welzijn zetten onderzoekers vaak participatief actieonderzoek (research = PAR) in. Daarbij maken doelgroepen actief onderdeel uit van onderzoek. Ervaringskennis en deskundigheid van jongeren (meestal mantelzorgers) van mensen met dementie worden meegenomen in de onderzoeksresultaten.

Derde prijs op rij voor lectoraat Kunststoftechnologie

Het lectoraat Kunststoftechnologie won eerder al de Deltapremie en de RAAK-award. In 2022 won het de internationale JEC Composites Innovation Award. Op 26 april namen associate lector Albert ten Busschen en lector Margie Topp deze [in Parijs in ontvangst](#) op de Journées Européennes des Composites: 's werelds grootste composietenbeurs.

Sinds de eerste prijsuitreiking, al meer dan 20 jaar geleden, bekroont de JEC via hun awards succesvolle initiatieven die bijdragen aan meer innovatie in de industrie én die daarmee onze toekomst mede (duurzamer) zullen vormgeven. Het is meer dan een ceremonie: het doel is om met excellente voorbeelden het bedrijfsleven en de industrie te inspireren en de samenwerking in de totale waardeketen te simuleren. Eén van die excellente voorbeelden is het hergebruik van thermoharde composieten, het onderzoeksproject waarvoor het lectoraat de JEC Innovation Award ontving.



5

DE STUDENT AAN ZET

5 DE STUDENT AAN ZET

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

Bron: Strategische Koers Hogeschool Windesheim 2017-2022

Hogeschool Windesheim heeft een ambitieuze visie op het onderwijs van morgen (zie hoofdstuk 2). Windesheim vindt dat onderwijs dat aansluit bij de behoefte en leerstijl van de moderne student alleen vormgegeven kan worden als de studenten actief betrokken zijn.

5.1 Studentbetrokkenheid

Het onderwijs van Windesheim en de veranderingen die Windesheim doorvoert op weg naar het onderwijs van de toekomst, geven de student meer regie. Windesheim werkt daarom op verschillende manieren aan het vergroten van de betrokkenheid van studenten bij hun opleiding.

Impact van Get Involved

In 2020 startte Windesheim het studentenparticipatieproject Get involved, met als doel studenten zelf te laten werken aan praktische verbeteringen in het onderwijs en aan innoverende oplossingen voor dingen die zij missen binnen Windesheim. In augustus 2021 startte de doorontwikkeling van Get Involved met onder andere een formatieplaats en een nieuwe versie van het projectplan. Daarin is aandacht voor het borgen en overdragen van de kennis die is en wordt opgedaan, en voor het daadwerkelijk uitvoeren van de ideeën.

In 2022 stonden diversiteit en inclusie hoog op de agenda van Get Involved. Diepte-interviews met vijftien studenten gaven Get Involved inzicht in de mate van inclusiviteit van het onderwijs binnen Windesheim. Get Involved concludeerde onder andere dat studeren lastig is voor werkende studenten en voor studenten die zich enkel in bepaalde gebouwen welkom voelen. De studenten kwamen met nieuwe oplossingen voor deze en andere problemen.

Get Involved wil zelf ook inclusiever zijn. Daarom correspondeert het voortaan in het Nederlands en het Engels en zette het project in op verhoging van de studentparticipatie onder Nederlandse en internationale studenten. Dit leidde direct tot inclusievere perspectieven, zoals het aanbod in de kantine en communicatie rond sociale activiteiten.

In de tweede helft van 2022 waren er acht teams binnen Get Involved met elk een eigen onderwerp actief. Een deel van deze teams werkte in het Engels.

- Mental health (Engels) en Mentale gezondheid (Nederlands)
- Canteen food (Engels) en Gezond eten in de kantine (Nederlands)
- Social cohesion (Engels) en Inclusie en toegankelijkheid (Nederlands)

- Verbetering van het onderwijs (Nederlands)
- Stagebegeleiding (Nederlands)

Get Involved You

Als onderdeel van Get Involved is Get Involved You opgezet, een online platform waar medewerkers van Windesheim studenten kunnen vragen om mee te denken over de vormgeving van het eigen onderwijs, bijvoorbeeld door het geven van hun mening over een onderwerp of door het meedenken over nieuwe initiatieven. Een mooie manier om studenten en medewerkers aan elkaar te verbinden.

Een aantal voorbeelden van participatie via Get Involved You in 2022:

- Sexual consent: negen studenten dachten mee aan een hogeschoolbreed project over seksuele omgangsvormen in samenwerking met het Studiesuccescentrum en stelden een plan op dat in 2023 wordt uitgevoerd
- Strategische koers 2028: twee studenten dachten en denken mee over de vormgeving van de nieuwe strategische koers van de hogeschool
- Educatie-lunches: studenten lunchten meerdere keren met professionals op het gebied van educatie, zoals leden van de Raad van Toezicht en Kamerleden

Studenten in de medezeggenschap

Medezeggenschap is binnen Windesheim op verschillende niveaus georganiseerd. De Centrale Medezeggenschapsraad bestaat uit tien studenten en tien medewerkers. De leden van de raad hebben instemmings- en adviesrecht op centrale onderwerpen zoals de begroting, het Instellingsdeel onderwijs- en examenregeling (OER) en het Instellingsplan. In de vijf onderwijsdomeinen worden de studenten vertegenwoordigd door studentleden in de deelraad. De deelraad heeft o.a. instemmings- en adviesrecht op de begroting voor het domein, het opleidingsdeel OER en beleid tot verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Tot slot zijn er voor iedere (groep van) opleidingen opleidingscommissies. In deze commissies vervullen studenten samen met docenten een belangrijke rol. Zij hebben instemmingsrecht op de inhoud van het opleidingsdeel OER, zoals de studielast van de opleiding en de onderwijseenheden, de afstudeerrichtingen binnen de opleidingen en de kwaliteiten waarover de student bij afronding van de opleiding moet hebben verworven.

Met ingang van september 2022 organiseert Windesheim in het voor- en najaar verkiezingen voor studenten en medewerkers, in plaats van alleen in het voorjaar. De tussentijdse verkiezing in het najaar is voor het alsnog invullen van niet-ingevulde zetels doordat leden bijvoorbeeld eerder vertrokken dan verwacht of doordat er bij eerdere verkiezingen niet genoeg animo was.

In 2022 werkten alle organen aan de zichtbaarheid van de medezeggenschap binnen Windesheim, met name tijdens de verkiezingen in april en september. Ze werkten ook aan de verbinding tussen de opleidingscommissies, deelraden en centrale medezeggenschapsraad. In 2023 gaan ze verder met de versterking en zichtbaarheid van de medezeggenschap.

De inhoudelijke thema's die op de agenda van de CMR stonden, staan toegelicht in paragraaf 9.3.

5.2 Studentbegeleiding op maat

In september 2023 starten circa 30 opleidingen van Windesheim met de Eigen Leerroute. Passende studentbegeleiding is daarbij essentieel. Windesheim stelde op basis van de basisprincipes van studentbegeleiding en het canvas inclusief onderwijs – een hulpmiddel voor Hbo-instellingen om hun onderwijs inclusiever te maken – een plan op: de Basisprincipes SB.

De speerpunten van het plan zijn:

- Investeren op integratie van persoonlijke en professionele ontwikkeling in het curriculum
- Investeren in scholing voor docenten en studentbegeleiders
- Aandacht voor een stimulerende en activerende leeromgeving, inclusief studentwelzijn

In 2023 starten verschillende ondersteunende afdelingen, de Learning Labs en het Studiesuccescentrum (SSC) samen met de uitvoer van het plan.

Bij het Studiesuccescentrum en in het netwerk van studentbegeleiders is in 2022 de aandacht voor studenten welzijn verder versterkt. Daarnaast is werk gemaakt van de integratie van persoonlijke en professionele ontwikkeling van studenten, een stimulerende leer- en ontwikkelcultuur en de professionalisering van studentbegeleiders.

Een deel van de studentbegeleiding van Windesheim richt zich op het begeleiden van studenten bij het nemen van eigen regie. Studenten hebben hiervoor veerkracht, doorzettingsvermogen en een hoge mate van zelfkennis nodig. Het SSC biedt sinds 2022 een trainingslijn aan voor docenten om vaardigheden op te doen om studenten hierin te begeleiden. De training wordt aangeboden door de Corporate Academy en op verzoek steeds vaker aangeboden aan docententeams. De deelnemers waarderen de training positief.

Ook voor studenten was er nieuw aanbod in 2022. De Studiehuiskamer biedt structuur aan studenten in de laatste fase van hun studie die moeite hebben met overzicht houden. Studenten kunnen op beide locaties bijna elke dag terecht en zijn erg enthousiast.

Op 1 september 2022 startte het Erasmus Student Network Zwolle als studentenvereniging. Deze organiseert diverse sociale activiteiten voor internationale studenten in Zwolle en helpt daarmee de internationale studenten om te integreren en thuis te laten voelen in Zwolle en op Windesheim.

Begeleiding van studenten met een functiebeperking

Windesheim wil gelijke kansen creëren voor al zijn studenten. Jaarlijks neemt de populatie studenten met een functiebeperking (SMF) licht toe. Windesheim biedt hen extra begeleiding, voorzieningen of aanpassingen om hun studiesucces te verhogen en om onnodige studievertraging en/of uitval te

voorkomen. In 2022 kwam Windesheim in de NSE-enquête (zie ook paragraaf 3.6) weer als beste hogeschool naar voren op het gebied van begeleiden van studeren met een functiebeperking.

In 2021 kregen voor het eerst alle nieuwe studenten de vraag of ze een functiebeperking hebben en of er andere bijzondere omstandigheden spelen. Zo ja, dan werden ze actief benaderd door het Studiesuccescentrum voor een intake. Zo maken ze een goede start en weten direct de weg te vinden naar passende begeleiding. Deze werkwijze beviel goed en is in 2022 voortgezet.

Het afgelopen jaar herzag Windesheim het SMF-beleid. Het is geactualiseerd en aangepast aan de huidige vraagstukken rond studentbegeleiding. Ook startte het Studiesuccescentrum met een nieuwe manier van informatie-uitwisseling. Studenten van de minor Diversiteit gingen ook aan de slag met SMF-begeleiding. Zij willen met onderzoek onder de doelgroep uitzoeken hoe Windesheim peersupport van studenten met een functiebeperking weer op kan starten. Dit is een wens die al lang leeft, maar die door de coronapandemie een tijd stillag. De eerste bijeenkomst was in december 2022, gefaciliteerd door het Studiesuccescentrum.

Sterk aan het werk

Het project Sterk aan het werk groeit door. Binnen dit project helpt Windesheim studenten met een functiebeperking in de eindfase van hun studie bij het vinden van een passende baan. De deelnemers aan Sterk aan het werk vielen voorheen tussen wal en schip aangezien ze soms wel wat extra hulp nodig hadden maar niet in aanmerking kwamen voor hulp vanuit de Gemeente of het UWV. Er is inmiddels een enthousiast en duurzaam netwerk met werkgevers, met een link tussen het regionaal ontwikkelfonds vanuit de HCA en provinciale subsidiegelden.

Ruim 90% van de afgestudeerde deelnemers vonden een passende baan. Aan het einde van studiejaar 2021-2022 deden 47 studenten mee. Een aantal van hen kreeg al een contractverlenging of een vast contract en geeft aan een fijne en duurzame werkplek te hebben. Een nieuwe groep deelnemers is inmiddels gestart.

Team NT2

In aanvulling op de basiscursussen (taalniveau A0-B1) voor hoger opgeleide anderstaligen die Windesheim al 10 jaar aanbiedt, het schakeljaar (taalniveau B1-C1) en de module B2-C1 bood Windesheim in 2022 ook trajecten aan die migranten voorbereiden op deelname aan de maatschappij. Het Team NT2 en het domein Bewegen en Educatie verzorgden het traject Statushouders voor de klas. Daarnaast startte Team NT2 samen met het UAF een traject Statushouders in de Techniek. Het doel van beide trajecten is dat statushouders die in eigen land minimaal een bachelor haalden, in Nederland zo snel mogelijk hun eigen beroep kunnen oppakken. Daarvoor leren zij de Nederlandse taal op een hoog niveau te beheersen en krijgen zij stagebegeleiding om zo de werkcultuur en de vaktaal te leren kennen. Dit is eveneens het doel van

het project Werkervaringsplek waarin ook andere cursisten met diverse achtergronden een werkervaringsplek en intensieve begeleiding krijgen.

In 2022 tekende Windesheim contracten voor het aanbod Onderwijsroute hbo en de versnelde B1-route voor Zwolle met omliggende gemeenten. Windesheim biedt voor regio Zwolle de Onderwijsroute hbo aan, met daarin het taalschakeltraject, het tweede deel van de onderwijsroute. De onderwijsroute hbo bereidt deelnemers voor op een opleiding in het hbo of aan de universiteit.

Het Ambulatorium – Samen leren in onderwijs, zorg en welzijn

Het Ambulatorium is een innovatieve leerwerkplaats van de opleiding Psychomotorische Therapie (PMT) waar studenten, docenten en therapeuten leren van en werken aan vraagstukken vanuit het werkveld. Het Ambulatorium zoekt hiervoor samenwerking met organisaties, instellingen en professionals en experimenteert met nieuwe interventies en methodes.

Het aandachtsgebied van het Ambulatorium is in vier programmalijnen verdeeld:

1. Onderwijsgerelateerde hulpvragen, waaronder aanbod binnen Windesheim
2. Vluchtelingen en mensen met een migratieachtergrond
3. Volwassenen met (dreigende) psychische problematiek
4. Kinderen en jongeren met (dreigende) problematiek

Studentcoaching

De studentcoaching voor alle eerstejaars studenten beviel vorig jaar goed en Windesheim ging hier in 2022 mee door. Deze coaching van studenten door studenten draagt bij aan het succesvol afronden van de cruciale eerste 100 dagen van de eerstejaarsstudenten.

Een studentcoach van Windesheim:

- Leert de coachee de weg vinden binnen
- Laat de coachee zich thuisvoelen op de hogeschool
- Is er voor de coachee om successen mee te delen
- Leert de coachee leren, plannen en samenwerken
- Is aanspreekpunt voor alles wat met de studie te maken heeft



Figuur 2: Wat leren de studentcoaches?

2022 was een spannend jaar voor de studentcoaching. Voor het eerst koppelde Windesheim studentcoaches aan klassen. Die bouwden leuke rituelen in om de binding in elke klas te versterken. Ook werkte Windesheim aan de banden tussen studentcoaches, intervisoren en studentbegeleiders. De evaluaties van de coachees, studentcoaches, intervisoren en studiebegeleiders waren evenals vorig jaar positief. Uit de evaluatie blijkt dat 88% van de eerstejaarsstudenten contact heeft gehad met een studentcoach en ruim de helft van hen had dat na een half jaar nog steeds. Bijna alle eerstejaars ervaren dat contact als prettig. De studentcoaches beantwoordden vooral vragen over de opleiding, over studeren aan het hbo en over de elektronische leeromgeving. Ruim 70% van de studentcoaches begeleiden de eerstejaars langer dan twee weken. De intervisie is duidelijk verbeterd ten opzichte van vorig jaar en de koppeling van studentcoaches aan groepen wil men continueren. De ervaren toegevoegde waarde van studentcoaching is zelfs hoger dan die van studentbegeleiding door docenten.



Figuur 3: SB'er over studentcoaching

Windesheim is trots de hogeschool in 2022 ongeveer 8000 eerstejaarsstudenten een coach kon aanbieden. Er zijn 532 studentcoaches ingezet (438 in Zwolle en 94 in Almere), die allemaal een verbeterde training konden volgen. De studentcoaches zijn bedankt op de Dag van de studentcoach, als afsluiting van de eerste 100 studiedagen van de coachees. Studenten die dat wilden, kregen een certificaat.

De studentbegeleiding bij de opleidingen gaat steeds gestroomlijnder. Verschillende domeinen startten in 2022 met een ontwikkelteam voor studentbegeleiding, dat bijvoorbeeld kijkt naar de voortzetting van de studentcoaching na de eerste 100 dagen van de opleiding en naar studentcoaching voor ouderejaarsstudenten. Het enthousiasme voor studentcoaching en het eigenaarschap groeit bij de opleiding en de betrokkenheid groeit bij studenten. Op Windesheim is het geen vraag meer of er studentcoaching wordt aangeboden maar hoe iedereen samen de studentcoaching realiseert.

Diversiteitsproject Forerunner

Windesheim sloot het diversiteitsproject Forerunner in het kader van de Students-4-Students-campagne succesvol af tijdens een conferentie met andere hogescholen op 15 juni in Den Haag, onder het toezien van ECHO en het ministerie OCW.

Tijdens de conferentie gaf Windesheim de workshop *Verhalen vertellen voor studenten door studenten* en presenteerde het in mei uitgegeven boek *Fatou* met verhalen van studenten van

Windesheim en Deltion College. Het boek vindt gretig aftrek binnen en buiten de hogeschool. De uitgave van de verhalen als feuilleton in de hogeschoolkrant WIN en in een boek maakte het resultaat heel concreet. Dat werkte motiverend en versterkte het gevoel van verbondenheid en eigenaarschap van de studenten. Het vuur voor diversiteit en inclusie door verhalen vertellen is aangewakkerd.

Windesheim zet Students-4-Students voort in de minor diversiteit, met het lab Student sense of belonging en Windesheim wil starten met Colleagues-4-Colleagues.

Fatou: [boek vol levensverhalen van, door en voor studenten | Windesheim](#)

Tijdens het project schreven 92 verschillende studenten een verhaal over een medestudent van Windesheim of Deltion. Zij deden dat vanuit de minor diversiteit, als journalist, als docent in opleiding of vanuit hun rol als studentcoach. Een aantal deelnemers zette zich extra in door tijdens workshops en bijeenkomsten te vertellen over hun ervaringen in het project en hielpen bij het redigeren en verspreiden van de verhalen. Windesheim borgde de ervaringen van Forerunner in de minor diversiteit zodat studenten elkaar op deze manier blijven ontmoeten en leren kennen.

5.3 Ondernemende studenten

Hogeschool Windesheim vraagt een actieve en toekomstgerichte houding van studenten. Daarom is er extra aandacht voor ondernemende studenten. Voor hen is er op Windesheim het Centre of Entrepreneurship (WCfE). Dit ondersteunt en bevordert het ondernemersklimaat onder studenten en medewerkers en verhoogt studiesucces bij studentondernemers. Het WCfE biedt bijvoorbeeld ondernemerschapsonderwijs, advies, business coaching en intervisie, mentorbegeleiding, coördinatie van de Topondernemersregeling en een eigen netwerk van deskundigen.

Windesheimstudent wint pitchwedstrijd Regiocampus

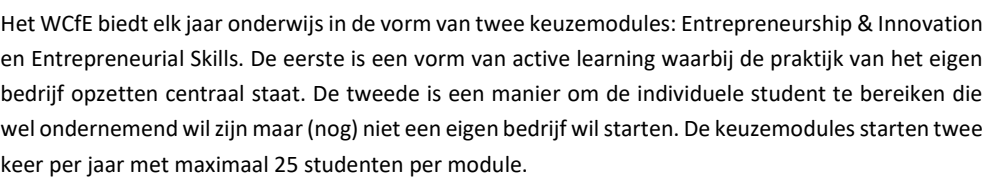
De pitchwedstrijd van het Short Business Meet Up-event van Regiocampus is gewonnen door Windesheimstudent Max Voorberg met zijn bedrijf Klixs. “Klixs brengt de echte wereld en de digitale wereld samen met Augmented Reality. Zo creëren wij unieke belevingen door producten tot leven te laten komen. Dit doen we in alle branches van fashion tot educatie en noem maar op”, vertelt Max.

Het event is een initiatief van de Regiocampus en wordt georganiseerd door diverse onderwijsinstellingen, naast Windesheim ook hogeschool Viaa, NHL Stenden, Drenthe College, Deltion College, RSG Stad & Esch en CSG Dingstede. Naast de pitches stond kennisdeling centraal. Het evenement werd door studenten georganiseerd.

In 2022 begeleidde het WCfE meer dan 164 ondernemingen, waaronder 80 nieuwe startups en aspirant-studentondernemers. Daarnaast groeide de WCfE-community uit tot een groep van meer dan 100 betrokken studentondernemers die de weg wisten te vinden naar het WCfE én naar elkaar. Meer dan 250 studenten deden mee aan de maandelijkse netwerkborrels, met elke maand een ander thema of spreker. Daar ontstonden mooie nieuwe samenwerkingen. Het WCfE Café organiseerde ook elke maand activiteiten om ondernemerschap onder studenten te stimuleren, zoals workshops, seminars en masterclasses. Hierdoor konden studenten zich verder verdiepen in specifieke onderwerpen en leren van experts.

Het WCfE werkte dit jaar aan het bereiken van meer studenten. Door nauwer samen te werken met alle domeinen binnen Windesheim met meervoudige waardecreatie en entrepreneurial skills en een ondernemende mindset als leidraad, verbetert WCfE het ondernemersklimaat binnen de hogeschool.





5.4 Profileringsfonds

Het profileringsfonds van Windesheim is bedoeld voor studenten die door bijzondere omstandigheden studievertraging hebben opgelopen of dreigen op te lopen. Voorbeelden van bijzondere omstandigheden zijn ziekte, zwangerschap of bijzondere familieomstandigheden. Studenten kunnen in deze gevallen afstudeersteun aanvragen. Daarnaast biedt het fonds financiële ondersteuning als een student bestuurlijk actief is of aan topsport doet.

Tabel 7: Profileringsfonds - verantwoording 2022

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmachtssituaties* (Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen)	Aanvragen: 40 Toekenningen: 35 Daarvan nog in behandeling: 4	92.050	2.630	8,3 maanden
Bestuurders van studieverenigingen, studentenverenigingen of MR**	Aanvragen: 48 Toekenningen: 47	132.558	2.820	11,8 maanden
Overige categorieën*** (Prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen, e.d.)	Aanvragen: 69 Toekenningen: 68	50.562	744	3,5 maanden

* Betreft aanvragen kalenderjaar 2022

** Betreft aanvragen studiejaar 2021-2022

*** Betreft aanvragen studiejaar 2021-2022

De totale aanspraak op het profileringsfonds bedroeg in 2022 € 311.343 (inclusief de aanspraken op dit fonds van toekenningen uit voorgaande jaren).

Topsportregeling

Om studeren en topsport zo succesvol mogelijk te laten verlopen, heeft Windesheim een topsportregeling. Deze regeling helpt topsportstudenten zich zo optimaal mogelijk te ontwikkelen op het gebied van de studie en de topsport. Met behulp van de regeling kunnen zij naast en na de sportcarrière een maatschappelijke carrière opbouwen (duale carrière). Studenten die voldoen aan één of meer van de gestelde criteria opgenomen in het Besluit Diversiteit van Windesheim, komen in aanmerking voor de topsportregeling.

De trainingstijden en wedstrijden van topsportstudenten maken dat hun beschikbaarheid regelmatig niet goed matcht met het standaard onderwijsprogramma. Zij zijn gebaat bij persoonlijke, flexibele leerroutes en aangepaste studieprogramma's. Binnen elke opleiding of elk cluster van opleidingen zijn er topsportcontactpersonen die de topsportstudenten kunnen begeleiden. Door deze constructie krijgen de opleidingen steeds meer kennis, expertise en draagvlak voor het begeleiden van de topsportstudenten op hun persoonlijke en flexibele leerroutes. Topsportstudenten bevestigen dit en het aantal topsportstudenten binnen Windesheim stijgt nog steeds.

In 2023 wil Windesheim nog meer mogelijk maken op het gebied van persoonlijke en flexibele (aangepaste) studieprogramma's, binnen Windesheim én aan de sportkant. Windesheim overlegt met de trainers of ook het trainingsprogramma zo nu en dan kan worden aangepast om bijvoorbeeld een tentamen bij te kunnen wonen, of om bepaalde trainingen in tussenuren op Windesheim zelf te kunnen doen. Zo wordt een succesvolle combinatie van studie en topsport steeds normaler.

Aantallen en prestaties

Het aantal topsportstudenten dat in het jaar 2022 voldeed aan de gestelde criteria voor de topsportregeling is weer licht gestegen. Op 1 oktober 2022 telde Windesheim 97 topsportstudenten:

- 34 bij domein Bewegen en Educatie
- 29 bij domein Business, Media en Recht
- 3 bij domein Flevoland
- 17 bij domein Gezondheid en Welzijn
- 14 bij domein Techniek

De 53 vrouwelijke en 44 mannelijke topsporters beoefenden 29 verschillende sporten. Ze behaalden veel medailles, zowel bij de individuele als de teamsport. Onder de sporters zijn een aantal Nederlands kampioenen en Europees kampioenen. Een aantal nam ook deel aan wereldkampioenschappen.

Topsportstudenten in de prijzen

Wakeboarder Max Delhaas, student commerciële economie aan Windesheim, stond in 2022 nummer één op de wereldranglijst van Wakeboarders. Deze ranglijst wordt gebaseerd op de resultaten van wedstrijden in het jaar ervoor. Schaatser Sebas Diniz, student Ad E-commerce, werd eind december derde op het NK sprint in Thialf. Hij reed daar met 34,84 seconden ook een persoonlijk record. Elmar Abma, student civiele techniek op Windesheim, werd eerste op het NK wielrennen voor junioren en een gouden medaille op de EK bij het baanwielrennen. Volgend jaar maakt Elmar de overstap naar de Beloftes, de leeftijdscategorie onder de 23 jaar. Zijn ultieme doel? Als prof alle voorjaarsklassiekers koersen, maar ook baanwielrennen op de Olympische Spelen. Lukt dit niet, dan heeft hij altijd zijn studie nog. "Dan ga ik speciale onderdelen ontwerpen voor op de fiets: hoe alles nog sneller, gemakkelijker en lichter kan."



6

KWALITEITSAFSPRAKEN

6 KWALITEITSAFSPRAKEN

Sinds de invoering van de wet Studievoorschot hoger onderwijs investeert Windesheim in de kwaliteit van het hoger onderwijs. Het plan kwaliteitsafspraken kwam tot stand in afstemming met CMR en kreeg goedkeuring van CMR en RvT. Vervolgens kende de minister van OCW in het voorjaar van 2020 op basis van het positieve oordeel van de NVAO de kwaliteitsbekostiging toe.

6.1 Doelen kwaliteitsafspraken en monitoring

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

De hoofddoelen van Windesheim:

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

Monitoring en verantwoording

Als onderdeel van het plan is afgesproken dat het CvB gedurende de looptijd van de afspraken jaarlijks een rapportage over de besteding van de studievoorschotmiddelen maakt. Deze rapportage, de Bestuursnota Kwaliteitsafspraken, heeft het CvB de afgelopen vier jaar besproken met de CMR. Daarnaast neemt Windesheim vanaf 2019 een hoofdstuk over de kwaliteitsafspraken op in het jaarlijkse bestuursverslag. Onderdeel daarvan is een reflectie van de CMR over de realisatie van het plan tot dan toe en de betrokkenheid van belanghebbenden.

6.2 Voortgang per doel

Hieronder volgt per thema een verslag van de voortgang in 2022 en een reflectie op de voortgang.

Doel 1 Studentbegeleiding

Studentbegeleiding is voor Windesheim een essentieel onderdeel van de kwaliteit van het onderwijs. De middelen zijn gebruikt voor begeleiding door studenten, het verbeteren en intensiveren van studentbegeleiding binnen de domeinen en opleidingen en meer tweedelijns begeleiding met taalspecialisten, decanen en psychologen.

Windesheim ligt ruimschoots op koers met de intensivering van studentbegeleiding. Voorgenomen activiteiten zijn uitgevoerd en nieuwe werkwijzen en functies zijn onderdeel geworden van de organisatie. Door de coronasituatie (en ook vanwege beschikbaar gestelde incidentele NPO-middelen) kreeg studentbegeleiding extra aandacht.

1.1 Begeleiding door studenten

De studentcoaching startte in 2019 met een centraal coachingsbureau met vertegenwoordigers in elk domein. In 2021 is het centraal bureau enorm opgeschaald en verlegde het vanwege de coronacrisis de focus naar 'iedere eerstejaars een studentcoach'. Mede met inzet van de in 2021 ontvangen incidentele NPO-middelen, zijn meer dan 530 studentcoaches ingezet voor de begeleiding van 8.000 eerstejaars studenten. Meer informatie hierover staat in paragraaf 5.2.

1.2 Begeleiding binnen opleidingen

Windesheim heeft de mogelijkheid verbeterd om te switchen van opleiding, om zo onnodige uitval te voorkomen. Twijfelende studenten kunnen terecht bij switchcoördinatoren binnen de domeinen die nauw met elkaar in contact staan, evenals bij het Studiesuccescentrum voor studiekeuze- en loopbaanbegeleiding. Meer informatie hierover staat in paragraaf 3.2.

Elk domein heeft een studentbegeleider-ambassadeur (SB-ambassadeur) die studentbegeleiding binnen het domein agendeert en kennis en ervaringen deelt met de andere SB-ambassadeurs. Ook staan de ambassadeurs in nauw contact met het studiesuccescentrum en de coördinatoren van Switch, SMF (studeren met een functiebeperking), flexstuderen en aansluiting, en met de studentcoaches. De focus ligt op verbetering en intensivering van studentbegeleiding. Met de inzet van SB-café's is intussen een groot SB-netwerk binnen de hogeschool ontstaan. De ambitie dat studenten meer regie krijgen op hun eigen leerroute, vraagt om een specifieke rol van studentbegeleiders. De SB-ambassadeurs zijn actief om SB op een goede manier te verankeren binnen de eigen leerroute, inclusief de nieuwe rol van leerroutheadviseur.

Naast de activiteiten vanuit het Switchtraject en de SB-ambassadeurs, is studentbegeleiding in de domeinen geïntensiveerd en doorontwikkeld. Meer over studentbegeleiding op maat staat in paragraaf 5.2.

Het Windesheimbrede Learning Lab Student Sense of Belonging ondersteunt en monitort initiatieven die bijdragen aan een sense of belonging en schaaft deze op. In het lab werken docenten en studenten samen. Zie ook paragraaf 3.1.

Om de doorstroom in de keten te bevorderen zet Windesheim zich in voor een intensieve samenwerking met het aanleverend onderwijs en juiste beeldvorming. Daarnaast werkt Windesheim mee aan de vernieuwing van de Regionale Ambitieplannen (2022-2025) met als rode draad gelijke kansen met inclusief onderwijs. Voor de doorstroom van Ad naar Bachelor is een breed gedragen visie opgesteld. Daarbij ligt de focus op een duidelijke profilering en positionering van de Ad als zelfstandige hbo-opleiding. Ook werken collega's van Ad-opleidingen binnen Windesheim steeds meer samen en is de hogeschool betrokken bij regionale, landelijke en internationale ontwikkelingen van de Ad's. Voor het stimuleren van de doorstroom van bachelor naar master is ingezet op effectieve voorlichting

over de doorstroommogelijkheden en op versterking van de samenwerking met universiteiten. Concreet leidde dit tot de voorbereiding van een convenant met de Universiteit Twente met de intentie die in 2023 te tekenen. Met de Open Universiteit maakte domein Flevoland afspraken over de premaster Rechtsgeleerdheid. Zie ook paragraaf 3.3.

1.3 Tweedelijns begeleiding (zie ook paragraaf 5.2)

Als onderdeel van het centrale Studiesuccescentrum richtte Windesheim in 2019 het TaalporTaal op, met als doel studenten extra te ondersteunen bij het verbeteren van schriftelijke taalvaardigheden om zo bij te dragen aan hun studiesucces. Intussen is TaalporTaal doorontwikkeld met drie taalspecialisten/-docenten die samen ca. 450 individuele afspraken per jaar verzorgen. Daarnaast verzorgen zij ook activiteiten in groepsverband voor studenten als een scriptiewerkplaats, een doorschrijfdriedaagse, workshops schrijven op hbo-niveau en een training werkwoordspelling. Voor docenten organiseren ze professionaliseringsactiviteiten gericht op goede begeleiding van het denken en schrijfproces bij hun studenten en op het vormgeven van het curriculum op het gebied van taal en schrijven.

In 2020 stelde Windesheim een extra psycholoog en decaan aan voor de tweedelijns begeleiding vanuit het Studiesuccescentrum. Het SSC richt zich op het welzijn van studenten middels het verstevigen van kennis en vaardigheden bij de studentbegeleiders in de opleidingen. Door corona werd er vaker een beroep gedaan op de decanen omdat de studenten vertragingen opliepen en een beroep deden op diverse regelingen. De psychologen hebben de studenten beter kunnen helpen met minder wachttijd. De psychologen en de decanen zetten naast hun individuele begeleiding ook in op het ontwikkelen van materiaal voor studenten over bijvoorbeeld motivatie, stress en omgaan met onzekerheid.

In september 2021 voegde het SSC het Financieel Spreekuur (FSU) toe aan de dienstverlening. Eerst is vooral geïnvesteerd in naamsbekendheid en uit de toename van de contactmomenten blijkt dat studenten en begeleiders het FSU beter weten te vinden. Windesheim heeft daarnaast initiatief genomen tot een informeel landelijk netwerk FSU voor hogescholen.

Doel 2 Flexibilisering van het onderwijs

Onderzoek uit 2019 en 2021 onder meer dan 5.000 Windesheimstudenten gaf aan dat zij graag meer grip willen op hun eigen studie of leerroute, door meer flexibiliteit op inhoud, tempo, plaats en tijd. Dit vraagt om meer flexibiliteit in de vormgeving en manier van aanbieden van het onderwijs. Daarom zet Windesheim in op curriculumontwikkeling op basis van leeruitkomsten, flexibilisering van toetsen, digitale ondersteuning van onderwijs en toetsing op basis van leeruitkomsten.

De coronaperiode heeft het belang van meer flexibiliteit onderstreept. De ontwikkeling van online en/of blended onderwijs en andere vormen van toetsing hebben een grote impuls gekregen. Voor de

ontwikkeling van het onderwijs en de toetsing op basis van leeruitkomsten heeft Windesheim meerdere jaren uitgetrokken.

2.1 Curriculumontwikkeling

Windesheim wil de keuzemogelijkheden en de daarvoor benodigde flexibilisering realiseren met onderwijs op basis van leeruitkomsten. Inmiddels hebben alle opleidingen hun leeruitkomsten geformuleerd volgens het Tuning-systeem en zijn aan de slag met het herontwerp van het curriculum, passend bij een Eigen Leerroute. Het programma Eigen Leerroute en Digitale Campus pakken integraal de verandering van programmagestuurd naar studentgedreven onderwijs aan. Deze verandering vraagt Windesheimbreed om harmonisering van processen en systemen op basis van gezamenlijke afspraken en gemeenschappelijke taal. Elk domein heeft een implementatieteam om de verandering te realiseren en een communicatieteam op diverse niveaus in de organisatie ondersteunt de verandering. Ter ondersteuning van de opleidingen zijn drie Learning Labs opgezet en gestart rond de thema's student sense of belonging, multidisciplinair samenwerken aan complexe praktijkvragen en docentrollen, didactiek en pedagogische relatie. Uitgebreidere informatie over het werken naar een Eigen Leerroute staat in paragraaf 3.1.

2.2 Uitvoering flexibel toetsen

Om de toetsing flexibeler te maken, werken opleidingen integraal aan leeruitkomsten, leerwegonafhankelijke toetsing en curriculumontwikkeling. Het Windesheimbreed lerend netwerk Toetsen en Beoordelen organiseert open bijeenkomsten waarin kennis en best practices worden gedeeld. Daarnaast heeft het netwerk twee leergemeenschappen: Formatief handelen en Borgen van kwaliteit van toetsen in onderwijs met leeruitkomsten. In deze leergemeenschappen zijn producten ontwikkeld die ondersteunend zijn aan de curriculumontwikkeling en de organisatie van toetsing. Voorbeelden van producten zijn een begrippenkader voor formatief handelen, een voorbeeldontwerpproces feedback, een handreiking kalibreren en een checklist toetsen in EvE's voor toetscommissies. De producten zijn, samen met informatie over toetsbeleid, toetsbekwaamheid, toetsprogramma's en toetsorganisatie, te vinden op het intranet.

Deels samen met de Corporate Academy zijn trainingen en workshops voor o.a. formatief handelen, programmatisch toetsen en kalibreren bij het werken met leeruitkomsten ontwikkeld en uitgevoerd. In de domeinen is steeds meer zichtbaar dat leerwegonafhankelijke toetsing volgt op het formuleren van leeruitkomsten en curriculumontwikkeling. Afhankelijk van de gekozen fasering per opleiding, is er al een nieuw toetsbeleid en een nieuw toetsprogramma vastgesteld, gericht op het werken met leeruitkomsten. Hiervoor kunnen de opleidingen een workshop volgen waarin gewerkt wordt aan de hand van een stappenplan en een format toetsbeleid.

Doel 3 Verbinding tussen theorie en praktijk

Studenten geven aan dat eerder en meer praktijk in de opleiding hen motiveert en dat de kwaliteit van het onderwijs erdoor verbetert. De verbinding met de praktijk maakt de te leren theorie relevant.

Daarbij weet de hogeschool dat de vraagstukken in de praktijk in toenemende mate ook multidisciplinair zijn. In de onderwijsvisie van Windesheim is het centraal stellen van (maatschappelijke) praktijkvragen een van de leidende principes. Daarom besloot Windesheim in te zetten op vormgeving van nieuwe leeromgevingen en versterking van de begeleiding in de beroepspraktijk, met daaraan gekoppeld docentprofessionalisering rond deze thema's.

Verbinden van theorie en praktijk

Overall binnen Windesheim leggen studenten en docenten de verbinding tussen theorie en praktijk. Studenten gaan aan de slag met concrete vragen uit de samenleving en docenten maken thema's uit de samenleving onderdeel van de lesstof.

Ontwikkelingen in de samenleving als basis voor de lessen

Lucelle Comvalius is docent Civics bij de Lerarenopleiding en de Pabo Teachers College. Civics gaat over burgerschap, de manier hoe we binnen de maatschappij met elkaar omgaan en hoe we de maatschappij samen vormgeven. Comvalius volgt de actualiteiten op de voet en schakelt voor haar les in dit vak razendsnel. Ze bedenkt alternatieve opdrachten zodra de actualiteit daarom vraagt. "Mensen vragen zich dan wel eens af of de reguliere lesstof niet in het gedrang komt. Natuurlijk is een diploma belangrijk, maar vaardigheden hoe je met elkaar omgaat binnen een kleurrijke samenleving in de breedste zin van het woord zijn dat ook! Hoe ga je om met mensen die anders denken dan jij?"

Waterloos toilet: een innovatieve oplossing voor maatschappelijke vraag

Engineering & Design studenten in Almere, Joram Wessels en Kjell Roskam, gingen aan de slag met een uitdagend vraagstuk: bedenk een alternatief voor het lozen van ontlasting in open water omdat dat vanaf 1 januari 2023 verboden is. De studenten ontwikkelden een waterloos toilet dat in maart 2023 op de markt komt. "Het klonk in eerste instantie niet zo spannend: het ontwerpen van een toilet," bekent Kjell lachend, "maar dat was het dus wel."

Toename mantelzorg leidde tot ontwikkeling lespakket voor professionals en mantelzorgers

Zorgen voor iemand met een ziekte of beperking: als mantelzorger kan er veel op je afkomen. Bij het Expertisecentrum Mantelzorg Almere (onderdeel van het VMCA) weten ze hier alles van. Goede, proactieve ondersteuning van mantelzorgers vraagt specifieke expertise. Daarom heeft het VMCA in samenwerking met Studio Tinus een lespakket ontwikkeld voor toekomstige professionals in de zorg. Voor middelbare scholieren en volwassenen ontwikkelden ze de film *De Nestvlinder*. Windesheim is de eerste onderwijsinstelling die met dit lesprogramma werkt.

Windesheim lid van Technologie & Zorg Academie (TZA) IJssel-Vecht

Victorine de Graaf-Peters, directeur van het domein Gezond en Welzijn van Windesheim. "Wij zijn lid van TZA, omdat wij in onze regio de samenleving willen verbeteren door de positie van mensen te versterken. Vanuit een integrale visie op zorg en welzijn, brengen wij werkveld, onderzoek en opleidingen samen. Techniek is daarbij een zeer behulpzaam middel, als we mensen innovaties laten uitproberen en hen ondersteunen om goede keuzes te maken. TZA is hier een prachtig vehikel voor" zei De Graaf-Peters.

3.1 Vormgeving leeromgevingen en begeleiding in beroepspraktijk

De leeromgevingen en de begeleiding in de beroepspraktijk zorgen ervoor dat studenten in het werkveld ervaring opdoen. Opleidingen faciliteren praktijkleren op verschillende manieren. Contacten zijn nauwer door extra begeleiding van studenten bij hun stage en intensiever contact met het werkveld. De vormen van de leeromgevingen zijn ook divers. Er zijn multidisciplinaire crossoverprojecten, hackatons, Living Labs, Fieldlabs al dan niet in samenwerking met lectoraten. Ook zijn er nieuwe vormen van afstuderen. Concrete voorbeelden hiervan zijn de integratie van het Windesheim Business College-concept bij andere opleidingen, het crossoverproject van Social Work en HBO Rechten, de bijdragen aan ouderenwelzijn in de regio Meppel (Regiocampus), Comakerships in Flevoland, Communities of Practice en nieuwe minors bij het domein Techniek. In 2022 zijn deze leeromgevingen verder doorontwikkeld op basis van evaluaties en komen er nieuwe bij.

3.2 Professionalisering van docenten

In het kader van professionalisering bood Windesheim coaching aan docenten op basis van professionaliseringsplannen, organiseerde brede studiedagen over onder andere formatief handelen, bood groepsbegeleiding/intervisie aan en een persoonlijk afgestemd inwerkprogramma.

Doel 4 Professioneel en lerend netwerk

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

4.1 Ideeënmakelaar

Vier jaar activiteiten van de ideeënmakelaar resulteerde in een aanpak voor lerende netwerken die uiteindelijk tussen lerende netwerken kan worden doorgegeven, soms onafhankelijk van de makelaar. In 2022 lag de focus op verbinden van verschillende initiatieven in opleidingen, op meer aandacht

voor het lerend vermogen in de netwerken en op gerichte interactie tussen verticaal en horizontaal leiderschap.

Om de ontwikkeling van de Eigen Leerroute te ondersteunen zijn er drie learning labs ingericht (zie ook paragraaf 3.1):

- Learning Lab Student Sense of Belonging (SSB)
- Learning Lab Multidisciplinair samenwerken aan complexe vraagstukken (MDS)
- Learning Lab Docentrollen, Didactiek en Pedagogische relatie (DDP)

Docenten sloten zich aan, brachten vraagstukken in en werkten samen met studenten aan oplossingen voor de verschillende vraagstukken. De drie labs hebben een gezamenlijke monitoring, organiseren gezamenlijke activiteiten en hebben een gemeenschappelijke ruimte op de campus ingericht.

6.3 Voortgang in cijfers

Tabel 8: Realisatie kwaliteitsafspraken 2019-2022

	2019	2020	2021	2022			
	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Begroting	Realisatie	Realisatie	Realisatie
(in € 1.000)						%	fte's
Studentbegeleiding	1.486	2.747	5.269	6.033	5.750	95%	56,4
Flexibilisering van het onderwijs	2.243	3.265	5.435	5.519	6.097	110%	59,7
Verbinding tussen theorie en praktijk	627	1.050	2.282	3.303	2.996	91%	28,6
Professioneel en lerend netwerk	53	114	104	507	528	104%	5,4
Extra facilitering CMR	92	100	100	107	107	100%	1,0
Vervolg voorinvesteringen	2.235	66	-	-	-		
Totaal	6.736	7.342	13.190	15.469	15.478	100%	151,1

Het studentenparticipatieproject Get Involved (zie ook paragraaf 5.1) heeft als doel om studenten te laten meewerken aan praktische verbeteringen in het onderwijs. In 2022 stond diversiteit en inclusie centraal en stelden studenten verbeteringen voor op dat gebied. Daarnaast zorgt Get Involved You voor het verbinden van studenten en medewerkers bij een specifiek thema.

4.2 Overige resultaten

Intussen is de Onderwijsweek (zie ook paragraaf 7.4) een traditie geworden. In januari 2022 vond deze plaats en in het najaar van 2022 is die van januari 2023 voorbereid.

Onderwijsweek 2022

Het motto voor de onderwijsweek van 2022 was *Samen sterk voor elk talent*. Na de opening door Henk Hagoort vertelde pedagoog Minchenu Maduro allerlei pedagogische anekdotes waarin aandacht voor elkaar centraal stond. Deelnemers konden workshops volgen en er was ruimte voor ontmoeting. Studio Windesheim zorgde ook in 2022 voor een podium voor nieuwe onderwijsprojecten, waar docenten en externe gasten hun kennis deelden over nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs. Studio Windesheim zette de uitzendingen op Youtube en Spotify.

Tabel 9: Plan kwaliteitsafspraken 2022-2024

	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
<i>(in € 1.000)</i>			
Studentbegeleiding	5.942	6.070	6.491
Flexibilisering van het onderwijs	5.408	5.827	7.252
Verbinding tussen theorie en praktijk	3.393	3.507	3.964
Professioneel en lerend netwerk	507	507	507
Extra facilitering CMR	107	107	107
Totaal	15.357	16.018	18.321

6.4 Centrale Medezeggenschapsraad aan het woord

In deze reflectieparagraaf geeft de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) een overzicht van de belangrijkste onderwerpen met betrekking tot de kwaliteitsafspraken in 2022. Drie specifieke onderwerpen worden besproken, te weten de speerpunten van de CMR in 2022, de tussenevaluatie kwaliteitsafspraken door de NVAO en de structurele dialoog over de Kwaliteitsafspraken. Ten slotte wordt er een korte conclusie getrokken.

Speerpunten in 2022

Eind 2021 heeft de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) van Hogeschool Windesheim ingestemd met de uitwerking van het plan Kwaliteitsafspraken voor de periode 2022-2024. Als gevolg van de toegenomen studentenaantallen ontvangt Windesheim aanzienlijk meer financiële middelen dan oorspronkelijk opgenomen en verdeeld in het Plan Kwaliteitsafspraken van 2019. In de instemmingsbrief van de CMR in het najaar van 2021 zijn twee belangrijke speerpunten genoemd: eigenaarschap en het meten van het effect op de onderwijskwaliteit:

- **Eigenaarschap:** De CMR wil dat de onderwijsinnovaties, gefinancierd met de kwaliteitsgelden, gedragen worden door degenen die ermee werken. Daarom heeft de CMR het College van Bestuur (CvB) verzocht om de gesprekken tussen de domeindirecteur en de Deelraad (DR) met betrekking tot de inzet van de middelen te waarborgen in de monitoring van de kwaliteitsafspraken.
- **Meten van het effect op de onderwijskwaliteit:** De CMR wil weten of de beoogde kwaliteit wordt behaald met de investeringen in onderwijsontwikkeling. Het CvB gaf aan dat het meten van de effecten van de kwaliteitsafspraken een uitdaging is, aangezien de kwaliteitsgelden slechts een deel van de totale middelen vormen die worden ingezet ter bevordering van de onderwijskwaliteit. Daarom zijn het CvB en de CMR overeengekomen dat de bestaande evaluatiesystematiek wordt gebruikt en ontbrekende data aanvullend kunnen worden besproken.

Het CvB heeft conform afspraak actie ondernomen door het opleveren van een onderzoeksrapportage 'Onderzoeksresultaten in relatie tot kwaliteitsafspraken'. In deze rapportage wordt toegelicht wat er m.b.t de vier thema's (studentbegeleiding, flexibilisering onderwijs, verbinding

theorie en praktijk, professioneel en lerend netwerk) is gerealiseerd. De CMR is tevreden met deze respons en waardeert de inzet van het CvB om de vraagstukken omtrent kwaliteitsmetingen serieus te nemen.

Tussenevaluatie kwaliteitsafspraken door de NVAO

In 2022 vond tevens de tussenevaluatie van de kwaliteitsafspraken plaats door de NVAO. Ter voorbereiding op deze evaluatie heeft de CMR een uitgebreide reflectie opgesteld, zoals beschreven in de bestuursnota van 2021. De monitoring van de kwaliteitsafspraken is een onderwerp waarover de CMR en het CvB regelmatig spreken. In deze gesprekken staat met name de impact van de investeringen op de onderwijskwaliteit centraal. De CMR ervaart een doorlopende dialoog m.b.t de monitoring van de kwaliteitsafspraken. De NVAO heeft, in lijn met deze ervaring, op basis van de tussenevaluatie de uitvoering van het Plan Kwaliteitsafspraken in de afgelopen drie jaar positief beoordeeld.

Structurele dialoog over de Kwaliteitsafspraken

De monitoring van de Kwaliteitsafspraken staan structureel op de agenda van het overleg tussen de CMR en het CvB. Allereerst geeft de jaarlijkse Bestuursnota Kwaliteitsafspraken op heel gedetailleerde wijze inzicht in de uitgevoerde activiteiten in de domeinen en opleidingen van het afgelopen jaar. Zoals ieder jaar heeft de CMR ook dit jaar de deelraden benaderd om te evalueren of de inzet van de kwaliteitsafspraken in overeenstemming is met de gemaakte afspraken. De CMR heeft kunnen concluderen dat dit het geval was.

Na afloop van de bespreking van de begroting in het najaar van 2022 is ingestemd met de besteding van de Kwaliteitsmiddelen voor het jaar 2023.

Conclusie

We kijken tevreden terug op de wijze waarop de dialoog over de Kwaliteitsafspraken tussen CvB en CMR in het jaar 2022 is verlopen. Op beide speerpunten, zoals beschreven in de inleiding, zijn stappen gezet. We kijken ernaar uit om samen met het CvB en andere belanghebbenden te blijven werken aan het versterken van de onderwijskwaliteit en het realiseren van een optimale leeromgeving voor studenten aan Hogeschool Windesheim.

De CMR benadrukt de behoefte aan een open dialoog met de deelraden over een effectief monitoringssysteem voor Kwaliteitsafspraken. Het gebruikte format tijdens de gesprekken werd als zeer positief ervaren. De CMR ziet graag een vaker gebruik van dergelijke werkwijzen.



7

MEDEWERKERS

7 MEDEWERKERS

"Leren en ontwikkelen is de kernactiviteit van Windesheim. We investeren daarom blijvend in de ontwikkeling van onze medewerkers en studenten, om complexe vraagstukken van nu en straks in een veranderende maatschappij goed te (kunnen) blijven vertalen naar relevant onderwijs, onderzoek en de facilitering hiervan. Het realiseren van de ambities van Windesheim vraagt medewerkers en studenten om samen te werken, te leren van elkaar en in verbinding te staan met de wereld om ons heen".

7.1 HR beleid - algemeen

Voor de kalenderjaren 2022-2024 definieerde Windesheim een aantal grotere vraagstukken op het vlak van de arbeidsmarkt, talentmanagement en organisatieontwikkeling. De activiteiten van 2022 richtten zich op deze thema's en op de afronding en implementatie van in gang gezette activiteiten uit 2021. Belangrijke principes voor de inrichting van beleid en ontwikkelen van interventies waren eigen regie, het team als basis en het voeren van de dialoog.

FIT (voorheen personeelsevaluatie (PE)) – een nieuwe insteek

Bij aanvang van het studiejaar 2022-2023 startte de nieuwe gesprekkencyclus FIT. FIT staat voor Functioneren, Inzetbaarheid en Toekomst. FIT zet in op Windesheim als lerende organisatie. Een belangrijk fundament van de lerende organisatie is het stimuleren van medewerkers om zich te blijven ontwikkelen, te experimenteren, perspectieven te delen met collega's en zo samen te groeien. Het ontwikkelgesprek heeft daarom een centrale plaats in de FIT-cyclus; in ieder geval één keer per jaar voert de leidinggevende met elke medewerker dit gesprek.

Flexibel reizen en werken

Bij hybride werken horen voorzieningen en faciliteiten voor het mogelijk maken en ondersteunen van het werken op en reizen naar verschillende locaties. Sinds april 2022 heeft Windesheim een flexibele regeling voor het reizen naar Windesheim inclusief een onkostenvergoeding voor het thuiswerken. De vaste maandelijkse reiskostenvergoeding maakt hiermee plaats voor een regeling die flexibiliteit biedt in keuzemogelijkheden voor zowel vervoersvorm als werklocatie. De regeling stimuleert reizen met het openbaar vervoer. Medewerkers krijgen ruimte om hun werklocatie te kiezen, binnen de kaders die met het team zijn vastgesteld.

Strategische personeelsplanning

Domeinen en diensten stelden in de zomer van 2022 elk een strategisch personeelsplan (SPP) op. Het doel van strategische personeelsplanning is het geven van een doorkijk voor de komende jaren van de optimale personele bezetting, zowel wat betreft kennis en kunde als formatieve bezetting. Alle domeinen en diensten voerden een externe en interne analyse uit en vertaalden de uitkomsten naar aandachtspunten. In samenwerking met HR verkenden ze bijpassende interventies, bepaalden ze

vervolgacties en werkten ze actieplannen uit. Dit leverde concrete resultaten op zoals een leergang tactisch onderwijskundig leiderschap en scholingsaanbod voor de bedrijfsvoering van domeinen.

Digitalisering binnen HR

Op 1 januari 2022 nam Windesheim een nieuw e-HRM systeem in gebruik, HR2day. De hogeschool heeft nu een systeem waarin HR-administratie samenkomt en dat direct inzicht geeft in HR-gegevens voor leidinggevend en medewerkers. De diensten werken doorlopend aan de verdere optimalisatie van dit systeem. Vanaf september 2022 wordt ook de jaarlijkse gesprekkencyclus (FIT) digitaal ondersteund door HR2day. In het laatste kwartaal van 2022 koos Windesheim voor een nieuw recruitmentsysteem; de implementatie hiervan is voorbereid en gaat in januari 2023 van start.

7.2 Arbeidsmarkt

Werving en instroom

Toenemende schaarste en de behoefte aan gekwalificeerde medewerkers blijft aandacht vragen op het vlak van bekendheid en zichtbaarheid van Windesheim. In 2022 lanceerde Windesheim het employer branding concept *Sluit je aan* en ontwikkelde campagnemateriaal voor specifieke doelgroepen. Twee bewustwordingscampagnes hadden succes en droegen sterk bij aan goede en tijdige invulling van de vele vacatures. Hoewel de invulling van vacatures naar behoren is gelukt, vraagt de huidige arbeidsmarktkrapte continu inzet en aandacht. Naast een nieuw employer branding concept investeerde de hogeschool daarom in verdere professionalisering van recruitmentactiviteiten, zowel qua specialismen als qua instrumenten. De combinatie van veel vacatures en krapte op de arbeidsmarkt geeft bij bepaalde opleidingen druk om instroom te genereren en te voldoen aan de kwalificatierichtlijnen voor docenten. Windesheim verlengde de pilot van de interventie 'Opschorting mastereis' bij docentfuncties bij een aantal opleidingen en evalueert deze rond de zomer van 2023.

7.3 Talentmanagement

Onboarding

Windesheim nodigt nieuwe medewerkers bij hun start uit voor een introductiebijeenkomst. Tijdens de coronaperiode waren deze bijeenkomsten volledig online. Vanaf het begin van het nieuwe studiejaar in september waren er zeven online en vier fysieke introductiebijeenkomsten op de locaties in Zwolle en Almere. Elkaar ontmoeten, kennismaken met de organisatie en visie en het kunnen opbouwen van een netwerk ervoeren de deelnemers als zeer waardevol. Daarom volgt Windesheim de introductiedag na ongeveer vier maanden op met een terugkombijeenkomst. De terugkombijeenkomsten zijn digitaal. Dit is makkelijker inpasbaar in de agenda's voor medewerkers in Zwolle en in Almere.

Diversiteit en Inclusie (D&I)

De missie van Windesheim is bijdragen aan een inclusieve en duurzame samenleving. Ook in het HR-beleid krijgt inclusie steeds meer vorm en betekenis. Bij wervingsactiviteiten zet Windesheim in op het creëren van awareness rondom de eigen bias van de hiring manager en selectiecommissieleden, onder meer door nudgingtechnieken en bias-training in het selectieproces te gebruiken.

Elk domein en elke dienst heeft het onderwerp D&I in het SPP uitgewerkt en het onderwerp krijgt aandacht tijdens studiedagen en teambijeenkomsten. Een groep leidinggevendenden nam in 2022 deel aan de leergang Leidinggeven aan Psychologische Veiligheid en medewerkers volgden verschillende workshops *Digitale toegankelijkheid en gelijkwaardigheid*. Ook stelde Windesheim e-learning modules beschikbaar over bijvoorbeeld culturele diversiteit en vooroordelen. Tot slot gaf de Corporate Academy twee nieuwe trainingen waarin gewerkt wordt aan bewustwording en handelingsbekwaamheid rondom D&I.

Duurzame Inzetbaarheid

Zoals studenten bij Windesheim steeds meer regie kunnen nemen over hun Eigen Leerroutes, is het HR-beleid gericht op het geven van regie aan medewerkers over hun eigen loopbaan en professionele ontwikkeling. Deze lijn staat beschreven in het geactualiseerde professionaliseringsplan (2022-2025) en de geactualiseerde HR-gesprekkencyclus, waarin groei en ontwikkeling centraal staan.

Windesheim communiceert via diverse kanalen over de mogelijkheden voor medewerkers om zelf structureel aan hun duurzame inzetbaarheid te werken. De centrale en decentrale arbeidsvoorwaarden, zoals bijvoorbeeld de DI-uren, ondersteunen dit. Ook in 2022 was er aandacht voor loopbaangesprekken. Er zijn met circa 50 medewerkers één of meerdere (verkennde) loopbaangesprekken gevoerd.

Ook vitaliteit is onderdeel van duurzame inzetbaarheid. In 2022 organiseerde Windesheim workshops over het thema werken met de overgang voor de vrouwelijke werknemers en voor leidinggevendenden, voor betere begripsvorming en verzuimpreventie.

7.4 Organisatieontwikkeling

Van werkdruk naar werkplezier

In 2019 heeft Windesheim werkdrukbeleid geformuleerd waarop we, rekening houdend met de cao hbo, in 2022 hebben voortgeborduurd. In 2022 werkte Windesheim samen met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) aan een beter gedragen en structurele aanpak van werkdruk. Hierbij is een procesaanpak ontwikkeld met als basis het voeren van het goede gesprek en zetten als organisatie onder andere in op dialoogvaardigheden.



Tijdens één van de pitstops met het College van Bestuur en alle managementteams in het najaar van 2022 presenteerde Windesheim de dialoogaanpak en bood een inspiratieworkshop aan. Deze methodiek maakt onderdeel uit van de toolbox *Aanpak van werkdruk*. Deze toolbox is gericht op leidinggevendenden, teams en individuele medewerkers. Na de start in de pitstop volgden vijf teams van leidinggevendenden de inspiratiesessie. De workshops voor teams besteden specifiek aandacht aan de mogelijkheden voor elk team om zelf regie te nemen op de aanpak van o.a. werkdruk. In 2022 startte een eerste team en in 2023 worden de workshops vervolgd.

Tot slot startten er in 2022 twee groepen voor medewerkers die op individuele basis hulp wilden bij het beïnvloeden van hun eigen werkdruk en werkplezier. In 2023 wordt de procesaanpak werkdruk geëvalueerd.

Hybride werken

In 2022 ging de hogeschool van deels verplicht thuiswerken over naar waar mogelijk hybride werken. Uitgangspunten in het visiedocument *Windesheim werkt hybride* zijn dat naast de regelruimte voor het team vooral het werk leidend is voor de manier waarop het hybride werken wordt ingericht. In de praktijk blijkt dat er vooral op hoofdlijnen afspraken worden gemaakt over dagen waarop de teamleden elkaar treffen op de campus. Uit onderzoek bleek dat medewerkers meer dan helft van hun werkdagen naar de campus reizen en dat de regelingen voor het inrichten van de thuiswerkplek goed worden benut.

In 2022 organiseerde Windesheim voor leidinggevendenden de interactieve hybride werkconferentie *Windesheim werkt hybride*, met een externe gastspreker. Daarnaast ontwikkelde Windesheim een gespreksleidraad om binnen teams over hybride werken in gesprek te gaan en hierover gezamenlijke afspraken te maken.

Werken en leren in veranderende organisatie

De Corporate Academy (CA) biedt samen met interne en externe deskundigen een breed ontwikkelaanbod voor leidinggevendenden, medewerkers en teams. Daarnaast stimuleert en faciliteert de CA het leren over opleidings- en domeingrenzen heen.

Docentprofessionalisering en onderwijsvernieuwing

In 2022 stroomden weer veel nieuwe, startende docenten in. Hierdoor steeg de vraag naar modules voor de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) fors. Door de uitbreiding van de capaciteit interne docentopleiders, assessoren en het inrichten van een flexibele externe schil, waren er in 2022 voldoende opleidingsplekken beschikbaar voor alle instromende (startende) docenten om BDB-modules te volgen. De grootste uitdaging bestond uit het inwerken van de nieuwe docentopleiders en assessoren, zodat zij snel inzetbaar waren en goede kwaliteit konden leveren.

Windesheim investeerde verder in het ontwikkelen van professionaliseringsaanbod voor ervaren docenten. In 2022 is de eerste editie van *Didactisch Meesterschap* succesvol afgerond, geëvalueerd en verder ontwikkeld voor de editie van 2023. Binnen het Learning lab docentrollen, didactiek en pedagogische relatie werkten docenten, studenten en de afdeling HR samen de docentrollen uit. Deze docentrollen zijn o.a. verwoord in een dialoogposter. Tevens ontwikkelden studenten van de minor Web & Analytics een online tool die inzicht kan geven in talenten op individueel en op teamniveau. Daarnaast wordt via docentprofessionalisering internationalisering meer onder de aandacht gebracht. Dit jaar leidde dat tot een grotere docentmobiliteit en waren docenten meer betrokken bij internationale activiteiten.

Het aantal maatwerkvragen komt in 2022 overeen met het jaar ervoor. Ook qua ontwikkelthema's bleek eenzelfde behoefte als in 2021, namelijk aan teamontwikkeling en docentprofessionalisering. Bij docentprofessionalisering was de behoefte vooral gericht op de docent als coach en op toetsen en beoordelen (assessortraining in het bijzonder). Dit sluit aan bij de ambitie van de persoonlijke, flexibele en uitdagende leerroute van studenten.

Leer- en ontwikkelbehoefte onderwijs- en ondersteunend personeel.

Domeinen en diensten benoemen in hun strategische personeelsplannen dat zij voor de komende periode een groeiende behoefte voorzien aan thema's als procesoptimalisatie, samenwerken, eigen regie, persoonlijke effectiviteit, versterken van partnerschap en netwerkvaardigheden. Dit geldt zowel voor onderwijsondersteunend (OOP) als voor onderwijzend personeel (OP). Wat betreft procesoptimalisatie lijkt het huidige ontwikkelaanbod *Continu verbeteren* reeds goed aan te sluiten, gezien de aanmeldingen voor o.a. de Orange- en Greenbelt-trainingen en het animo voor initiatieven als het Verbetercafé. Daarnaast bood Windesheim in 2022 op diverse van de bovengenoemde thema's maatwerkinterventies aan teams.

Specifiek voor de doelgroep bedrijfsvoering binnen de domeinen startten de managers bedrijfsvoering samen met HR medio 2022 met het formuleren en uitwerken van een gezamenlijke visie. Een onderdeel hiervan is de gezamenlijke professionaliseringsbehoefte van deze doelgroep. De samenwerking over de domeinen heen helpt om in 2023 het leer- en ontwikkelaanbod voor Windesheimmedewerkers verder af te stemmen en te ontwikkelen.

Onderwijsweek

Ter versterking van de lerende organisatie organiseerde de hogeschool in 2022 een onderwijsweek rond het thema 'Samen sterk voor elk talent'. Medewerkers konden deelnemen aan een groot aanbod aan online workshops. De deelname was goed en de evaluaties waren positief.

In lijn met de ambities uit de strategische koers waren de hoofdthema's van de Onderwijsweek:

- Gelijke kansen voor iedereen
- Inspireren en samenwerken

- Onderwijs van de toekomst
- Eigen regie

Teamontwikkeling

Teams zijn in 2022 actief bezig geweest met hun ontwikkeling. Vragen die bij de Corporate Academy binnenkomen worden veelal met een maatwerktraject beantwoord. Teams hebben er behoefte aan dat de leden elkaar weer of beter leren kennen, willen de aanwezige kwaliteiten en talenten beter benutten of zijn op zoek naar gezamenlijke doelen en de onderlinge samenwerking, juist vanwege veranderingen in teamsamenstelling. Ook willen teams bewust een volgende stap zetten in hun ontwikkeling van goed naar (nog) beter. Dit ondersteunde Windesheim door de inzet van uiteenlopende instrumenten, facilitering of procesbegeleiding bij teamdagen, het inzetten van een teamcoach of het begeleiden van een aantal intervisiebijeenkomsten waar teams zelfstandig mee aan de slag gingen. Tot slot is bij de start van de nieuwe FIT-gesprekkencyclus een pool van interne en externe begeleiders geformeerd die teams kunnen ondersteunen in het vormgeven en uitvoeren van de gesprekkencyclus. Hier is in 2022 op beperkte schaal gebruik van gemaakt.

Leiderschapsontwikkeling

Het aantal vaardigheden waarover leidinggevendenden moeten beschikken neemt toe. Naast inhoudelijk leiderschap worden ook competenties gevraagd op het gebied van leidinggeven aan verandering en talent- en teamontwikkeling. Daarnaast worden dialoogvaardigheden steeds belangrijker rondom bijvoorbeeld thema's als inclusie en hybride werken en in algemene zin om polarisatie het hoofd te kunnen bieden.

De Corporate Academy heeft een ontwikkelaanbod voor leidinggevendenden, zoals de leergang *Talent, Succes en Waarden* voor startende leidinggevendenden, en de training *Leidinggeven aan teamontwikkeling*. In 2022 voegde de Corporate Academy de training *Leidinggeven aan Psychologische Veiligheid* toe, passend bij het thema inclusie.

De uitdaging voor 2023 ligt in het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op leiderschap binnen Windesheim en het vormgeven van nieuw en herijken van bestaand aanbod rondom deze visie. De behoefte aan aandacht voor het thema leiderschap bleek nadrukkelijk uit de strategische personeelsplannen van de domeinen en diensten.

7.5 Feiten en cijfers

Medewerkers

Eind 2022 werkten er 2.875 medewerkers bij Windesheim (2.251 fte). Van het totaal aantal medewerkers is 43% man en 57% vrouw. 1.865 Medewerkers behoren tot het onderwijzend personeel (1.461 fte) en 1.010 medewerkers hebben een ondersteunende functie (790 fte).

Flexibele schil

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

Door de extra financiële middelen (o.a. NPO gelden, meer omzet uit werk voor derden en meer subsidies) zijn in 2022 ook weer veel nieuwe medewerkers geworven. Deze nieuwe medewerkers startten veelal met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (D-4). In de begroting van 2022 is rekening gehouden met een inzet van flexibele arbeid van 17-20% met een bovengrens van 22%. De gerealiseerde flexibele schil voor 2022 is 26%. Windesheim gebruikt van D-4 contracten (18%), uitzendarbeid (waaronder payroll), IB-47 en zelfstandigen conform de definitie zoals opgenomen in de cao hbo.

De inzet van medewerkers die niet in loondienst zijn kostte in 2022 € 14,8 miljoen; deze kosten zijn gestegen ten opzichte van 2021 (€ 10,8 miljoen). Het aandeel ingezette externen ligt 1% hoger dan in 2021 en op hetzelfde niveau als in 2018.

Professionalisering in 2022

De resultaten van de verplichte professionaliseringsonderdelen voor docenten en leidinggevend in 2022:

- Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB): 31 certificaten
- Module Onderwijs Uitvoeren: 100 certificaten
- Module Onderwijs Ontwerpen: 70 certificaten
- Module Basiskwalificatie Examinering (BKE): 139 certificaten
- Seniorkwalificatie Examinering (SKE): 14 certificaten
- Talent Succes Waardering (TSW) voor startende leidinggevend: 11 bewijzen van deelname
- Beïnvloeden van verzuim voor leidinggevend: 24 bewijzen van deelname

In de cao hoger beroepsonderwijs is afgesproken om tijd en out-of-pocketkosten te besteden aan professionalisering van medewerkers. De afspraak over de tijd betreft het basisrecht van medewerkers in uren. Deze afspraak is gerealiseerd. De afspraak over de out-of-pocketkosten is dat 3% van het jaarinkomen besteed dient te worden aan out-of-pocketkosten voor professionalisering van medewerkers. Ook deze afspraak is in 2022 gerealiseerd.

In-, door- en uitstroom medewerkers

Het proces van werving en selectie draagt bij aan de kwaliteit van het medewerkersbestand. Naast inspanningen op het binnenhalen van nieuw talent heeft Windesheim veel aandacht voor interne

mobiteit. In 2022 zijn er 378 vacatures gesteld waarop 72 interne kandidaten geplaatst zijn. Overigens zijn op verschillende vacatures meerdere kandidaten aangesteld.

Windesheim volgt een zorgvuldig proces wanneer een arbeidsovereenkomst eindigt waarvoor geldt dat na afloop daarvan het recht op een werkloosheidsuitkering ontstaat. De (ex-)werknemers worden zoveel mogelijk begeleid naar een nieuwe passende werkkring. In vergelijking tot het voorgaande jaar is de gemiddelde uitkeringsduur opnieuw gedaald en hebben meer ex-werknemers een nieuwe baan aanvaard. De huidige arbeidsmarkt helpt bij het vinden van een andere baan. Eén derde van de mensen die voorheen recht hadden op een WW-uitkering is gedeeltelijk zelfstandig geworden. Net zoals vorig jaar zijn de werkzoekenden in de leeftijdscategorie 55+ en meer dan tien jaar onderwijservaring relatief lang werkzoekend. Het gaat hierbij om 23% van de werkzoekenden (van de hogeschool). Factoren die hierin een rol spelen, zijn de veelal langlopende uitkeringsrechten en herlevingsrechten.

In 2022 zijn 331 medewerkers uit dienst getreden. Dit is 11,9% van de gemiddelde populatie in 2022. In 2021 was dit 10,3% van de gemiddelde populatie van 2021. Een groot deel van deze medewerkers stopte op eigen verzoek om hun loopbaan buiten Windesheim voort te zetten (165), omdat de AOW-gerechtigde leeftijd zich aandienende (22), of omdat de einddatum van het tijdelijke contract was bereikt (125).

Verzuim

Windesheim streeft naar een veilig en gezond werkklimaat met goede arbeidsomstandigheden en een zo laag mogelijk verzuimpercentage. Windesheim hanteert bij verzuim als uitgangspunt het eigenregiemodel. Leidinggevend hebben hierin als casemanagers een cruciale rol om samen met de medewerker passende afspraken te maken die leiden naar herstel. Windesheim bood ook dit jaar ondersteuning op het vlak van verzuim of het voorkomen van verzuim, onder meer door het aanbieden van de training *Beïnvloeden van verzuim*.

Het voortschrijdende verzuimpercentage over de periode 1 januari 2022 t/m 31 december 2022 is 3,83% en dat ligt boven het Windesheim streefpercentage (Verbaannorm) van 3,33%. De oplopende trend is ook landelijk zichtbaar (> 5%). Het voortschrijdend verzuimpercentage is hoger dan in de coronajaren, maar nog wel lager dan ervoor. De verzuimfrequentie was met 0,50 in 2022 hoger dan in 2020 en 2021 maar nagenoeg gelijk aan 2019.

Tabel 10: Verzuimcijfers					
	2022	2021	2020	2019	2018
Streefpercentage	3,33	3,35	3,35	3,30	3,30
Verzuimpercentage	3,83	3,26	3,34	4,10	4,50
Verzuimfrequentie	0,50	0,28	0,29	0,52	0,57

Personeelsevaluatiecyclus

In de personeelsevaluatiecyclus spreken leidinggevend en hun medewerkers over hun resultaten en ontwikkeling. Dit is een belangrijke manier voor Windesheim om gestelde ambities te realiseren. Over het studiejaar 2021-2022 is 97,8% van de medewerkers beoordeeld (2021: 98,2%). Van 62 medewerkers (2,2%) zijn geen beoordelingen bekend. Voor het ontbreken van een beoordeling zijn verklaarbare redenen zoals langdurige afwezigheid, korte duur in dienst voorafgaand aan de beoordeling of een zeer kleine omvang van het dienstverband. Van de beoordeelde medewerkers presteerde 94,0% goed, 5,7% uitstekend en 0,3% van de medewerkers onvoldoende. Bij aanvang van het studiejaar 2022-2023 is een geactualiseerde gesprekkencyclus, FIT, geïmplementeerd (zie paragraaf 7.1.3).



8

BEDRIJFSVOERING

8 BEDRIJFSVOERING

De begroting 2022 is opgesteld in de verwachting dat er in 2022 sprake is van een gecontroleerde coronapandemie, zonder specifieke regels voor de organisatie van het onderwijs en onderzoek op Windesheim. In 2022 heeft Windesheim meer studenten dan ooit tevoren. Dit betekent ook een toename van het aantal collega's, vooral in het onderwijs en onderzoek. Om de nieuwe collega's goed te kunnen inwerken, is er bewust voor gekozen om het stellen van de vacatures te faseren. Zo wordt stap voor stap de gewenste bezetting gerealiseerd en de werkdruk verlaagd. De middelen uit het Nationaal Plan Onderwijs (NPO) maken het in 2022 financieel mogelijk om de groei van het aantal studenten en de opgelopen studievertraging door corona op te vangen. 2022 staat in het teken van het vernieuwen van het curriculum op basis van de geformuleerde leeruitkomsten. Daarbij is volop gewerkt aan het realiseren van het bijpassende applicatielandschap, de Digitale Campus.

Het resultaat 2022 is € 7,9 mln. (begroot € 0 mln.). Het hogere resultaat komt met name door hogere baten en door lagere personeelslasten.

8.1 Resultaat en financiële positie

Resultaat

Het resultaat 2022 is € 7,9 mln. (begroot € 0 mln.). Het resultaat 2022 is € 11,9 mln. lager dan het resultaat 2021 (2021: € 19,8 mln.).

Vergelijking met begroting 2022

Het hogere resultaat wordt verklaard door drie factoren. De eerste factor betreft € 9,7 mln. hogere baten. Dit bestaat grotendeels uit € 7,2 mln. hogere rijksbijdrage (compensatie voor hogere personeelslasten en materiële lasten en daarnaast middelen Bestuursakkoord Praktijkgericht onderzoek) en uit € 2,3 mln. hogere baten contractonderwijs.

De tweede factor betreft de lagere personeelslasten van € 2,3 mln. Dit is het saldo van lagere lasten door niet ingevulde vacatureruimte en lagere reiskosten. In de huidige arbeidsmarkt is het een uitdaging om nieuwe medewerkers te werven. Daarbij hield Windesheim in de werving van nieuwe medewerkers rekening met het absorptievermogen van de onderwijsteams om nieuwe collega's goed te kunnen inwerken. Naast de gemiddeld lagere personele formatie zijn de reiskosten lager dan begroot omdat medewerkers minder reizen. Tegenover de genoemde lagere lasten staan hogere lasten door niet volledige compensatie van cao-lasten en door een eenmalige dotatie van € 4,0 mln. aan de voorziening DI-uren.

De derde factor betreft de hogere materiële lasten van € 4,1 mln. Door de oorlog in Oekraïne stegen de prijzen van grondstoffen in 2022 en steeds meer producten en diensten worden duurder. Ook de energieprijzen stegen fors in 2022. In de rijksbijdrage is een compensatie ontvangen voor hogere lasten door de inflatie.

Vergelijking met realisatie 2021

De totale baten zijn in 2022 € 24,0 mln. hoger dan in 2021. Deze toename komt met name door een hogere rijksbijdrage. Dit betreft de NPO-middelen waaronder de compensatie voor het halveren van het collegegeld (€ 16 mln. in 2022 voor de eerste acht maanden van 2022 en € 8 mln. in 2021 voor de laatste vier maanden van 2021) en de middelen uit de NPO-programma's. Daarnaast is in de rijksbijdrage een compensatie ontvangen voor hogere personeelslasten door cao-verhogingen en voor hogere materiële lasten als gevolg van inflatie.

De personeelslasten zijn in 2022 € 30,5 mln. hoger dan in 2021 met name door cao-verhogingen en meer personele inzet door groei van het aantal studenten en door studenten meer te begeleiden en ondersteunen om daarmee de opgelopen studievertraging te kunnen inhalen. Daarnaast is in 2022 inzet gecontinueerd op investeringen in kwaliteit (onderwijs, onderzoek en digitale campus).

De afschrijvingen, huisvestingslasten en overige lasten zijn in 2022 totaal € 5,4 mln. hoger dan in 2021. Dat is te verklaren doordat er ten opzichte van 2021 in 2022 meer studenten en medewerkers zijn en omdat de lasten stijgen als gevolg van de inflatie door de oorlog in Oekraïne. Daarnaast zijn de IT-lasten in 2022 hoger dan in 2021 onder andere vanwege hogere afschrijvingslasten en hogere licentiekosten door de ingebruikname van IT-applicaties.

Tabel 11: Geconsolideerde balans

(x € 1.000)	31.12.2022	31.12.2021
Activa		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	136.392	131.769
Financiële vaste activa	-	-
	136.392	131.769
Vlottende activa		
Vorderingen	10.900	5.829
Liquide middelen	107.891	85.946
	118.791	91.775
Totaal activa	255.183	223.544
Passiva		
Eigen vermogen	106.744	98.853
Voorzieningen	21.583	16.696
Langlopende schulden	37.207	39.270
Kortlopende schulden	89.649	68.725
Totaal passiva	255.183	223.544
Solvabiliteit (Eigen vermogen / Totaal passiva)	41,8%	44,2%

Tabel 12: Geconsolideerde staat van baten en lasten

(x € 1.000)	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Baten			
Rijksbijdragen	226.346	219.147	199.992
Overheidsbijdragen en -subsidies	8.261	8.378	8.137
College-, cursus-, les- en examengelden	33.526	33.844	39.014
Baten werk in opdracht van derden	10.238	7.958	9.152
Overige baten	9.951	9.306	8.037
Totaal baten	288.322	278.633	264.332
Lasten			
Personeelslasten	224.680	227.007	194.205
Afschrijvingen	12.117	12.360	12.332
Huisvestingslasten	11.737	12.637	10.694
Overige lasten	30.355	24.871	24.781
Totaal lasten	278.889	276.875	242.012
Saldo baten en lasten	9.433	1.758	22.320
Financiële baten en lasten	-1.489	-1.758	-2.542
Belastingen over het resultaat	-53	-	15
Resultaat na belasting	7.891	-	19.793

Financiële positie

Een solide financiële positie is een belangrijke voorwaarde om de doelen van Windesheim te kunnen realiseren. De geconsolideerde balans eind 2022 staat hierboven in tabel 10.

Solvabiliteit en current ratio

Eind 2022 is het eigen vermogen van Windesheim € 106,7 mln. (2021: € 98,8 mln.). De solvabiliteit (eigen vermogen / totaal passiva) komt daarmee eind 2022 uit op 41,8% (2021: 44,2%). Dit is inclusief de bestemmingsreserve Financiering Flevoland. Eind 2022 is de solvabiliteit 40,3% exclusief de bestemmingsreserve Financiering Flevoland (2021: 42,3%). Ondanks het positieve resultaat is de solvabiliteit gedaald als gevolg van een stijging van het balanstotaal, hetgeen wordt verklaard door een stijging van de voorzieningen (duurzame inzetbaarheid) en de kortlopende schulden (vooruit ontvangen collegegelden en vooruit ontvangen subsidies). Eind 2022 is de current ratio (vlottende activa / kortlopende schulden) 1,3 (2021: 1,3).

Treasury

Windesheim handelt binnen de kaders van het treasury-statuuut. Dit statuut is mede gebaseerd op de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Doel van het treasury-statuuut 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-statuuut is verankerd in de administratieve organisatie. De treasurycommissie heeft in 2022 tweemaal een regulier overleg gehad. Het treasuryjaarplan 2022 is uitgevoerd. Windesheim beschikt over € 106,5 mln. aan liquide middelen. De liquide middelen zijn direct opvraagbaar. Om de bank- en rentelasten zo laag mogelijk te houden is Windesheim in 2021 overgegaan naar schatkistbankieren voor creditgelden.

Financiële instrumenten

Op basis van het treasury-statuuut zet Windesheim een aanvullend financieel instrument in. Dit is een effectieve renteswap ter afdekking van renteschommelingen op de in 2008 aangegane lening voor Gebouw X. De renteswap is gewaardeerd volgens richtlijnen voor het opstellen van de jaarrekening. In 2022 zijn geen nieuwe financiële instrumenten afgesloten.

Renterisico

Het renterisico is beperkt tot het risico op rentestijging van een langlopende lening ten behoeve van de investering in Gebouw X in 2010. De lening voor Gebouw X loopt tot 1 januari 2042 en heeft een variabele rente die door toepassing van een renteswap is omgezet in een vaste rente.

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 stelde richtlijnen op 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

Vanaf 15 april 2021 is de beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten van kracht. Deze beleidsregel heeft als doel om te voorkomen dat overheidsgeld dat voor onderwijs is bestemd, niet weglekt naar andere doelen. Ook moet voorkomen worden dat met dit geld oneerlijke concurrentie ontstaat. Daar tegenover wordt het bekostigde onderwijs en onderzoek versterkt door private activiteiten en door publiek-private samenwerking. In Windesheim is een werkgroep ingesteld om alle activiteiten van Windesheim te inventariseren en te beoordelen op basis van de beleidsregel. Als uitgangspunt wordt de beleidsregel principle based toegepast. Daarbij worden de zogenaamde zeven normen gebruikt. Vanaf het kalenderjaar 2023 moet verantwoording afgelegd worden volgens de beleidsregel.

Windesheim voldoet aan de voorwaarden waaronder een hogeschool publieke middelen mag investeren in private activiteiten.

Windesheim geeft private activiteiten een plek in het onderwijs waar dat vanuit de maatschappelijke opdracht en innovatie meerwaarde heeft. De verbinding met onderwijs en onderzoek sluit aan bij de door Windesheim gemaakte keuzes in profilering en ambities om de binding met de regio's en de regionale kennisinfrastructuur te versterken. De private activiteiten bestaan grotendeels uit open aanbod en marktgestuurd onderzoek. In 2022 vonden geen maatwerktrajecten plaats zoals bedoeld in de notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs. Het open aanbod is qua omzet de belangrijkste tak.

In 2022 waren de totale baten op private activiteiten € 8,9 mln. (2021: € 8,3 mln.). Deze baten bestaan voor € 8,5 mln. (2021: € 7,7 mln.) uit contractonderwijs, voor € 0,2 mln. (2021: € 0,2 mln.) uit advieswerk en voor € 0,2 mln. (2021: € 0,4 mln.) uit overige baten. De totale baten 2022 zijn € 1,1 mln. hoger dan begroot en € 0,6 mln. hoger dan gerealiseerd in 2021. Het resultaat in 2022 is € 0,3 mln. positief (2021: € 0,5 mln. positief).

De toerekening van kosten aan private activiteiten gebeurt op basis van integrale kosten (directe loonkosten en overhead). Door de afzonderlijke registratie van kosten en omzet voor private activiteiten, is een adequate scheiding gemaakt tussen de besteding van publieke middelen en private middelen. Het resultaat op private activiteiten wordt gemuteerd op de bestemmingsreserve voor private activiteiten. Deze reserve is ontstaan op het moment van de fusie (1986) en is afgezonderd van de reserve voor publieke activiteiten. Eind 2022 was de bestemmingsreserve voor private activiteiten € 6,3 mln. (2021: € 6,0 mln.). Het positieve resultaat over 2022 is ten gunste gebracht van de bestemmingsreserve voor private activiteiten.

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 in Zwolle. De leerroute Begeleider in het Onderwijs kan in het tweede jaar ook gevolgd worden in Enschede en de leerroute Gedragsspecialist in Groningen en in Almere. In het eerste studiejaar vinden alle bijeenkomsten in Zwolle plaats. Studenten van Windesheim volgen de Academische Pabo aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. De hiermee gemoeide lasten voor Windesheim waren in 2022 € 75.000 (2021: € 75.000).

Investeringsbegroting

Het College van Bestuur stelt jaarlijks het investeringsbudget vast voor ICT, meubilair, verbouwingen en overige specifieke investeringen. In 2022 zijn geen investeringen in private activiteiten geweest (2021: geen).

8.2 Continuïteitsparagraaf

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

Algemeen

De vermogenspositie en het verwachte exploitatieresultaat voor 2023 zijn gebaseerd op de begroting 2023. Voor de jaren 2024 t/m 2027 zijn deze gebaseerd op het meerjarenperspectief zoals opgenomen in de begroting 2023. Begroting en meerjarenperspectief zijn opgesteld op basis van verwachte ontwikkelingen in het aantal studenten en personele formatie die nodig is om de ambities van Windesheim te kunnen realiseren. Kengetallen van studenten en personeel staan in tabel 13.

Studenten

In het studiejaar 2021-2022 en 2023-2024 hebben veel hogescholen te maken met hogere studentaantallen, met name vanwege coronamaatregelen. Ook bij Windesheim is dit zichtbaar. Voor de periode 2024 t/m 2027 is gerekend met een stabiel aantal studenten.

Personeel

De verdeling van de personele formatie over onderwijs, onderzoek, ondernemen en ondersteuning voor 2023 t/m 2027 laat een stabiel aandeel voor onderwijs (circa 60%) en onderzoek (circa 7%). Ten opzichte van 2022 groeit de personele formatie in 2023 met bijna 150 fte. Voor 2024 t/m 2027 is de personele formatie in lijn met de ontwikkeling van het aantal studenten. De personele formatie betreft de inzet van eigen medewerkers en de inzet door derden.

Tabel 13: Kengetallen studenten en personele formatie

	2022	B2023	MJP2024	MJP2025	MJP2026	MJP2027
Studenten	-	-	-	-	-	-
Totaal	27.203	27.000	27.000	27.000	27.000	26.500
Personeel (fte's)						
Onderwijs	1.305	1.367	1.375	1.365	1.365	1.355
Onderzoek	150	155	165	165	165	165
Ondernemen	67	65	70	70	70	70
Ondersteuning	699	783	720	710	710	710
Totaal	2.221	2.370	2.330	2.310	2.310	2.300

*De cijfers voor 2022 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2022.
De cijfers voor 2023 zijn gebaseerd op de begroting 2023.
De cijfers voor 2024 t/m 2027 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2024-2027.*

Financieel

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

In 2023 is de rijksbijdrage lager dan in 2022 en dat komt o.a. omdat de compensatie in de rijksbijdrage voor de korting van het collegegeld vervalt. Daar tegenover is de opbrengst collegegeld hoger dan in 2022 omdat de korting is vervallen. Per saldo stijgt rijksbijdrage plus opbrengst collegegeld met € 10,3 mln. Dit betreft met name een hogere rijksbijdrage uit het Bestuursakkoord Praktijkgericht Onderzoek en uit de incidentele NPO-programma's. De rijksbijdrage 2023 is gebaseerd op het aantal ingeschreven bekostigde studenten per 1 oktober 2021. Voor 2023 is een resultaat begroot van € 4,5 mln. negatief. Dit betreft € 1,5 mln. voor het vervangen en implementeren van meerdere systemen zoals Cats (studentenadministratie), Unit4 (financiële administratie, inkoop- en projectadministratie), e.d., € 1,5 mln. onderwijsinvesteringen in Flevoland ten laste van de bestemmingsreserve Financiering Flevoland en circa € 1,5 mln. hogere energielasten. In de begroting 2023 is rekening gehouden met een groei van bijna 150 fte personele formatie. Ondanks dat er veel actie is op het goed invullen van de begrote vacatures, verwachten we dat mogelijk eind 2023 niet alle vacatures zijn ingevuld. Indien niet alle vacatures conform de begroting worden ingevuld, dan zal het resultaat over 2023 mogelijk hoger uitvallen dan begroot.

In de begroting 2023 is € 16,8 mln. opgenomen voor kwaliteitsafspraken. In meerjarenperspectief is de rijksbijdrage 2023 gebaseerd op het aantal bekostigde studenten per 1 oktober 2021 (t-2). De geconsolideerde begroting 2023 en het meerjarenperspectief 2024-2027 staan in tabel 14.

Ontwikkeling van de solvabiliteit

Windesheim heeft een beleidslijn voor solvabiliteit. Het gewenste solvabiliteitsniveau is 40%. Dit is de solvabiliteit exclusief het geoormerkte deel voor Flevoland. Zodra dit niveau is bereikt, wordt in het volgende jaar met een 0-begroting gewerkt. Als bovengrens wordt het percentage van 45% aangehouden. Eind 2022 is de solvabiliteit 40,3% exclusief het geoormerkte deel voor Flevoland. Ondanks het positieve resultaat is de solvabiliteit gedaald als gevolg van een stijging van het balanstotaal hetgeen wordt verklaard door een stijging van de voorzieningen en de kortlopende schulden.

De Inspectie van het Onderwijs hanteert vanaf 2020 de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen. De gedachte achter deze waarde is dat onderwijsgeld optimaal aan onderwijs wordt besteed en niet onnodig in reserves vastzit. Voor Windesheim is de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen per eind 2022 € 176,4 mln. Het werkelijk publiek deel van het eigen vermogen per eind 2022 is € 93,7 mln. en dat is ruim onder de hiervoor genoemde signaleringswaarde. De geconsolideerde balans ontwikkelt zich naar verwachting volgens tabel 15.

Financiering en investeringen

In de begroting 2023 en in het meerjarenperspectief 2024 t/m 2027 is een aantal grotere (voorziene) investeringen verwerkt. Ook de daarbij behorende (voorziene) financiering is verwerkt. Het gaat om de volgende grote (voorziene) investeringen:

- Verbetering infrastructuur campus Zwolle: verbetering bereikbaarheid en verkeersveiligheid van de campus - rondweg autoverkeer. Start 2023 en gereed 2024, totale investering circa € 3,5 mln.
- Campus Almere: start 2023 en oplevering zomer 2026. In de begroting 2023 en het meerjarenperspectief 2024 t/m 2027 is een investering opgenomen van circa € 60 mln. (oktober 2022).

Windesheim gaat een nieuwe locatie bouwen op een unieke plek aan het Weerwater in het stadshart van Almere. Er is een ander onderwijsgebouw nodig om het groeiend aantal studenten goed onderwijs en goede faciliteiten te kunnen blijven bieden. Op de campus in Almere zullen vanaf de zomer 2026 jaarlijks duizenden studenten kunnen studeren.

Nieuwbouw Windesheim in Almere

Belangrijkste vertrekpunt is dat het gebouw open en toegankelijk is voor iedereen. Open betekent dat iedereen welkom is en zich welkom voelt. We verbinden letterlijk 'binnen met buiten' en stimuleren contact tussen de mensen die wonen, werken en leren in Almere. We laten hiermee zien waar onze hogeschool nu én in de toekomst staat. Dat is namelijk midden in de samenleving waar wij deel van uitmaken.

Tabel 14: Geconsolideerde staat van baten en lasten*(x € 1.000)*

	2022	B2023	MJP2024	MJP2025	MJP2026	MJP2027
Baten						
Rijksbijdragen	226.346	217.400	215.600	212.200	210.100	208.000
Overheidsbijdragen en -subsidies	8.261	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
College-, cursus-, les- en examengelden	33.526	50.500	51.000	52.000	52.500	53.000
Baten werk in opdracht van derden	10.238	9.100	10.000	10.500	10.500	11.000
Overige baten	9.951	9.400	8.900	8.000	8.000	8.000
Totaal baten	288.322	294.400	293.500	290.700	289.100	288.000
Lasten						
Personeelslasten	224.680	241.800	238.000	236.000	236.000	235.000
Afschrijvingen	12.117	13.700	14.000	15.300	17.200	17.200
Huisvestingslasten	11.737	10.800	11.400	10.600	9.500	9.700
Overige lasten	30.355	30.300	27.400	26.300	25.100	25.000
Totaal lasten	278.889	296.600	290.800	288.200	287.800	286.900
Saldo baten en lasten	9.433	-2.200	2.700	2.500	1.300	1.100
Financiële baten en lasten	-1.489	-2.300	-2.200	-2.300	-2.700	-2.600
Belastingen over het resultaat	-53	-	-	-	-	-
Resultaat na belasting	7.891	-4.500	500	200	-1.400	-1.500

De cijfers voor 2022 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2022. De cijfers voor 2023 zijn gebaseerd op de begroting 2023.

De cijfers voor 2024 t/m 2027 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2024-2027.

Tabel 15: Geconsolideerde balans

(x € 1.000)	31.12.2022	B31.12.2023	MJP31.12.2024	MJP31.12.2025	MJP31.12.2026	MJP31.12.2027
Activa						
Vaste activa						
Materiële vaste activa	136.392	139.000	149.600	180.300	199.000	193.200
Financiële vaste activa	-	-	-	-	-	-
	136.392	139.000	149.600	180.300	199.000	193.200
Vlottende activa						
Vorderingen	10.900	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Liquide middelen	107.891	84.900	85.600	71.200	49.200	48.600
	118.791	93.900	94.600	80.200	58.200	57.600
Totaal activa	255.183	232.900	244.200	260.500	257.200	250.800
Passiva						
Eigen vermogen						
. Algemene reserve	93.742	90.300	92.300	94.000	93.400	92.700
. Bestemmingsreserves	13.002	11.500	10.000	8.500	7.700	6.900
	106.744	101.800	102.300	102.500	101.100	99.600
Voorzieningen	21.583	21.000	20.500	20.000	19.500	19.500
Langlopende schulden	37.207	34.100	50.400	66.000	63.600	58.700
Kortlopende schulden	89.649	76.000	71.000	72.000	73.000	73.000
Totaal passiva	255.183	232.900	244.200	260.500	257.200	250.800
Solvabiliteit	41,8%	43,7%	41,9%	39,3%	39,3%	39,7%
<i>Eigen vermogen / Totaal passiva</i>						

De cijfers voor 2022 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2022.

De cijfers voor 2023 zijn gebaseerd op de begroting 2023. De cijfers voor 2024 t/m 2027 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2024-2027.

Windesheim Flevoland

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

Ook de bestemmingsreserve Flevoland wordt ingezet voor de exploitatietekorten en investeringen van Windesheim in Flevoland. Er zijn plannen opgesteld voor de bestemming van de resterende middelen van het fonds.

Tabel 16: Verantwoording financiering Flevoland

(x € 1.000)	2022
Vooruit ontvangen financiering op 1 januari	3.141
Exploitatietekort domein Flevoland boekjaar	-677
Vooruit ontvangen financiering op 31 december	2.464

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 zijn die gesprekken gericht op de meer kwalitatieve aspecten van de ontwikkelingen en de geleverde prestaties. De directeur presenteert de tussentijdse rapportage en tijdens de presentatie wordt langer stilgestaan bij de door de directeur aangedragen besprekpunten en thema's. Daarnaast worden specifieke agendapunten aangedragen door het College van Bestuur.

Verbetering van processen en informatiesysteem

De administratieve organisatie en interne beheersing van Windesheim zorgt ervoor dat de onderwijsprocessen en ondersteunende processen zo effectief en efficiënt mogelijk verlopen en dat deze aan wet- en regelgeving voldoen. Plannen voor verbeteringen zijn getoetst op effectiviteit, operational excellence en efficiency. Belangrijke toetscriteria hiervoor zijn toekomstbestendigheid, meer middelen voor onderwijs en onderzoek en flexibilisering van dienstverlening. In 2022 is verder gewerkt aan projecten om het onderwijs digitaal te ondersteunen en de eigen leerroute van de student verder te ontwikkelen. Deze projecten zijn ondergebracht in het Windesheimprogramma Digitale Campus (zie ook paragraaf 3.1). Daarnaast is een aantal hogeschool-brede systemen vervangen vanwege het einde van hun gebruiksduur zoals het HR-systeem. In 2022 zijn de voorbereidingen gestart voor de migratie van de financiële, inkoop- en projectadministratie in 2023.

Managementinformatie is essentieel om de voortgang op de realisatie van de strategische agenda en daarmee op de doelstellingen te kunnen volgen. Ook in 2022 werkte Windesheim volop om naast basismanagementinformatie over financiële en HR-data vanuit Power BI ook de gegevens en rapportages in aansluiting op de strategische koers uit te werken. Belangrijke gegevens zijn bijvoorbeeld de apps over studiesucces (onder andere uitval, data uit het experiment Doorstroomnorm, aanmeldingen en inschrijvingen), over de uitkomsten van de NSE en over HR.

Interne Audits

Interne Audits is een onafhankelijke audit- en adviesfunctie die het College van Bestuur en het management op alle niveaus voorziet van objectieve evaluaties, beoordelingen en aanbevelingen over de interne beheersing, risicomanagement en governance. Het College van Bestuur stelt jaarlijks het auditjaarplan vast. Via tussentijdse rapportages leggen de medewerkers van Interne Audits

verantwoording af over hun werkzaamheden aan het College van Bestuur en de auditcommissie en rapporteren zij de uitkomsten van hun audits op hoofdlijnen. In deze tussentijdse rapportages komen audits aan de orde over kritische bedrijfsprocessen en financiële processen, compliance audits en audits over andere onderwerpen. In 2022 voerde de afdeling onder meer audits uit naar de toetsing, inleveren van bedrijfseigendommen en inhuur van externen. Verder voerde Interne Audits in 2022 follow-up audits uit naar controle technische functiescheiding en het tijdig starten van aanbestedingen. De gedane aanbevelingen zijn opgevolgd.

Externe accountant

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.

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 gebruikt daarbij een risicomodel dat de Vereniging Hogescholen heeft ontwikkeld en dat is uitgewerkt in de *Handreiking Risicobeheersing*. Windesheim heeft risicomanagement geïntegreerd in de planning & control cyclus. Onderdeel van de 4-, 8- en 12-maandsrapportage van een domein of dienst is een risicoparagraaf. Hierin documenteren de directeur en het managementteam de risico's (bruto risico, maatregelen, netto risico). De risicoparagraaf wordt zo elke vier maanden geactualiseerd en geagendeerd voor het gesprek tussen College van Bestuur en directeur met managementteam. Daarnaast vindt een evaluatie plaats over alle risicoparagrafen in het RRC (Risico Review Comité). Op basis van de risicoparagrafen werkte het RRC iedere vier maanden de Windesheim-risicomatrix bij, waarbij de gehele matrix wordt geüpdatet (bruto risico, maatregelen, netto risico). Vervolgens stelt het College van Bestuur de Windesheim-risicomatrix vast en laat aanvullende maatregelen treffen voor risico's die hoger zijn dan de risk appetite.

De uitkomst van de beoordeling bespreekt het College van Bestuur periodiek met de Raad van Toezicht. Windesheim onderscheidt de vijf risicosoorten volgens het risicomodel van de Vereniging Hogescholen:

1. Onderwijs en onderzoek
2. Personeel
3. Compliance
4. Bedrijfsvoering
5. Externe omgeving



Figuur 5: Risicomodel van de Vereniging Hogescholen

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

Tabel 17: Risicomanagement			
Onderwerp		Risico	Beheersmaatregelen
Onderwijs en onderzoek	Kwaliteit van toetsing en eindwerk	Er kan worden geconstateerd dat de kwaliteit van toetsing en eindwerken onvoldoende is, doordat het proces onvoldoende waarborgen bevat om de kwaliteit van toetsing en eindwerken te borgen. Dit heeft gevolgen voor o.a. de accreditatie, uitgegeven diploma's en een direct gevolg dat studenten niet kunnen afstuderen.	Opleidingen geven invulling aan het toetskader van het domein. De opleiding verbetert de kwaliteit van individuele toetsen conform gestelde KPI's. Onderwijskundigen geven ondersteuning. Uitvoeren van midterm reviews ten aanzien van eindwerken. Uitvoeren van accreditaties. Teams voeren kritische zelfreflectie uit. Goede toetsprogramma's. Aandacht voor specifieke kwaliteitsborging online onderwijs. Controle niveau eindwerkstukken door opleidingen en examencommissies.
Personeel	Werkdruk	Te hoge werkdruk, onder andere door gebrek aan duurzaam inzetbaar personeel en docenten die lesgeven aan grote groepen studenten, levert een risico op voor: uitval van medewerkers in het onderwijs en bij ondersteuning, innovatie en ontwikkeling, het inwerken van nieuwe medewerkers. Sommige teams geven aan geen ruimte te hebben om nieuwe medewerkers in te werken.	Werkdrukbeleid en visiedocument over hybride werken. Rapporteren over vitaliteit in de triaalrapportages. Ondersteuning aan leidinggevenden door HR bij het aanpakken van werkdruk. In de begroting middelen beschikbaar stellen om extra (tijdelijke) medewerkers aan te trekken om werkdruk te verminderen en innovatiekracht te vergroten.
Compliance	Fraude	Risico op ongeoorloofde wijzigingen door medewerkers met (verhoogde) rechten in het financiële systeem. Bijvoorbeeld bewust onjuiste registratie bankgegevens crediteuren.	Toepassen van het 4-ogenprincipe bij het aanmaken en wijzigen van crediteurenstamgegevens. Controletechnische functiescheiding: medewerkers crediteuren beschikken niet over autorisatie muteren stamgegevens. Inzet van Besteldesk bij wijzigingen crediteurengegevens. Het financiële systeem is onderdeel van de jaarlijkse IT audit door de externe accountant.

Tabel 17: Risicomanagement

Bedrijfsvoering			Onderwerp	Risico	Beheersmaatregelen
Bedrijfsvoering	Realisatie strategische koers		Het risico bestaat dat Windesheim over onvoldoende implementatiekracht beschikt om het instellingsplan te realiseren met als onderdeel de Digitale campus als gevolg van onvoldoende inzicht in de nieuwe functionaliteit.	Helder programmaplan DC met scope, tetsmomenten en verwachte bemensin. Overkoepelend programmaplan met een template voor domeinimplementatieplan. Domeinimplementatieplan bestaat uit detailplanning per opleiding, bezetting implementatieteam, inzet onderwijsteams, proces ophalen voortgang, communicatie en escalatieproces binnen domein strikt inregelen en laten aansluiten bij het overkoepelend programmaplan.	
	Realisatie strategische koers		Het risico bestaat het risico dat door de invoering bij opleidingen die wel flexibel onderwijs gaan aanbieden, dit meer werk betekent voor de bedrijfsbureaus. Dat geeft risico op onvoldoende uitgewerkte processen waardoor fouten en rework.	Actief participeren in DC en implementatieteams, go / no go besluiten. De implementatieteams en manager Bedrijfsvoering bereiden medewerkers van de bedrijfsbureaus voor op de hectiek. Strikte deadlines in planning, ook voor onderwijs. Gelijktijdige zomervakantie voor medewerkers van de bedrijfsbureaus. Extra capaciteit inzetten.	
	Realisatie nieuwbouw, verbouw, renovatie		Risico's bij nieuwbouw, verbouw- en renovatieprojecten, doordat: a. partijen zich minder snel inschrijven op aanbestedingen door alle prijsstijgingen in de bouw en personeelstekort, waardoor marktwerking miniem is, b. materialen in prijs stijgen en leveringsproblemen hebben, en bij uitvoerende partijen personeelstekorten zijn, met als gevolg dat projecten te laat worden afgerond en meer kosten dan gebudgetteerd.	Afdeling Huisvesting houdt prijsstijgingen bij goed volgen aan de hand van de bouw(kosten)data van BDB en neemt deze daar waar nodig opnemen in de raming van projecten. De werkgroep Investerings reviewt investeringsaanvragen en maakt de afweging welke projecten haalbaar zijn binnen de begroting. Bij aanbestedingen kiest afdeling Huisvesting in overleg met Inkoop zorgvuldig een ontwikkelstrategie, bijvoorbeeld het uitvoeren van een marktconsultatie of partijen eerder betrekken in het proces, kiezen en een risicoverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De werkgroep Investerings kan ervoor kiezen om projecten te vertragen, uit te stellen of juist te versnellen.	
	Realisatie nieuwbouw in Almere		De nieuwbouw in Almere is niet op tijd gereed door de marktbewegingen, de ontwikkelingen van de bouwkosten en levertijden. Dit heeft als gevolg dat Windesheim geen fysiek onderwijs in Almere kan verzorgen.	In projectorganisatie snelle signalering, kostenbewaking en risicomanagement inrichten. Huur van huidige panden door laten lopen. Uitvoeren van marktconsultatie voordat wordt aanbesteed. Projectorganisatie richten stakeholdermanagement met buurt en gemeente in.	

Tabel 17: Risicomanagement

			Onderwerp	Risico	Beheersmaatregelen
Externe omgeving	Cybersecurity			Risico is dat onbevoegden toegang krijgen tot de IT-systemen door onvoldoende beveiliging. Gevolg is verlies van gegevens, aantasting van de integriteit van gegevens, en/of de beschikbaarheid van de IT-omgeving. Daarnaast door onvoldoende bescherming van de persoonsgegevens bestaat het risico op niet voldoen aan de AVG-wetgeving.	IVT maakt gebruik van monitoring-software voor verdacht gedrag. Daarnaast is SURF SOC operationeel en heeft IVT personeel hiervoor geworven. IVT laat door externe partijen professional hacking en zogenaamde Pen-testen uitvoeren. Na uitvoeren Pen-testen volgt een automatische scan op kwetsbaarheden. IVT zorgt voor veilige voorzieningen, een moderne firewall, up-to-date software en beveiligingsmaatregelen. Er is een memo Cyber security opgesteld waarin aanbevelingen zijn opgenomen die worden uitgevoerd. Jaarlijks deelnemen aan OZON. Creëren bewustzijn door frequente communicatie vanuit dienst Bedrijfsvoering over de meldplicht en de boetes bij niet-melden. Awareness campagne. Handhaven procedures: o.a. autorisatierichtlijnen, wijzigingsprocedures, etc. Handhaving door informatie- en operation managers, maar vooral borging van kennis van de procedures door de teams (product owners).
	Langstudeerders, groenpluk en instroom			Risico op een toename van het aantal langstudeerders, als gevolg van de invoering van de doorstroomnorm en 'groenpluk'. Dit leidt tot een toename van het aantal onbekostigde studenten en minder financiële middelen. Door de krapte op de arbeidsmarkt ontstaat groenpluk bij derde en vierde jaars studenten. Zij accepteren een baan vóór het behalen van hun diploma, waardoor zij voortijdig stoppen met hun studie of langdurige studievertraging oplopen. Daarnaast bestaat het risico op een lagere instroom van MBO'ers door de groenpluk, omdat zij ook gelijk aan het werk gaan.	Gerichte en intensieve studiebegeleiding door SB'ers. Er is een nauwe samenwerking tussen Windesheim en het werkveld met 10-14 scholen. Dit is voor studenten die zowel een PO als VO-bevoegdheid willen behalen. Organiseren van online proeflessen voor afstandsleren en meeloopdagen. Daarnaast is er voor zij-instromers een traject waarbij zij-instromers eerst stagelopen voordat ze starten met lesgeven voor de klas. Inzet van middelen die landelijk zijn vrijgemaakt waaronder de NPO middelen. Het SSC biedt verschillende mogelijkheden om studenten met psychologische klachten te ondersteunen: individueel traject, groepsbehandeling of begeleiding bij passende hulp buiten de hogeschool. Voor langstudeerders is er de Studiehuiskamer. Uitval beperken door deeltijd/flexstuderen aan te bieden met extra begeleiding. De domeinen bespreken twee keer per jaar het onderwijsportfolio.



9

GOVERNANCE

9 GOVERNANCE

Goed bestuur betekent voor Windesheim open en transparant verantwoording afleggen aan de omgeving. Windesheim hanteert de Branchecode goed bestuur hogescholen van de Vereniging Hogescholen als basis voor zijn governancebeleid.

9.1 Organisatiestructuur

Hogeschool Windesheim organiseert het onderwijs en onderzoek binnen vijf domeinen. De diensten Strategie & Support en Bedrijfsvoering ondersteunen bij de uitvoering van de primaire processen. Onder het College van Bestuur (CvB) functioneren directeuren die een domein of dienst aansturen. De manier waarop het CvB Windesheim aanstuurt, is samen met de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeuren vastgelegd in het bestuurs- en beheersreglement. In dat kader voert CvB triaalgesprekken met de afzonderlijke MT's van de domeinen en diensten. Daartoe worden triaalrapportages samengesteld die informatie bevatten over de financiën, HR en het onderwijs. Sinds 2022 gebruikt Windesheim daarvoor een dashboard monitoring onderwijs waarin strategische indicatoren over de koers zijn opgenomen. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het CvB en op de algemene gang van zaken binnen Windesheim. Als medezeggenschapsorganen kent Windesheim op hogeschoolniveau de Centrale Medezeggenschapsraad, op het niveau van de domeinen en diensten de deelraden en op opleidingsniveau de opleidingscommissies.



Figuur 6: Organogram Hogeschool Windesheim

9.2 College van Bestuur

Op 1 februari 2022 nam Henk Hagoort afscheid van Windesheim als voorzitter van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht benoemde het toenmalige CvB-lid Inge Grimm per 15 april 2022 tot voorzitter van het College van Bestuur en per 1 oktober 2022 Erika Diender benoemd als lid van het College van Bestuur.



Inge Grimm (1969) is sinds 16 augustus 2017 lid van het College van Bestuur en voorzitter sinds 15 april 2022. Zij heeft de volgende onderwerpen in portefeuille: onderzoek, marketing & communicatie, HR, ICT en financiën. Daarnaast is Inge Grimm portefeuillehouder voor het domein Techniek, het domein Flevoland en voor de dienst Strategie & Support.



Erika Diender (1969) is sinds 1 oktober 2022 lid van het College van Bestuur. Zij heeft de volgende onderwerpen in portefeuille: onderwijs, studentzaken, internationalisering, huisvesting en veiligheid. Daarnaast is Erika Diender portefeuillehouder voor het domein Bewegen en Educatie, het domein Business, Media en Recht, het domein Gezondheid en Welzijn en voor de dienst Bedrijfsvoering.

Erika Diender: “We mogen nog meer laten zien wat we hebben en kunnen”

In een interview voor het intranet van Windesheim vertelde Erika Diender over haar loopbaan en hoe het is om weer terug te zijn bij Hogeschool Windesheim.

“Mijn wens was om dierenarts te worden, maar na twee keer te zijn uitgeloot ging ik naar de Heao. Na mijn studie vond ik het werken in het bedrijfsleven tegenvallen. Het was erg commercieel gericht en daarom maakte ik graag de overstap naar de onderwijswereld van Windesheim. In mijn eerste periode hier werkte ik in verschillende coördinerende functies, haalde mijn didactische bevoegdheid en stond ik een tijd voor de klas. Mijn laatste functie bij Windesheim was die van directeur bij Student en Onderwijs Support.

Ik vind het ontzettend leuk om terug te zijn. Ik herken veel en ik kom af en toe zelfs collega's tegen die hier al waren toen ik dertien jaar geleden vertrok. Dat is erg leuk. Tegelijkertijd zie ik dat Windesheim zich enorm heeft ontwikkeld. Opvallend vind ik hoe onderzoek zich enorm heeft geprofessionaliseerd en veel dichterbij het onderwijs staat. Ik vind het mooi dat je in een bestuursfunctie positieve invloed kunt uitoefenen op de kwaliteit en de toegankelijkheid van het onderwijs. Goed blijven is misschien nog wel moeilijker dan goed worden, ook daarin moeten we investeren, om ons hoge kwaliteitsniveau te waarborgen.

Wat ik zou willen verbeteren aan Windesheim? We kunnen ons als kennisinstelling nog beter profileren en een stap maken. We hebben een goede strategische koers, zijn de tweede beste grote hogeschool van het land, maar iemand anders moet er blijkbaar dat kwaliteitsstickertje op plakken voor we het geloven. Laten we zelf ook meer uitdragen waar we voor staan: zorgzaam zijn voor onze studenten, kwalitatief het best mogelijke onderwijs bieden en als kennisinstelling een belangrijke partner zijn voor allerlei partijen in de regio.”

Arbeidsvoorwaarden, scholing en vergoeding bestuurskosten

De RvT stelt de arbeidsvoorwaarden, waaronder de bezoldiging, van de leden van het CvB vast. De remuneratiecommissie van de RvT 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 2022 vanwege zijn omvang (op grond van de criteria Aantal bekostigde studenten, Totale baten en Aantal onderwijssectoren) in de hoogste klasse van de ministeriële Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren, namelijk klasse G.

De leden van het CvB vervullen de functies van voorzitter en lid voor bepaalde tijd op basis van een fulltime arbeidsovereenkomst. Zij zijn daarna herbenoembaar. In 2021 is Inge Grimm voor een periode van zes jaar herbenoemd tot CvB-lid.

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

In het kader van professionalisering startte Inge Grimm in 2021 met de Comenius leergang *Leiderschap in Complexiteit*, die zij in 2022 afrondde. Daarnaast volgde Grimm in 2022 een mediatraining en startte ze met een coachingstraject.

Voor de leden van het CvB is een regeling voor de vergoeding van bestuurskosten van toepassing, die door de RvT is vastgesteld op basis van het binnen de Vereniging Hogescholen hiervoor afgesproken

kader. In de regeling staan de aard, de omvang en de wijze van vergoeding en verantwoording van door de collegeleden gemaakte kosten beschreven. Ieder kwartaal worden deze kosten ter verantwoording en goedkeuring voorgelegd aan de remuneratiecommissie van de RvT. Een samenvattend jaaroverzicht van de kosten wordt vervolgens ter verantwoording en goedkeuring aan de RvT voorgelegd.

In onderstaande tabel staan de kosten die in 2022 aan het CvB vergoed zijn.

Tabel 18: Overzicht verantwoording declaraties en bestuurskosten CvB-leden van Nederlandse Hogescholen

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

	Inge Grimm	Erika Diender	Henk Hagoort	CvB gezamenlijk	Totaal
(In €)					
1. Representatie	179	-	-	-	179
2. Reiskosten binnenland	-	-	156	-	156
3. Reiskosten buitenland	-	-	-	-	-
4. Overige kosten *	16.663	808	601	-	18.072
5. Totaal	16.842	808	757	-	18.407

* Toelichting post 4: onder de Overige kosten van Inge Grimm zijn onder andere begrepen de Executive coaching en de mediatraining.

9.3 Horizontale dialoog

Als maatschappelijke organisatie vindt Windesheim het betrekken van en communiceren met interne en externe stakeholders bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid belangrijk. Windesheim stelde dan ook intern beleid vast voor deze horizontale dialoog, waarin staat hoe deze wordt vormgegeven.

Betrokkenheid interne stakeholders

Medewerkers en studenten waren in 2022 op verschillende manieren betrokken bij de uitvoering van de Strategische koers. Zo droegen medewerkers bij aan het realiseren van de ambities uit de strategische koers door onder meer betrokkenheid bij het Windesheim brede Onderwijsteam, de procestafels, de Learning Labs en het netwerk voor onderwijsadviseurs en studentbegeleiders en bij de implementatieteams in de domeinen. In de zogenaamde pitstop-bijeenkomsten verdiepten het CvB, MT-leden van de domeinen en diensten en ter zake deskundige medewerkers thema's die samenhangen met de strategische koers, zoals dialoogkracht in teams en de studentreis.

Tijdens de Windesheim Onderwijsweek konden medewerkers deelnemen aan door medewerkers en studenten georganiseerde workshops over diverse thema's gerelateerd aan het hoofdthema *Samen sterk voor elk talent*, zoals gelijke kansen in het onderwijs en diversiteit & inclusie. Ook bezocht het CvB een groot deel van de opleidingen en diensten om te praten met medewerkers over allerlei onderwerpen die de hogeschool raken. Studenten kunnen onder meer via Get Involved, een participatieproject voor studenten, een bijdrage leveren aan diverse (maatschappelijke) vraagstukken zoals diversiteit, sociale cohesie en flexibilisering van het onderwijs. Om te komen tot een nieuwe strategische koers voor de periode 2023-2028 organiseerde men ook diverse bijeenkomsten om medewerkers en studenten mee te laten denken over de toekomst van Windesheim.

Medewerkers en studenten zijn via medezeggenschapsorganen betrokken bij de totstandkoming en uitvoering van het beleid. In het medezeggenschapsreglement staan per medezeggenschapsorgaan de taken en bevoegdheden beschreven. Naast de instemmings- en adviesbevoegdheden staat het de medezeggenschapsorganen vrij om informatie op te vragen, op eigen initiatief voorstellen te doen,

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

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

Onder andere deze onderwerpen stonden op de CMR-agenda in 2022:

- Voortgang van de huidige strategische koers
- Plan van aanpak voor een nieuwe strategische koers voor 2023-2028
- Studentwelzijn
- Digitale Campus
- Beheersingsplan corona

De CMR stemde in het verslagjaar onder andere in met:

- Kadernota 2023
- Begroting 2023
- Onderwijs- en examenregeling voor studiejaar 2022-2023
- Regeling profileringsfonds
- Regeling flexibel reizen en werken
- Collegegelden voor studiejaar 2022-2023
- Regeling ongewenste omgangsvormen
- Procesaanpak werkdruk
- Regeling benoeming (associate) lectoren

Betrokkenheid externe stakeholders

De betrokkenheid van externe stakeholders is onder meer georganiseerd via bestuurlijke overleggen met andere (onderwijs)instellingen en regionale overheden. In deze overleggen wordt afstemming gezocht op het vlak van onderwijs en onderzoek en worden mogelijkheden verkend voor de versterking van de regionale kennisinfrastructuur. Ook was er begin 2023 een bijeenkomst met externe strategische relaties om bij hen input op te halen voor de nieuwe strategische koers van Windesheim voor de periode 2023-2028.

Windesheim is ook vertegenwoordigd in de Zwolse8, regiegroep Regio Zwolle, sectortafels in het kader van de Human Capital Agenda als onderdeel van de Regiodeal Zwolle, Economic Board Regio Zwolle en Flevoland om onderwijs, onderzoek, het bedrijfsleven en overheid op een vruchtbare manier met elkaar te verbinden. Vertegenwoordigers uit de beroepspraktijk zijn via adviescommissies uit het werkveld betrokken bij onderwijsontwikkeling en afstemming op de arbeidsmarkt. Door deelname aan een kenniskring of adviesraad van een lectoraat zijn relevante externe stakeholders betrokken bij het beleid voor praktijkgericht onderzoek en kenniscirculatie.

Jaarlijks organiseert Windesheim een relatie-event voor externe stakeholders. Tijdens het event in 2022 sprak men over maatschappelijke thema's in de regio en hoe hier gezamenlijk in kan worden opgetrokken.

Communicatiemiddelen

Windesheim houdt stakeholders op de hoogte van de ontwikkelingen binnen de hogeschool via diverse communicatiemiddelen zoals de jaarverantwoording, de in- en externe website, diverse nieuwsbrieven als de Sharenet Actueel, de nieuwsbrief voor leidinggevenden en van het studiesuccescentrum en de hogeschoolkrant WIN.

9.4 Notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs

In de notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs staat informatie over de interpretatie en het toepassen van de bekostigingsregels.

De notitie omvat acht thema's:

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

Thema 2, Investeren van publieke middelen in private activiteiten, is in 2021 ingetrokken. Op 15 april 2021 trad de Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten in werking. Deze kwam in de plaats van thema 2 van de zogenoemde helderheidsnotities uit 2003 en 2004 en de latere publicaties van OCW die hierop betrekking hebben, zoals de Handreiking voor de inrichting van onderwijskundige publiek-private arrangementen uit 2011.

In overeenstemming met de notitie is in hoofdstuk 8 van dit bestuursverslag verantwoording afgelegd over thema 1: uitbesteding (paragraaf 8.1) en thema 8: bekostiging van maatwerktrajecten (paragraaf 8.1). Wat betreft thema 4, bekostiging van buitenlandse studenten: er zijn in 2022 geen studenten ingeschreven bij Windesheim die via distance learning de studie in het buitenland volgen (2021: geen studenten). Windesheim volgt de bekostigingsregels voor de thema's 3, 5, 6, 7 en 9. Over deze thema's hoeft geen verantwoording afgelegd te worden.

9.5 Rechtsbescherming medewerkers en studenten

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

Tabel 19 Klachtenloket

	2022	2021	2020	2019
Totaal aantal klachten, waarvan:	363	336	256	214
Doorgestuurd naar en opgelost door betreffende domein waarvan:	178	169	126	109
· Gegronsd verklaard	39	39	22	33
· Ongegrond verklaard	10	11	21	15
· Anderszins opgelost (bv. n.a.v. gesprek)	129	119	83	61
Doorgestuurd naar en opgelost door examencommissie	18	22	22	57
Doorgestuurd naar en opgelost door toetsbureau	0	1	0	0
Doorgestuurd naar College van Beroep voor de Examens of Geschillenadviescommissie	69	18	8	7
Afgezien van behandeling door indiener	78	109	67	30
Afgehandeld in het jaar erop	20	17	33	11

Tabel 20: College van Beroep voor de Examens

	2022	2021	2020	2019
Totaal aantal beroepschriften	223	162	132	202
Aantal hoorzittingen	42	40	17	44
Aantal uitspraken	57	37	19	42
Aantal ingetrokken zaken voor, tijdens of na hoorzitting	158	124	114	160
Gegronsd verklaard	8	10	2	1
Ongegrond verklaard	20	18	9	19
Ontvankelijk verklaard	2	0	1	2
Niet-ontvankelijk verklaard	23	7	6	17
Onbevoegd	0	1	1	0
Vernietigd	0	0	0	0
Niet in behandeling genomen	1	0	0	0
Voorlopige voorziening toegewezen	4	0	0	0
Voorlopige voorziening niet toegewezen	0	1	0	1
Nog in behandeling	7	1	0	2
Hoger beroep ingesteld bij College van Beroep voor het Hoger Onderwijs	0	0	1	3

Tabel 21: Geschillenadviescommissie

	2022	2021	2020	2019
Totaal aantal bezwaarschriften	25	45	47	59
Aantal hoorzittingen	5	9	8	37
Aantal besluiten*	4	9	10	35
Aantal ingetrokken zaken voor, tijdens of na hoorzitting	20	36	37	24
Gegronsd verklaard	1	2	4	9
Ongegrond verklaard	3	6	3	22
Ontvankelijk verklaard	0	0	0	0
Niet-ontvankelijk verklaard	0	1	3	4
Nog in behandeling	1	0	0	0
Hoger beroep ingesteld bij College van Beroep voor het Hoger Onderwijs	0	0	0	0

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

Tabel 22: Vertrouwenspersonen

	2022	2021	2020
Aantal personen dat zich tot de vertrouwenspersonen wendde m.b.t. ongewenste omgangsvormen*			
· Medewerkers	73	69	68
· Studenten	21	16	11
· Extern betrokkenen	0	1	0
Aantal personen dat zich tot de vertrouwenspersonen wendde m.b.t. integriteitskwesties			
· Medewerkers	5	4	1
· Studenten	0	1	0
· Externe betrokkenen	0	0	0
Aantal personen dat zich tot de vertrouwenspersonen wendde m.b.t. huiselijk geweld en kindermishandeling			
· Medewerkers	2	3	3
· Studenten	1	1	0
· Externe betrokkenen	1	0	0
TOTAAL	103	95	83

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

Tabel 23: Klachtencommissie ongewenste omgangsvormen

	2022	2021	2020	2019
Aantal klachten, waarvan:	2	1	1	3
Ingetrokken	1	0	0	0
Gegronnd verklaard	0	0	0	2
Ongegrond verklaard	1*	0	1	0
Niet ontvankelijk	0	0	0	1
Nog in behandeling	1	1	0	0

* Dit betrof een klacht uit 2021 die in 2022 is behandeld en ongegrond is verklaard.

Tabel 24: Bezwarencommissie Personeel

	2022	2021	2020	2019
Totaal aantal bezwaren	3	0	5	7
Gegronnd verklaard	2	1*	0	1
Ongegrond verklaard	0	0	2	0
Niet-ontvankelijk verklaard	0	0	0	0
Ingetrokken	1	0	1	2
Nog in behandeling	0	0	1	4
Opgeschoort	0	0	1	0

* 1 bezwaar uit 2020 is in 2021 afgehandeld en gegrond verklaard.

Tabel 25: klokkenluidersregeling

	2022	2021	2020	2019
Aantal meldingen	0	0	0	0



10

VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

10 Verslag Raad van Toezicht

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

Samenstelling en werkwijze

Tabel 26: Samenstelling Raad van Toezicht op 31-12-2022

Naam	Functie	Aangetreden	Termijn
Dhr. Anne Flierman	Voorzitter Raad van Toezicht	2022	1
	Lid Remuneratiecommissie		
	Lid Commissie Onderwijs en Onderzoek		
Mevr. Yvonne Burger	Lid Raad van Toezicht	2018	2
	Voorzitter Commissie Onderwijs en Onderzoek		
Dhr. Peter Jaspers	Lid Raad van Toezicht	2019	1
	Voorzitter Auditcommissie		
Mevr. Erica van Lente	Vicevoorzitter Raad van Toezicht	2020	1
	Voorzitter remuneratiecommissie		
Dhr. Walter Bak	Lid Raad van Toezicht	2020	1
	Lid auditcommissie		

Werkwijze

De branchecode Goed bestuur hogescholen van de Vereniging Hogescholen vormt het kader voor het functioneren van de Raad van Toezicht. De taken van de Raad van Toezicht liggen vast in de statuten van Windesheim en in het reglement van de (commissies van de) Raad van Toezicht. Daarnaast beschikt de Raad van Toezicht over een toezicht- en toetsingskader en een informatieprotocol om zijn toezichthoudende taak goed te kunnen uitoefenen. De (commissies van de) Raad van Toezicht werkt met een jaaragenda waarin de jaarlijks terugkerende besprekingspunten staan opgenomen, aangevuld met specifieke onderwerpen die in het betreffende jaar aan de orde komen.

Jaarlijks beoordelen de Raad van Toezicht-leden of er behoefte is aan verdere professionalisering en scholing. Zo heeft Peter Jaspers de leergang IT & Governance en de training Cybersecurity gevolgd. Walter Bak heeft deelgenomen aan de leergang “Excellent Leiderschap” en aan de cursus “Toezicht op netwerken”. Anne Flierman heeft de leergang “Boardroom dynamics” en de masterclass “ICT in de boardroom” gevolgd. Ook woonde hij enkele colleges van Windesheim bij. Yvonne Burger heeft bijeenkomsten van de VTH mede georganiseerd en gevolgd. Zij is bestuurslid van de VTH en heeft binnen de VTH de portefeuille professionalisering. Het executiveprogramma waarvoor Erica van Lente zich had aangemeld is niet door gegaan; zij zal dit programma op een later moment gaan volgen.

Elk jaar organiseert de Raad van Toezicht ter verdieping en inspiratie een studiedag waarin met in- en externe experts wordt gesproken over specifieke onderwerpen. Tijdens de – als inspirerend ervaren –

studiedag in 2022 stonden de onderwerpen “innovatie en onderzoek in de regio” en “leven lang ontwikkelen” centraal.

De studiedag vond plaats op Perron038, het open innovatiecentrum in Zwolle waar het bedrijfsleven en onderwijs het samen mogelijk maken dat technici en studenten samenwerken, onderzoeken en experimenteren om technologische innovatie verder te brengen.

Verder bezoeken de leden van de Raad van Toezicht jaarlijks de domeinen en diensten om een beeld te vormen van de ontwikkelingen, resultaten en uitdagingen van de verschillende teams en onderdelen van Windesheim. Ook hebben twee RvT-leden in het verslagjaar een bijeenkomst van het kenniscentrum Bewegen en Educatie bijgewoond. Tijdens de vergaderingen van de Raad van Toezicht is een terugkoppeling gegeven over deze bezoeken.

Twee keer per jaar spreekt de Raad van Toezicht met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR), waarvan één keer in aanwezigheid van het College van Bestuur (CvB). Gespreksonderwerpen waren in 2022 onder meer de voorbereiding van het nieuwe instellingsplan, de samenwerking binnen de driehoek RvT/CvB/CMR en het proces rondom de digitale campus. De Raad van Toezicht is positief over de open sfeer en constructieve wijze waarop de gesprekken met de CMR verlopen.

Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht zijn functioneren. Vanwege het aftreden van Peter den Oudsten als voorzitter en het aantreden van de nieuwe voorzitter per 1 januari 2022 is ervoor gekozen om de in 2022 geplande zelfevaluatie onder externe begeleiding te verplaatsen naar 2023. In 2022 heeft een afsluitende evaluatie met de aftredende voorzitter plaatsgevonden. Tijdens deze afsluitende evaluatie is onderlinge feedback uitgewisseld op basis van het functioneren in 2021. Vervolgens heeft een teamsessie met de nieuwe voorzitter plaatsgevonden waarin onder andere afspraken zijn gemaakt over de werkwijze en onderlinge omgang.

Toezichthouden en adviseren

De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur (CvB) en op de algemene gang van zaken binnen Windesheim. Daarnaast adviseert en ondersteunt de RvT het CvB bij strategische en beleidsvraagstukken. Dit gebeurt in de reguliere vergaderingen en bilaterale contacten. Naast de reguliere vergadering (vijf in 2022) was er een studiedag en vier besloten vergaderingen waarin de RvT sprak over de ontstane vacatures binnen het CvB.

Tijdens de vergaderingen stonden onderstaande onderwerpen centraal.

Strategische koers

Tijdens iedere vergadering is de voortgang van de ambities uit de strategische koers besproken, evenals de betrokkenheid van medewerkers, studenten en externe stakeholders daarbij.

In het verslagjaar is met name ingezoomd op de voortgang van de onderwijsambitie om voor elke student een eigen leerroute te realiseren. Naast de (ondersteuning bij de) vernieuwing van de curricula, ging de aandacht specifiek uit naar de stand van zaken van de nieuwe digitale infrastructuur om een eigen leerroute te ondersteunen; de zgn. digitale campus. De Raad van Toezicht heeft begrip voor de overwegingen die ertoe geleid hebben dat de ingebruikname van de nieuwe digitale informatieketen met een jaar is uitgesteld. Om de Raad van Toezicht een beeld te geven van de nieuwe digitale infrastructuur is een demonstratie gegeven van de ontwikkelde en nog te ontwikkelen functionaliteiten om de overgang naar onderwijs op basis van leeruitkomsten mogelijk te maken.

Daarnaast is gesproken over de monitoring van de onderwijsambities; een voor de RvT belangrijk onderwerp. De door Windesheim, met hulp van externe expertise, ontwikkelde nieuwe set met kwantitatieve indicatoren is aan de Raad gepresenteerd. Bij de besprekingen over het nieuw op te stellen instellingsplan zal de RvT samen met het CvB beoordelen of aanvulling c.q. aanscherping van deze indicatoren wenselijk is.

De Raad van Toezicht heeft er waardering voor dat, ondanks de impact van de coronacrisis de afgelopen jaren, onverminderd is doorgewerkt aan de eigen leerroute.

Windesheim wil actief bijdragen aan een inclusieve en duurzame samenleving. Besproken is op welke wijze de lectoraten hieraan een bijdrage leveren. Daartoe zijn onder andere onderzoeksprojecten met de Raad van Toezicht gedeeld, zoals projecten gericht op recycling van materialen en arbeidstoeleiding van vrouwelijke statushouders. De Raad heeft het CvB gefeliciteerd met het winnen van de JEC Composites Innovation Award in de categorie Building & Civil Engineering voor het onderzoek van het lectoraat Kunststoftechnologie naar het hergebruik van thermoharde composieten. Ook is de Raad geïnformeerd over de wijze waarop inclusie en duurzaamheid structureel ingebed worden in de organisatie, onder meer door het opzetten van SDG living labs waarin studenten samen met docent-onderzoekers, professionals, burgers en andere relevante stakeholders aan complexe SDG-gerelateerde vraagstukken werken.

Iedere zes jaar dient Windesheim een instellingsplan vast te stellen. Het huidige instellingsplan, de strategische koers 2017-2022, loopt tot en met studiejaar 2022-2023. De Raad van Toezicht is meegenomen in de planning en aanpak voor de voorbereiding van het nieuwe instellingsplan en de wijze van betrokkenheid van in- en externe stakeholders. De RvT is positief over de wijze waarop wordt toegewerkt naar een nieuwe strategische koers en de actieve betrokkenheid van interne en externe stakeholders daarbij. In een aparte sessie met onder meer de projectleider heeft de Raad van Toezicht input gegeven op de koers voor 2023-2028. Tijdens deze sessie is gesproken over grote maatschappelijke ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor Windesheim.

Samenwerkingsverbanden met strategische partners leveren een belangrijke bijdrage aan de realisatie van de strategische koers. De RvT is geïnformeerd over strategische samenwerkingsverbanden waarin Windesheim participeert (zoals de Zwolse8 en de Economic Board Regio Zwolle en Flevoland) en is van oordeel dat deze bijdragen aan de ambities en missie van de hogeschool. Dat geldt ook voor het nieuwe samenwerkingsconvenant met de Universiteit van Twente waaraan in het verslagjaar gewerkt is. Doel van dit convenant is om studenten in het hoger onderwijs in Oost-Nederland makkelijker en sneller toegang te bieden tot de onderwijsplek die het best aansluit bij hun wensen en talenten. Ook zetten beide instellingen extra in op een betere student- en studieloopbaanbegeleiding en studiekeuzevoorlichting in het voortgezet onderwijs en is er de ambitie om de regionale arbeidsmarkt beter zichtbaar te maken voor (aankomende) studenten. Daarnaast willen Windesheim en de Universiteit van Twente met dit convenant de samenwerking op het gebied van onderzoek in de Regio Zwolle versterken.

Onderwijs en onderzoek

Naast de besprekingen over de voortgang van de ambities uit de strategische koers kwam het beleid rond het studieadvies dat recht doet aan de doelstelling om onnodige uitval te voorkomen aan de orde. De Raad van Toezicht is zeer te spreken over het zorgvuldig doorlopen proces dat tot het besluit heeft geleid om vanaf studiejaar 2022-2023 bij voorkeur te werken met een doorstroomnorm.

Aan de hand van studiesuccesrapportages is gesproken over de ontwikkelingen in de aanmeldcijfers en de uitval. Bij Windesheim blijft, net als landelijk, de instroom in studiejaar 2022-2023 iets achter ten opzichte van vorig jaar. De RvT onderschrijft de blijvende aandacht voor het verlagen van onnodige uitval. De verwachting is dat, nu meerdere opleidingen met de doorstroomnorm gaan werken dit een positief effect op de uitval zal hebben.

De RvT ontvangt iedere vier maanden rapportages van de afdeling Interne Audits waarin verslag wordt gedaan van de bevindingen van uitgevoerde audits naar de naleving van (interne) regelgeving. Ook is het auditjaarplan voor 2023 met de Raad gedeeld. Tevens ontvangt de RvT voortgangsrapportages over integrale veiligheid en grote vastgoed- en ICT-projecten. Daarbij heeft de RvT het CvB gecompimenteerd met de vele goede acties die Windesheim uitzet op het gebied van cyberveiligheid.

Op het gebied van (het systeem van) kwaliteitszorg, is de RvT gedurende het verslagjaar geïnformeerd over de uitkomsten van visitaties en accreditaties van opleidingen, ontwikkelingen in het portfolio, uitkomsten van tevredenheidsonderzoeken en het studiesucces en is de interne analyse van de ontvangen macrodoelmatigheidsbesluiten met de Raad gedeeld.

Ook is met de Raad van Toezicht gesproken over het door het ministerie van OCW ontwikkelde sectorplan met daarin de strategie voor de aanpak in het hoger onderwijs bij corona en de vertaling van dit plan naar Windesheim.

Ten aanzien van onderzoek kwamen periodiek de ontwikkelingen en resultaten van lectoraten, lectoren en kenniscentra aan de orde, zoals de aanstelling van nieuwe lectoren, nieuwe leeropdrachten, de oprichting van het Jeugdsport Innovatiecentrum en ontvangen subsidiebeschikkingen. Daarnaast is de Raad van Toezicht geïnformeerd over de naderende visitaties in het kader van het nieuwe brancheprotocol kwaliteitszorg onderzoek en de midterms die Windesheim ter voorbereiding hierop organiseert.

Financiën en Risicomanagement

De RvT keurde de jaarverantwoording over 2021 goed en verleende decharge aan het CvB voor het in 2021 gevoerde beleid. Daarbij lette de RvT op zowel de rechtmatige verwerving en doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de rijksbijdrage, als op de naleving door het CvB van wettelijke verplichtingen en de branchecode goed bestuur hogescholen. De Raad beoordeelde de accountant als onafhankelijk en constateerde dat er geen sprake is van transacties tussen Windesheim en aan hen verbonden partijen. Tevens waren er in 2021 geen besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen speelden van de leden van het CvB of van RvT-leden. Ook nam de RvT kennis van de kadernota 2023 op basis waarvan de begroting wordt opgesteld. Aan het einde van het verslagjaar keurde de RvT de begroting voor 2023 goed, nadat instemming van de Centrale Medezeggenschapsraad was verkregen.

De RvT is gedurende het verslagjaar via triaalrapportages op de hoogte gehouden van de stand van zaken rond HRM, financiën en de forecast van het resultaat over 2022. Gesproken is over de positieve forecast, onder meer als gevolg van een hogere rijksbijdrage en lagere personeelskosten door openstaande vacatures. De Raad van Toezicht gaat ervan uit dat de komende jaren het aantal vacatures zal dalen en de uitgaven en inkomsten meer in balans zullen zijn.

Verder is de Raad van Toezicht gedurende het jaar meegenomen in de stand van zaken rond de nieuwbouw van de vestiging in Almere.

De op verzoek van OCW gemaakte risicoanalyse in het kader van kennisveiligheid is met de RvT besproken. De Raad deelt de conclusie van het CvB dat Windesheim geen of weinig risico loopt op misbruik van kennis/technologie en laat zich goed op de hoogte houden van de situatie rond kennisveiligheid bij Windesheim.

Kwaliteits- en NPO-middelen

De Raad van Toezicht heeft in 2019 goedkeuring gegeven aan het plan kwaliteitsafspraken 2019-2024 en in 2021 aan het bestedingsplan voor de incidentele NPO-middelen. Via triaalrapportages wordt de Raad op de hoogte gehouden van de besteding van de kwaliteits- en NPO-middelen. In 2022 is daarbij ingezoomd op de resultaten van de inzet van deze middelen. De RvT heeft vastgesteld dat de middelen

worden ingezet zoals in de daarvoor opgestelde plannen is afgesproken. Lastiger is het, zo constateert de RvT, om exact te bepalen en kwantificeren wat de effecten van de inzet van de kwaliteits- en NPO-middelen zijn.

Personeel en organisatie

Jaarlijks onderwerp van bespreking is de managementschouw. Deze schouw geeft een beeld van de huidige bezetting van alle managementfuncties en de verwachtingen ten aanzien van de continuïteit van de bezetting en de mogelijke opvolging. In het verlengde van deze schouw is gesproken over de krappe arbeidsmarkt en diversiteit in het personeelsbestand. Verder is de Raad van Toezicht geïnformeerd over de HR thema's voor de periode 2022-2024 en de HR-monitor 2021.

Governance

Vanaf 1 januari 2022 is de samenstelling van de Raad van Toezicht gewijzigd: Anne Flierman heeft Peter den Oudsten als voorzitter opgevolgd. Daarnaast is Yvonne Burger met ingang van 22 februari 2022 voor een periode van vier jaar herbenoemd als lid van de Raad van Toezicht. Peter Jaspers is, met ingang van 1 januari 2023, herbenoemd voor een periode van vier jaar.

Met het vertrek van Henk Hagoort per 1 februari 2022 kwam de functie van CvB-voorzitter vacant. De Raad van Toezicht heeft op basis van intern en extern opgehaalde input het profiel voor de functie opgesteld. Het vervolgens doorlopen traject heeft geleid tot de benoeming per 15 april 2022 van Inge Grimm als voorzitter van het CvB.

Met de benoeming van Inge Grimm tot voorzitter is de functie van CvB-lid vacant geworden. Na de selectie- en benoemingsprocedure doorlopen te hebben, heeft de Raad van Toezicht Erika Diender per 1 oktober 2022 benoemd tot lid van het College van Bestuur.

Commissies

Om de onderwerpen financiën, onderwijs en onderzoek en de werkgeversrol richting het CvB goed te beleggen en voor te bereiden, beschikt de RvT over drie commissies. Het besprokene in de commissies wordt teruggekoppeld aan de gehele RvT.

Auditcommissie

De auditcommissie kwam drie keer bij elkaar in aanwezigheid van de portefeuillehouder financiën in het CvB, de directeur van de dienst Bedrijfsvoering en de concerncontroller.

Jaarlijks terugkerende onderwerpen van bespreking zijn de jaarverantwoording, managementletter en de begroting. In aanwezigheid van de externe accountant is gesproken over de jaarverantwoording 2021 en het bijbehorende accountantsverslag. De auditcommissie is tevreden over de wijze waarop

de accountant meekijkt en adviseert. Bij de bespreking van het accountantsverslag heeft de accountant aangegeven dat de controle zeer soepel is verlopen en er een goedkeurende verklaring wordt afgegeven. Er zijn geen specifieke bevindingen geconstateerd en er zijn geen aanwijzingen gevonden van fraude, non-compliance of claims. De auditcommissie heeft het accountantsverslag en de jaarverantwoording 2021 met een positief advies ter goedkeuring voorgelegd aan de RvT. De auditcommissie heeft daarbij het CvB gecompimenteerd met de kwaliteit en leesbaarheid van de jaarverantwoording. Bij de bespreking van de managementletter hebben de accountant en de auditcommissie geconstateerd dat de interne beheersing bij Windesheim goed op orde is en dat de aanbevelingen van de accountant worden opgepakt.

Gedurende het verslagjaar is de auditcommissie geïnformeerd over de financiële stand van zaken en forecast over 2022, de ontwikkelingen in de studentenpopulatie en de personele formatie. Ook is de kadernota 2023 met de auditcommissie gedeeld, waarin is uitgewerkt hoe de financiële middelen worden verdeeld en ingezet om de doelstellingen voor 2023 te realiseren. Aan het einde van het verslagjaar heeft de auditcommissie de begroting 2023 besproken en deze met een positief advies ter goedkeuring voorgelegd aan de RvT. Daarbij is onder meer ingezoomd op de verwerking van de hogere energiekosten voor 2023. Verder is de auditcommissie tijdens iedere vergadering op de hoogte gehouden over de voortgang van grote projecten op het gebied van ICT en vastgoed. De commissie is positief over deze rapportages waarmee goed inzicht wordt verkregen in deze onderwerpen.

In april is t.b.v. de realisatie van de nieuwe digitale informatieketen (de digitale campus) een externe audit uitgevoerd. De auditcommissie is op de hoogte gebracht van de conclusies en adviezen van deze externe audit en hoe deze zijn verwerkt in de nieuwe werkwijze tussen de digitale campus en het onderwijs. De auditcommissie heeft er, op basis van de vernieuwde aanpak, vertrouwen in dat per 1 september 2023 de eerste opleidingen met hun vernieuwde curriculum op basis van leeruitkomsten gebruik kunnen maken van de nieuwe digitale informatieketen. De commissie blijft de ontwikkelingen rond de digitale campus nauwlettend volgen.

In aanwezigheid van de medewerkers van de afdeling Interne Audits zijn de risicomatrix, de toetsing van de effectiviteit van de getroffen beheersmaatregelen en de soft controls besproken. De auditcommissie is tevreden over de integrale aanpak die de afdeling Interne Audits hierbij hanteert. Onderdeel van het risicomanagement binnen Windesheim is het voorkomen van fraude. Met de auditcommissie is het nieuwe fraudepreventieplan van de hogeschool gedeeld. De commissieleden vinden fraude een belangrijk thema dat vanaf september 2022 tijdens iedere vergadering van de auditcommissie geagendeerd wordt.

Overige onderwerpen die in de auditcommissie zijn besproken, zijn:

- uitkomsten van de benchmark naar overheadkosten
- auditplan 2022 van de accountant
- auditjaarplan 2023 van de afdeling interne audits
- stand van zaken nieuwbouw domein Flevoland

Commissie onderwijs en onderzoek

De commissie onderwijs en onderzoek vergaderde drie keer in aanwezigheid van het CvB.

Belangrijk onderwerp van bespreking was de voortgang van de strategische koers. Ten aanzien van de ambitie “een eigen leerroute voor elke student” is de commissie geïnformeerd over de Learning Labs. Deze Labs zijn ontmoetingsplekken waar docenten elkaar ontmoeten, inspireren en het onderwijs verder ontwikkelen. Daarbij is, onder meer in aanwezigheid van de projectleiders, ingezoomd op de Learning Labs “docentrollen en didactiek” en “student sense of belonging”. Deze inzicht in de Learning Labs is door de commissie als waardevol ervaren en de kennis en ervaringen vanuit de labs worden als belangrijke elementen gezien voor de implementatie en het welslagen van een eigen leerroute. Daarnaast is het document “Eigen leerroutes en leeruitkomsten: Why, How en What” met de commissie gedeeld. Dit document biedt een overzicht van de gezamenlijke afspraken en basisprincipes rond de eigen leerroute en het werken met leeruitkomsten en een uitleg over hoe deze tot stand zijn gekomen.

Om de commissie inzicht te geven in de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de ambitie dat het onderzoek bijdraagt aan een inclusieve en duurzame samenleving, zijn de lector Goed leven met dementie en de directeur van het domein Gezondheid en Welzijn uitgenodigd. Zij hebben toegelicht hoe zij een goed leven met dementie willen realiseren voor de groeiende groep mensen met deze ziekte en hun mantelzorgers, onder andere door innovatie in de leef- en zorgomgeving.

Tot slot is aan de commissie een update gegeven over de activiteiten om vorm te geven aan de ambitie “versterken van de doorstroom van studenten in de onderwijsketen”. Daarbij kwamen ook de ontwikkelingen rond Ad’s en LLO aan de orde. De commissie is van mening dat op deze ambitie mooie stappen zijn gezet.

Belangrijke thema’s binnen de missie en strategische koers van Windesheim zijn diversiteit & inclusie en duurzaamheid. In aanwezigheid van deskundige collega’s is aan de commissie een toelichting gegeven op de stand van zaken, aanpak en activiteiten voor de komende periode. De commissie is positief over de wijze waarop de hogeschool werkt aan de invulling en verankering van deze belangrijke thema’s binnen de hogeschool.

In het kader van de kwaliteitszorg is de commissie geïnformeerd over de gehouden en geplande visitaties, de analyse van de jaarverslagen van de examencommissies en de klachtenafhandeling aan de hand van de jaarverslagen van de Geschillenadviescommissie en het College van Beroep voor de Examencommissies. Ten aanzien van de onderzoekskwaliteit is gesproken over de aankomende visitaties in het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) en de midterms die daarvoor ter voorbereiding zijn uitgevoerd.

De commissie vindt studentwelzijn en studenttevredenheid belangrijke onderwerpen om te volgen. De resultaten van de studentenmonitor “mentale gezondheid en middelengebruik studenten hoger onderwijs” waaraan Windesheim heeft deelgenomen zijn met de commissie gedeeld. De commissie heeft het CvB gecompimenteerd met de goede uitkomsten van studenttevredenheidsonderzoeken. Daarbij heeft de commissie het College geadviseerd om de werkzame bestanddelen van de topopleidingen in kaart te brengen en als best practices te delen met de andere opleidingen.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie vergaderde in 2022 drie keer, in aanwezigheid van de HR-manager.

Zoals opgenomen in het onderdeel “governance” waren de invulling van de vacatures voor CvB-voorzitter en vervolgens CvB-lid belangrijke onderwerpen in het verslagjaar. De remuneratiecommissie vervulde in de opvolgingstrajecten een voorbereidende rol.

Jaarlijks toetst de remuneratiecommissie de bezoldigingsklasse voor de leden van het CvB aan de geldende WNT-voorschriften. De bezoldigingsklasse voor 2022 is door de RvT vastgesteld op bezoldigingsklasse G. Ook zijn afspraken gemaakt over de bezoldiging van het CvB in 2023 en is de bezoldiging voor de RvT-leden per 1 januari 2023 verhoogd met de WNT indexatie.

Aan de hand van jaar- en kwartaaloverzichten zijn de aan de CvB-leden vergoede bestuurskosten beoordeeld. De remuneratiecommissie constateerde dat deze kosten en de vergoeding ervan aan de Regeling vergoeding bestuurskosten voldoen, en accordeerde de betreffende kwartaaloverzichten. De RvT heeft het jaaroverzicht goedgekeurd.

Namens de RvT voerde de remuneratiecommissie de jaarlijkse gesprekken met de leden van het CvB over planning en resultaten, voortgang en beoordeling. In deze gesprekken komt ook de professionalisering van de CvB-leden aan de orde. Voor deze jaarlijkse gesprekken is een procedure vastgesteld.

Verder stond de periodieke evaluatie van een aantal regelingen op de agenda, nl. de regeling vergoeding bestuurskosten, de leaseautoregeling en de regeling scholingskosten RvT. Alle drie de regelingen zijn geactualiseerd en besproken in de remuneratiecommissie en vervolgens vastgesteld door de RvT. Ook heeft de remuneratiecommissie voorbereidingen getroffen voor de zelfevaluatie onder externe begeleiding welke begin 2023 plaatsvindt.

Woord van dank

De Raad van Toezicht bedankt het College van Bestuur en de medewerkers van Windesheim voor hun inzet in 2022. Een jaar waarin de nasleep van de coronacrisis nog voelbaar was en er, naast de dagelijkse gang van zaken, onverminderd is doorgewerkt aan de ambities uit de strategische koers. De RvT heeft grote waardering voor de inzet van Inge Grimm; zij heeft als gevolg van de ontstane vacatures in het bestuur een groot deel van het jaar de verantwoordelijkheid alleen gedragen.



BIJLAGEN

Bijlage 1 STUDENTGEGEVENS

Kerngegevens		Populatie en instroom per 1 oktober 2022 naar vooropleiding			
	Aantal studenten	Populatie per 1 oktober 2022 naar vooropleiding		Instroom per 1 oktober 2022 naar vooropleiding	
Studenten - instroom	8.285	Anders	1.332		694
Studenten - populatie	27.203	Buitenlands	384		113
Studiesucces - aantal uitvallers	5.104	HAVO	13.921		4.036
Studiesucces - aantal afgestudeerden	3.950	HBO	412		184
		MBO	9.732		2.845
		VWO	1.405		412
		WO	17		1
		Totaal	27.203		8.285

Studentgegevens					
	Populatie per 1 oktober 2022	Instroom per 1 oktober 2022	Uitval in studiejaar 2021-2022	Afgestudeerden in studiejaar 2021-2022	
Bewegen en Educatie	6.052	1.868	1.144		754
Business, Media en Recht	7.267	2.296	1.344		1.056
Gezondheid en Welzijn	4.439	1.291	951		745
Techniek	4.660	1.297	726		742
Flevoland	4.785	1.533	939		653
Totaal	27.203	8.285	5.104		3.950

Opleidingenaanbod per 1 oktober 2022

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

Aanmeldingen en instroom in propedeutische fase fixusopleidingen					
Domein	Opleiding	Opleidingsvorm	Aanmeldingen	Capaciteit	Instroom
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Voltijd	326	120	115
Totaal	-	-	326	120	115

Aanmeldingen en instroom in propedeutische fase fixusopleidingen en opleidingen met aanvullende eisen					
Domein	Opleiding	Opleidingsvorm	Aanmeldingen	Geslaagd voor toets	Instroom
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Deeltijd	100	NVT	30
		Voltijd	326	206	115
Bewegen en Educatie	Leraar 1e graads in Lichamelijke Opvoeding	Deeltijd	51	NVT	23
		Voltijd	356	232	206
Bewegen en Educatie	Sportkunde	Voltijd	224	122	100
Totaal	-	-	1.057	560	474

Internationalisering (aantal uitgaande en inkomende studenten)			
Uitgaande studenten		Aantal	
Voorjaar 2022		132	
Najaar 2022		181	
Totaal		313	
Inkomende studenten			Aantal
Voorjaar 2022			113
Najaar 2022			185
Totaal			298

Bijlage 2 KENNISCENTRA

Kenniscentra	Lectoraten
Bewegen en Educatie	Bewegen, Gezondheid en Welzijn Bewegen, School en Sport Sportpedagogiek, in het bijzonder naar een veilig sportklimaat Leraren en (leraren)opleiders in Inclusieve Leeromgevingen Onderwijsinnovatie en ICT
Gezondheid en Welzijn	Gezonde Samenleving (vacature) GGZ en Samenleving Goed Leven met Dementie Jeugd Jeugd & Media
Maatschappelijke innovaties Flevoland	Klantenperspectief in Ondersteuning & Zorg Urban Care & Education Urban Innovation
Media	Waarde(n)volle Journalisatie - Constructive Journalism Waarde(n)volle Journalisatie - Media & Civil Society (oktober 2022 gestopt)
Strategisch Ondernemerschap	Familiebedrijven - Het Familiebedrijf in relatie tot de omgeving Familiebedrijven - Het Familiesysteem Human Capital - Leven Lang Ontwikkelen Human Capital - Sociale Innovatie Strategische Samenwerking - Netwerken in een Circulaire Economie Strategische Samenwerking - Supply Chain Finance
Technologie	Energietransitie ICT-innovaties in de Zorg Industriële Automatisering & Robotica (per 1 april 2023: Digital Business & Society) Kunststoftechnologie

Bijlage 3 NEVENFUNCTIES COLLEGE VAN BESTUUR

	Inge Grimm	Erika Diender
Vanuit Windesheim	▪ Lid van de ledenraad van SURF ▪ Lid van de Economic Board Regio Zwolle ▪ Lid van de Economic Board Flevoland ▪ Bestuurder van de Stichting Windesheim Sportaccommodaties ▪ Lid van het bestuur van HANS (Huis Algemeen Nut Studenten) ▪ Voorzitter van de Stichting Ten Clarenwater ▪ Lid van het bestuur van Kasko, huis voor muziektheater	▪ Lid van de Zwolse8 ▪ Bestuurder van de Stichting Windesheim Sportaccommodaties ▪ Lid van het bestuur van HANS (Huis Algemeen Nut Studenten)
Op persoonlijke titel	▪ Lid van de Raad van Toezicht van ziekenhuis Gelderse Vallei (valt onder de werking van de wet bestuur en toezicht) ▪ Voorzitter van de Raad van Commissarissen IW4 Beheer	▪ Vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen Delta Wonen (valt onder de werking van de wet bestuur en toezicht) ▪ Vicevoorzitter van de Raad van Toezicht SLO (Nationaal Expertisecentrum Leerplanontwikkeling)

Bijlage 4 OVERZICHT HOOFD- EN NEVENFUNCTIES RAAD VAN TOEZICHT

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties naast Windesheim
Anne Flierman	N.v.t.	- Voorzitter Raad van Toezicht Koninklijke Visio - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Vrienden van Koninklijke Visio - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Landschap Overijssel - Lid Raad van Toezicht Stichting Landschappen NL
Peter Jaspers	Bestuurslid bij Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties	Lid Raad van Commissarissen alsmede voorzitter auditcommissie woningcorporatie De Goede Woning Apeldoorn (valt onder werking wet bestuur en toezicht)
Yvonne Burger	- Hoogleraar organisatiecultuur, communicatie en leiderschap - Organisatieadviseur en executive (team) coach	- Lid adviesraad Tijdschrift voor Begeleidingskunde - Lid adviesraad Tijdschrift voor ontwikkeling in Organisaties - Lid wetenschappelijke raad van de Orde voor Organisatiekundigen en Adviseurs - Academic Fellow ICMCI namens de Orde voor Organisatiekundigen en adviseurs - Lid raad van advies van Rechtbank Gelderland - Lid maatschappelijke raad Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University - Bestuurslid Vereniging Toezichhouders Hogescholen - Bestuurslid nationaal comité 4/5 mei
Erica van Lente	Burgemeester van Dalfsen	Lid van het College van de Commissie Bodemdaling
Walter Bak	- Eigenaar B4U - Directeur Bedrijfsvoeringorganisatie Meerinzicht	Voorzitter Raad van Toezicht De Passerel

Scholingskosten (3,0% out-of-pocketkosten)	
	2022
<i>(in € 1.000)</i>	
Out-of-pocketkosten	
Scholingskosten	3.499
Corporate Academy	1.292
Reiskosten scholing	138
Totaal out-of-pocketkosten	4.929
Jaarinkomen	147.581
Out-of-pocketkosten / jaarinkomen in een %	3,3%

In de cao is afgesproken om tijd en out-of-pocketkosten te besteden aan professionalisering van medewerkers. De afspraak over de tijd betreft het basisrecht van medewerkers in uren. Die afspraak is gerealiseerd. De afspraak over de out-of-pocketkosten is dat 3% van het jaarinkomen besteed dient te worden aan out-of-pocketkosten voor professionalisering van medewerkers. In 2022 is 3,0% gerealiseerd.

Bijlage 5 SCHOLINGSKOSTEN

Deel 2 JAARREKENING

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	87
Kerncijfers.....	88
1 Jaarrekening 2022.....	89
2. Overige gegevens.....	129
Bijlage 1: GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON	130

Kerncijfers

Kerncijfers					
(x € 1.000)	2022	2021	2020	2019	2018
Financieel					
Baten	288.322	264.332	226.901	218.632	208.183
Resultaat	7.891	19.793	7.757	7.960	9.344
Eigen vermogen	106.744	98.853	79.060	71.303	63.343
Materiële vaste activa					
. Investerings	18.525	20.623	14.249	9.040	12.168
. Afschrijvingen	13.503	13.297	13.020	12.667	17.573
Kengetallen					
Solvabiliteit	41,8%	44,2%	38,8%	37,0%	35,4%
Liquiditeit	1,3	1,3	1,2	1,2	0,8
Loonkosten medewerkers/baten	71,7%	68,2%	71,8%	69,6%	70,7%
Loonkosten medewerkers + derden/baten	77,9%	73,5%	76,5%	74,7%	72,0%
Aantal ingeschreven studenten per 01.10	27.203	27.507	26.987	24.773	23.429
Marktaandeel instroom studenten *)	5,7%	5,7%	5,8%	5,6%	5,3%
Marktaandeel ingeschreven studenten *)	5,6%	5,4%	5,4%	5,3%	5,0%
Gemiddeld aantal medewerkers	2.822	2.551	2.299	2.158	2.062
Gemiddeld aantal fte's	2.194	1.998	1.834	1.704	1.630

Solvabiliteit: eigen vermogen/balanstotaal

Liquiditeit: vlottende activa/kortlopende schulden

*) Bron: Vereniging Hogescholen

1 Jaarrekening 2022

1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2022

Geconsolideerde balans per 31 december 2022 (na resultaatbestemming)			
(x € 1.000)	31.12.2022		31.12.2021
1 Activa			
1.1 Vaste activa			
1.1.2 Materiële vaste activa	136.392	131.769	
1.1.3 Financiële vaste activa	0	0	
<i>Totaal vaste activa</i>	136.392	131.769	
1.2 Vlottende activa			
1.2.2 Vorderingen	10.900	5.829	
1.2.4 Liquide middelen	107.891	85.946	
<i>Totaal vlottende activa</i>	118.791	91.775	
Totaal activa	255.183	223.544	
	31.12.2022		31.12.2021
2 Passiva			
2.1 Eigen vermogen	106.744	98.853	
2.2 Voorzieningen	21.583	16.696	
2.3 Langlopende schulden	37.207	39.270	
2.4 Kortlopende schulden	89.649	68.725	
Totaal passiva	255.183	223.544	

1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2022

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2022			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2022	2022	2021
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	226.346	219.147	199.992
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	8.261	8.378	8.137
3.3 Wettelijke college-, cursus-, examengelden	33.526	33.844	39.014
3.4 Baten werk in opdracht van derden	10.238	7.958	9.152
3.5 Overige baten	9.951	9.306	8.037
<i>Totaal baten</i>	288.322	278.633	264.332
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	224.680	227.007	194.205
4.2 Afschrijvingen	12.117	12.360	12.332
4.3 Huisvestingslasten	11.737	12.637	10.694
4.4 Overige lasten	30.355	24.871	24.781
<i>Totaal lasten</i>	278.889	276.875	242.012
Saldo baten en lasten	9.433	1.758	22.320
6 Financiële baten en lasten	-1.489	-1.758	-2.542
Resultaat vóór belasting	7.944	0	19.778
7 Belastingen over het resultaat	-53	0	15
Resultaat na belasting	7.891	0	19.793

Overzicht totaalresultaat en resultaatbestemming		
	Realisatie	Realisatie
(x € 1.000)	2022	2021
Overzicht totaalresultaat		
Geconsolideerd resultaat na belasting	7.891	19.793
Rechtstreekse vermogensmutatie in het eigen vermogen	0	0
Totaalresultaat	7.891	19.793
Resultaatsbestemming		
Mutatie algemene reserve	7.576	19.296
Mutatie bestemmingsreserve privaat	315	497
	7.891	19.793

1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Geconsolideerd kasstroomoverzicht			
(x € 1.000)	2022		2021
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten	9.433		22.320
Aanpassing voor:			
4.2 Afschrijvingen	13.503	13.297	
2.3.7 Vrijval investeringssubsidies	-663	-1.133	
2.2 Mutaties voorzieningen	4.888	989	
	17.728		13.153
Verandering in werkkapitaal:			
1.2.2 Vorderingen	-5.135	1.903	
2.4 Kortlopende schulden	20.806	-835	
	15.671		1.068
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	42.833		36.542
6. Financiële baten en lasten	-1.665	-2.002	
7. Betaalde winstbelasting	11	8	
	-1.654		-1.994
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	41.179		34.548
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
1.1.2 Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	-18.525	-20.623	
1.1.2 Desinvesteringen in materiële vaste activa	692	168	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-17.833		-20.455
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
2.3 Ontvangen (obligo) investeringssubsidies	0	0	
2.3 Aflossing langlopende schulden	-1.400	-1.400	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.400		-1.400
Mutatie liquide middelen	21.946		12.693
Beginstand liquide middelen 1 januari	85.946		73.253
Eindstand liquide middelen 31 december	107.891		85.946

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

1.4.1 Algemeen

Activiteiten

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening gaat over het boekjaar 2022, dat bestaat uit de periode januari 2022 tot en met december 2022.

Algemene grondslagen

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

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

het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. Verder wordt een actief of een verplichting niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip dat niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de staat van baten en lasten opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

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

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

Schattingswijziging

De voorziening Duurzame inzetbaarheid is tot en met 2021 berekend op basis van het spaarsaldo van de medewerkers die sparen voor een sabbatical (totaal ruim 14.000 uur). De cao 2022-2023 heeft geleid tot een wijziging in de berekening van deze voorziening. Op basis van de cao 2022-2023 zijn vakbonden en werkgevers overeengekomen dat medewerkers het spaarsaldo voor alle doelen kunnen laten uitbetalen. Per eind 2022 is de voorziening daarom berekend op basis van het spaarsaldo van de medewerkers (totaal ruim 87.000 uur). Deze wijziging in de berekening van de voorziening heeft geleid tot een dotatie van € ,4,0 mln. ten laste van het resultaat 2022 en is doorgevoerd als schattingswijziging.

Continuïteit

In 2022 werden de coronamaatregelen langzaam versoepeld na een harde lockdown in december 2021. De laatste maatregelen van de overheid vervielen in maart 2022. Bij het opmaken van de jaarrekening 2022 is geen rekening meer gehouden met mogelijke gevolgen van de coronacrisis. Op basis van de momenteel beschikbare informatie, inclusief de inzichten uit verschillende analyses, de genomen maatregelen en de bestaande vermogens- en liquiditeitspositie, bestaat er geen materiële onzekerheid ten aanzien van de continuïteitsveronderstelling die aan deze jaarrekening ten grondslag ligt.

Presentatie- en functionele valuta

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

Consolidatie

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

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de financiële gegevens opgenomen van Windesheim en de groepsmaatschappijen waarin Windesheim direct of indirect een beleidsbepalende invloed uitoefent op het bestuur en het financiële beleid. De activa, passiva en resultaten van deze groepsmaatschappijen worden volledig in de consolidatie opgenomen. De resultaten van de groepsmaatschappijen die in de loop van een boekjaar zijn verworven of afgestoten, worden in de geconsolideerde staat van baten en lasten opgenomen vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed. De onderlinge vorderingen, schulden en transacties tussen de in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering.

De volgende groepsmaatschappijen zijn in de consolidatie opgenomen:

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

In 2022 heeft een juridische fusie plaatsgevonden tussen Stichting Nieuw Grasdorp als verdwijnende stichting en Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim als verkrijgende stichting. De financiële gegevens van de gefuseerde stichtingen zijn volgens RJ 216.3 verantwoord volgens de 'pooling of interests' methode. Deze fusiemethode betekent dat de balans en de resultatenrekening van de gefuseerde stichtingen over 2022 zijn samengevoegd in de enkelvoudige jaarrekening 2022 van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim. De vergelijkende cijfers in de enkelvoudige jaarrekening van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim zijn aangepast alsof de juridische fusie heeft plaatsgevonden aan het begin van het boekjaar 2021.

Verbonden partijen

Alle groepsmaatschappijen, zoals opgenomen in de paragraaf Consolidatie en de deelnemingen toegelicht bij de financiële vaste activa, worden aangemerkt als verbonden partij. Ook het groepshoofd, Windesheim, de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd. Transacties met verbonden partijen

worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Van deze transacties worden de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

Vergelijkende cijfers

De cijfers over 2021 zijn, indien en voor zover dat uit hoofde van transparantie wenselijk en noodzakelijk werd geacht, opnieuw gerubriceerd om vergelijkbaarheid met 2022 mogelijk te maken.

Gebruik van schattingen

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

Financiële instrumenten

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

- Financiële activa en financiële verplichtingen
- Verstrekte leningen en overige vorderingen
- Overige financiële verplichtingen en derivaten

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

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

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

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

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

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

Afgeleide financiële instrumenten

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

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

Omdat Windesheim kostprijs hedge-accounting toepast en het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van een toekomstige transactie die naar verwachting zal

plaatsvinden, vindt geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de staat van baten en lasten, wordt de met het afgeleide instrument samenhangende bate of last in de staat van baten en lasten verwerkt.

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, wordt de cumulatieve bate of de cumulatieve last die tot dat moment nog niet in de staat van baten en lasten was verwerkt, als overlopende post in de balans opgenomen, totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve bate of de cumulatieve last overgeboekt naar de staat van baten en lasten. Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor hedge-accounting en het financiële instrument niet wordt verkocht, wordt ook de hedge-accounting beëindigd. Het financiële instrument wordt dan tegen kostprijs of lagere marktwaarde verwerkt. In 2022 zijn geen afgeleide financiële instrumenten gekocht of verkocht, noch is de kostprijs hedge-accounting beëindigd.

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

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

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

Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de stichting historische trends met betrekking tot de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen, het tijdsbestek

waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als de stichtingsleiding van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

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

Bijzondere waardevermindingsverliezen onder de (geamortiseerde) kostprijs van de beleggingen in effecten die tegen reële waarde worden gewaardeerd, met verwerking van waarde wijzigingen in het eigen vermogen, worden direct ten laste van de staat van baten en lasten verantwoord. Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardevermindings-verlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de staat van baten en lasten.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

1.4.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

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

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

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

Afschrijvingspercentages			
	%		%
<i>Gebouwen en terreinen:</i>		<i>Inventaris en apparatuur:</i>	
- Gebouwen	2,5 – 10,0	- Machines	6,7 – 16,7
- Terreinen	0	- Meubilair	10,0
- 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

Financiële vaste activa

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

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering, vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

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

Bijzondere waardeverminderingen vaste activa

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

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

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

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

Vorderingen

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

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

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. In 2021 is Windesheim overgegaan naar schatkistbankieren voor creditgelden. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Rekeningcourant schulden bij banken zijn opgenomen bij de kortlopende schulden als schulden aan kredietinstellingen. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de stichting, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Eigen vermogen

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

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die per einde verslagjaar bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. Het bedrag van de voorzieningen is gebaseerd op de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per einde verslagjaar af te wikkelen. Rechten en verplichtingen voortvloeiend uit eenzelfde overeenkomst worden niet in de balans opgenomen indien en voor zover noch de stichting noch de tegenpartij heeft gepresteerd. Opname in de balans geschiedt wanneer de nog te ontvangen respectievelijk te leveren prestatie en tegenprestatie niet (meer) met elkaar in evenwicht zijn en dit voor de stichting nadelige gevolgen heeft.

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

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

Voorziening Sociaal beleid

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

Voorziening Eigen risico WIA

De voorziening wordt berekend op basis van de contante waarde van de verwachte uitkeringen aan medewerkers die per einde boekjaar in de WIA zitten, of op korte termijn in de WIA terecht zullen komen. De disconteringsvoet is 0,5 %.

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 AG2022 Koninklijk Actuarieel Genootschap
- Disconteringsvoet 0,5%
- Inflatiepercentage per jaar voor de loonindex 2,5%
- Blijfkans

Voorziening Duurzame inzetbaarheid

De voorziening Duurzame inzetbaarheid is gewaardeerd tegen de nominale waarde. De cao-afspraken over duurzame inzetbaarheid bieden medewerkers de mogelijkheid om duurzame inzetbaarheidsuren te sparen. Deze uren worden door medewerkers geregistreerd en door de leidinggevende gefiatteerd. Conform wet- en regelgeving is de voorziening tot en met 2021 berekend voor een deel van het totale spaarsaldo van medewerkers, namelijk alleen voor het spaarsaldo 'sabbatical'. Vanaf 2022 is de voorziening berekend voor het totale spaarsaldo van medewerkers omdat werkgevers en vakbonden hebben afgesproken dat DI-uren uitbetaald kunnen worden.

Voorziening Werkloosheidsbijdragen

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

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

Voorziening Transitievergoedingen

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

Voorziening Werktijdvermindering Senioren

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

Langlopende schulden

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

Kortlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden opgenomen onder kortlopende schulden. Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

1.4.3 Grondslagen voor het bepalen van het resultaat

Algemeen

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

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

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

Baten

Rijksbijdragen, overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten in het geval sprake is van normatieve rijksbijdragen. Indien normatieve rijksbijdragen betrekking hebben op een specifiek doel en er sprake is van bestedings-verplichtingen, dan worden deze naar rato van de gerealiseerde bestedingen 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. De rijksbijdragen die door het ministerie van OCW als niet-normatief zijn aangemerkt, worden na ontvangst op de balans opgenomen onder de kortlopende schulden. Indien en voor zover van toepassing, wordt ter zake de besteding en verantwoording van niet-normatieve rijksbijdragen, een bestedingsplan opgesteld. In dit bestedingsplan staat onder andere de verwachte besteding van de ontvangen rijksbijdragen gedurende de looptijd van de betreffende regeling. De niet-normatieve rijksbijdragen worden als baten verantwoord op basis van de gerealiseerde besteding van de ontvangen rijksbijdrage.

Overige overheidsbijdragen en –subsidies

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.

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

College-, cursus-, les- en examengelden

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

instellingscollegegelden. Instellingscollegegelden worden op dezelfde wijze verwerkt als wettelijke collegegelden.

Baten werk in opdracht van derden

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

Overige baten

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

Lasten

Personeelslasten

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

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

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

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend

geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid, wordt een voorziening opgenomen.

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

Pensioenen

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

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

De regeling bij het ABP betreft een pensioenregeling bij een bedrijfstakpensioenfonds die in de jaarrekening is verwerkt volgens de verplichtingen-benadering in overeenstemming met de RJ 271 Personeelsbeloningen. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basispremies betaald door Windesheim. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 110% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelslasten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terug storting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De dekkingsgraad van ABP, de marktwaarde van de beleggingen uitgedrukt in een percentage van de voorziening pensioenverplichtingen volgens de grondslagen van DNB, was per balansdatum 110,9%. Het minimaal vereiste eigen vermogen (dekkingsgraad) volgens DNB is 104,2%. Het vereiste eigen vermogen, gegeven de huidige beleggingsmix, bedraagt 126%.

Leasecontracten

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

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke lasten

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

Belastingen

De belasting over de winst of het verlies over de verslagperiode omvat de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en uitgestelde winstbelastingen van Stichting Windesheim Sportaccommodaties. Alle belasting-posten worden opgenomen tegen de nominale waarde. De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over de verslagperiode, berekend aan de hand van belastingtarieven die gelden op balansdatum en correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

1.4.4 Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroom- overzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en betaalde winstbelasting zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Niet betaalde investeringen in 2022 zijn gecorrigeerd uit het geïnvesteerde bedrag.

1.4.5 Toelichting op de posten van de geconsolideerde balans

1.1.2 Materiële vaste activa

Verloop materiële activa in het verslagjaar				
	1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.5 In uitvoering en vooruitbetaald	Totaal
(x € 1.000)				
Aanschafprijs 01.01.2022	195.976	50.056	21.560	267.592
Afschrijving cumulatief 01.01.2022	-98.575	-37.248	0	-135.823
Boekwaarde 01.01.2022	97.401	12.808	21.560	131.769
Investeringen 2022	27.581	5.768	-14.531	18.818
Desinvesteringen 2022	-330	-362	0	-692
Afschrijvingen 2022	-8.656	-4.847	0	-13.503
Boekwaarde 31.12.2022	115.996	13.367	7.029	136.392
Aanschafprijs 31.12.2022	223.030	53.812	7.029	283.871
Afschrijving cumulatief 31.12.2022	-107.034	-40.445	0	-147.479
Boekwaarde 31.12.2022	115.996	13.367	7.029	136.392

1.1.2.1 Gebouwen en terreinen

Dit zijn de campus in Zwolle en in Almere. In 2022 is de studentensociëteit in Zwolle verkocht. De investeringen in 2022 betreffen met name de renovatie van de gebouwen B en C en de aanpassingen van de rondweg. De desinvesteringen hadden een aanschafwaarde van K€ 527. De cumulatieve afschrijving op moment van desinvesteren was K€ 197.

1.1.2.3 Inventaris en apparatuur

De investeringen in 2022 in inventaris en apparatuur betreffen met name vervanging en uitbreiding van meubilair en domein-specifieke investeringen in onderwijsmiddelen. De desinvesteringen hadden een aanschafwaarde van K€ 2.012. De cumulatieve afschrijving op moment van desinvesteren was K€ 1.650.

1.1.2.5 Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald

Hiervan betreft K€ 1.020 voor nieuwbouw Flevoland dat najaar 2026 wordt geactiveerd, K€ 2.287 voor groot onderhoud dat per 1 januari 2023 wordt geactiveerd en K€ 810 voor domein Techniek dat per 1 januari 2023 wordt geactiveerd.

1.1.3 Financiële vaste activa

Verloop financiële vaste activa in het verslagjaar				
(x € 1.000)	Stand 01.01.2022	Investerings en verstekte lening	Desinvestering en afgeloste lening	Stand 31.12.2022
1.1.3.8 Overige vorderingen deelnemingen bijBrainz, B.V.	58	0	0	58
Voorziening wegens oninbaarheid	-58	0	0	-58
	0	0	0	0

1.1.3.8 Overige vorderingen

bijBrainz, B.V. is een samenwerking tussen Windesheim en de gemeente Zwolle ter bevordering van de gebiedsontwikkeling Hanzeland. Windesheim heeft in 2017 aan bijBrainz, B.V. een renteloze lening verstrekt van K€ 88. In 2019 en 2020 is jaarlijks K€ 15 afgelost. In 2021 en 2022 heeft geen aflossing plaatsgevonden. Het resterende bedrag van K€ 58 is onzeker. Voor dit bedrag is een voorziening getroffen.

1.2.2 Vorderingen

Vorderingen		
(x € 1.000)	31.12.2022	31.12.2021
1.2.2.1 Debiteuren	3.062	1.839
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	82	39
1.2.2.9 Onderhanden projecten	2.343	2.005
1.2.2.10 Overige vorderingen	2.383	95
1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen	189	314
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten		
. Ov-jaar kaarten	-	7
. Diverse posten	2.980	1.622
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	-	11
1.2.2.15 Overlopende activa overige	80	67
1.2.2.16 Af: voorziening oninbaarheid	-219	-170
	10.900	5.829

De vorderingen bestaan uitsluitend uit posten met een looptijd tot maximaal één jaar. In 2022 staan de bankgaranties (K€ 1.434) gepresenteerd onder de liquide middelen, in plaats van overige vorderingen. De vergelijkende cijfers over 2021 zijn aangepast (K€ 625).

1.2.2.1 Debiteuren

Het debiteurensaldo bestaat voor K€ 801 (2021: K€ 754) uit vorderingen op studentdebiteuren anders dan collegegelden en voor K€ 2.261 (2021: K€ 1.085) uit vorderingen op overige debiteuren.

1.2.2.9 Onderhanden projecten

Het te factureren werk voor derden bestaat voor K€ 1.920 (2021: K€ 1.793) uit subsidieprojecten en voor K€ 423 (2021: K€ 212) uit private activiteiten.

1.2.2.10 Overige vorderingen

Dit betreft o.a. K€ 1.398 te ontvangen voor overdracht vastgoed (2021: K€ -), K€ 256 te ontvangen uitkering van verzekering voor stormschade (2021: K€ -) en K€ 338 te ontvangen rente op liquide middelen (2021: K€ -).

1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen

Dit betreft o.a. de te vorderen omzetbelasting voor K€ 188 pro rata 2021 (2021: K€ 231 pro rata 2020).

1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten diverse posten

De vooruitbetaalde bedragen zijn onder andere voor licenties K€ 1.823 (2021: K€ 1.061), te ontvangen bedragen van crediteuren K€ 441 (2021: K€ 235) en verzekeringspremies K€ 107 (2021: K€ -). Het resterende bedrag bestaat uit verschillende kleinere vooruitbetaalde kosten.

1.2.2.15 Overlopende activa overige

De overlopende activa betreft diverse betaalde borgsommen.

Verloop van de voorziening wegens oninbaarheid		
(x € 1.000)	2022	2021
Stand per 01.01	-170	-267
Onttrekking	11	77
Dotatie	-69	0
Vrijval	9	20
Stand per 31.12	-219	-170

1.2.4 Liquide middelen

Liquide middelen			
(x € 1.000)		31.12.2022	31.12.2021
1.2.4.1	Kasmiddelen	3	29
1.2.4.2	Tegoeden op bankrekeningen	107.888	85.917
		107.891	85.946

Onder de tegoeden op de bankrekeningen zijn ook bankgaranties voor huur van gebouwen gepresenteerd ad. K€ 1.434 (2021 K€ 625), hiervan staan K€ 965 niet ter vrije beschikking. De overige tegoeden staan ter vrije beschikking. De toename van het saldo van de liquide middelen met €21,1 mln. wordt met name veroorzaakt door een hogere rijksbijdrage in 2022 ad € 5 mln.. Verdere details zijn te vinden in het kasstroomoverzicht. De vergelijkende cijfers 2021 zijn aangepast, in 2021 waren de bankgaranties gepresenteerd onder de overige vorderingen.

2.1 Eigen vermogen

2.1.1.1 Algemene reserve

De algemene reserve is de vrij te besteden reserve. Deze reserve is gevormd uit de resultaten behaald uit publieke onderwijsactiviteiten, het beheren en exploiteren van sportaccommodaties door Stichting Windesheim Sportaccommodaties, de exploitatie van een studentensociëteit door Stichting HANS en andere publieke activiteiten. In 2022 is K€ 673 ten laste van deze reserve verantwoord. Dit betreft investeringen om de groei van Windesheim in Flevoland te bevorderen.

2.1.1.2 Bestemmingsreserve publiek

De bestemmingsreserve Financiering Flevoland is gevormd ten behoeve van de exploitatie van de vestiging in Almere. In 2010 hebben het ministerie van OCW, de provincie Flevoland en de gemeenten Almere en Lelystad (hierna: de financiers), € 72 mln. beschikbaar gesteld voor de opbouw van een brede hbo-voorziening in Flevoland. In 2013 is met de financiers de afspraak gemaakt dat Windesheim een deel van deze middelen op de balans als eigen vermogen zou verantwoorden en zou labelen als 'Bestemmingsreserve Financiering Flevoland'. Deze bestemmingsreserve wordt ingezet om de exploitatietekorten en investeringen van Windesheim in Flevoland in de komende jaren af te dekken.

2.1.1.3 Bestemmingsreserve privaat

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

Verloop van het eigen vermogen

	2.1.1.1	2.1.1.2	2.1.1.3	Totaal
	Algemene reserve	Bestemmingsreserve publiek Financiering Flevoland	Bestemmingsreserve privaat	
(x € 1.000)				
Stand 01.01.2021	66.197	7.317	5.546	79.060
Resultaat	19.296	0	497	19.793
Overige mutaties	0	0	0	0
Stand 31.12.2021	85.493	7.317	6.043	98.853
Resultaat	8.249	-673	315	7.891
Overige mutaties	0	0	0	0
Stand 31.12.2022	93.742	6.644	6.358	106.744

2.2 Voorzieningen

Voorzieningen			
(x € 1.000)			
		31.12.2022	31.12.2021
2.2.1	Personele voorzieningen	21.583	16.696
		21.583	16.696

Verdeling van de looptijd van de personele voorziening					
(x € 1.000)		<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar	Totaal
2.2.1.1	Sociaal beleid	0	195	0	195
2.2.1.2	Duurzame inzetbaarheid	1.745	2.985	0	4.730
2.2.1.3	Eigen risico WIA	295	990	715	2.000
2.2.1.4	Jubileum	130	1.128	2.883	4.141
2.2.1.5	Werkloosheidsbijdragen	1.680	1.815	0	3.495
2.2.1.6	Transitievergoedingen	842	80	0	922
2.2.1.7	Werktijdvermindering senioren	2.940	3.160	0	6.100
Totaal		7.632	10.353	3.598	21.583

Personele voorzieningen

(x € 1.000)						
	Stand per 31.12.2021	Dotaties 2022	Onttrekking 2022	Vrijval 2022	Rentelast 2022	Stand per 31.12.2022
2.2.1.1 Sociaal beleid	306	929	-606	-434	0	195
2.2.1.2 Duurzame inzetbaarheid	715	4.015	0	0	0	4.730
2.2.1.3 Eigen risico WIA	2.070	1.311	-272	-1.068	-41	2.000
2.2.1.4 Jubileum	3.691	802	-157	0	-195	4.141
2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen	3.395	1.948	-1.339	-509	0	3.495
2.2.1.6 Transitievergoedingen	569	520	-167	0	0	922
2.2.1.7 Werktijdvermindering senioren	5.950	1.533	-1.383	0	0	6.100
Totaal	16.696	11.058	-3.924	-2.011	-236	21.583

2.2.1.1 Sociaal beleid

Deze voorziening heeft betrekking op afspraken met individuele personeelsleden die Windesheim vroegtijdig verlaten. In 2022 is het kortlopende deel ad. K€ 487 (2021 K€ 680) gepresenteerd onder de kortlopende schulden, de vergelijkende cijfers 2021 zijn aangepast.

2.2.1.2 Duurzame inzetbaarheid

Deze voorziening is voor toekomstige personeelslasten voor medewerkers die hun duurzame inzetbaarheidsuren sparen voor een sabbatical. Conform wet- en regelgeving is de voorziening tot en met 2021 berekend voor een deel van het totale spaarsaldo van medewerkers, namelijk alleen voor het spaarsaldo 'sabbatical'. Vanaf 2022 is de voorziening berekend voor het totale spaarsaldo van medewerkers omdat werkgevers en vakbonden hebben afgesproken dat DI-uren uitbetaald kunnen worden.

2.2.1.3 Eigen risico WIA

De Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) bestaat uit de Werkhervattingregeling Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA) en de Inkomensvoorziening Volledig Arbeidsongeschikten (IVA). Indien een werknemer arbeidsongeschikt raakt, vormen de eerste twee jaren een last en betaalt Windesheim het salaris door; honderd procent in het eerste jaar en zeventig procent in het tweede jaar. Na 104 weken arbeidsongeschiktheid keert de WIA uit middels een IVA of een WGA-uitkering. Indien de werknemer na twee jaar in de WGA komt, wordt het dienstverband beëindigd en ontvangt de werknemer een uitkering via het UWV. Het eigen risico voor de werkgever is maximaal tien jaar of korter dan tien jaar in het geval de medewerker de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Bij de bepaling van de hoogte van de voorziening in 2022 is rekening gehouden met verwachte uitkeringen aan medewerkers die per einde boekjaar in de WIA zitten of waarschijnlijk in 2023 in de WIA terecht komen.

2.2.1.4 Jubileumvoorziening

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

2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen

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

2.2.1.6 Transitievergoedingen

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

2.2.1.7 Werktijdvermindering senioren

Op basis van de in de cao-hbo opgenomen regeling voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers heeft Windesheim een verplichting uit hoofde van de Regeling werktijdvermindering senioren. Per 31 december 2022 is deze voorziening gevormd voor:

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

Per 31 december 2022 is geen voorziening gevormd voor de categorie deelnemers die niet in aanmerking zullen komen voor de Regeling werktijdvermindering senioren (omdat zij al gebruik maken van een andere regeling waardoor zij geen aanspraak kunnen maken op de regeling werktijdvermindering senioren).

2.3 Langlopende schulden

Langlopende schulden		31.12.2022	31.12.2021
(x € 1.000)			
2.3.3	Schulden aan kredietinstellingen: . ING Bank NV (Windesheim)	35.200	36.600
2.3.7	Overige langlopende schulden: . Investeringsubsidie	2.007	2.670
		37.207	39.270

Het verloop van de langlopende schulden

	2.3.3 Schulden aan kredietinstellingen ING Bank NV (Windesheim)	2.3.7 Overige Investeringsubsidie Flevoland	Totaal
(x € 1.000)			
Stand per 01.01.2022	36.600	2.670	39.270
Vrijval ten gunste van de exploitatie	0	-663	-663
Aflossingen	-1.400	0	-1.400
Stand per 31.12.2022	35.200	2.007	37.207
Looptijd > 1 jaar	33.800	1.410	35.210
Looptijd > 5 jaar	28.200	0	28.200
Rentevoet (exclusief opslag)	4,88%	n.v.t.	

2.3.3 Schulden aan kredietinstellingen

ING Bank NV (Windesheim)

Voor de financiering van gebouw X op de Campus in Zwolle, kadastraal bekend onder sectie K nummer 2227, is aan de ING Bank NV het recht van een hypotheek gegeven op het pand tot meerdere zekerheid voor de betaling van de hoofdsom van € 55 mln. plus € 22 mln. voor renten, boeten, kosten, premies of anderszins, in totaal € 77 mln. Naast de zekerheid op het pand is er mede zekerheid verstrekt inzake verpanding van alle rechten die Windesheim ter zake van het onderpand heeft. Tevens is de bank bevoegd het onderpand samen met de roerende zaken die in het pand staan te (doen) verkopen. De kredieten zijn verstrekt in de vorm van kasgeldleningen. Middels een renteswap is de variabele rente op de langlopende leningen van de ING Bank NV, omgezet naar een vaste rente van 4,88%. De hoofdsom van de renteswap daalt overeenkomstig de aflossing van de langlopende lening. Op grond van de financieringsovereenkomst betaalt Windesheim over het nominale bedrag het 3-maands EURIBOR-tarief verhoogd met een debiteurenopslag. De debiteurenopslag is in 2021 verlaagd van 1,40% naar 0,55%. Windesheim ontvangt een 3-maands EURIBOR over de hoofdsom. De renteswap is in 2008 afgesloten in relatie tot de overeenkomst van geldlening met een vaste rente van 4,88% ter financiering van gebouw X. Het renteswap contract is medio 2008 ingegaan en heeft een looptijd van 35 jaar, tot 1 januari 2042.

2.3.7 Overige langlopende schulden

Dit betreft een ontvangen investeringsubsidie voor De Landdrost in Almere. Conform Richtlijn RJ 274 is de investeringsubsidie als vooruit ontvangen bedrag aan de passiefzijde van de balans opgenomen. Jaarlijks valt een deel van de subsidie vrij ten gunste van het resultaat. De vrijval wordt bepaald op

basis van de afschrijvingstermijn van het betreffende actief. Ten gunste van het resultaat 2022 is K€ 663 verantwoord waarbij rekening is gehouden met data van ingebruikname. Dit bedrag is onderdeel van post 4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa.

Kortlopende schulden

	(x € 1.000)	31.12.2022	31.12.2021
2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen		1.400	1.400
2.4.7 Vooruit gefactureerde termijnen projecten		14.675	12.662
2.4.8 Crediteuren		9.136	6.986
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen			
. Loonheffing		10.002	9.100
. Omzetbelasting		123	99
. Vennootschapsbelasting		29	0
2.4.10 Pensioenen		2.902	2.752
2.4.12 Overige kortlopende schulden			
. Personeel		504	698
. Diversen		3.423	3.271
2.4.13 Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden		22.779	12.224
2.4.14 Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ		12.038	6.965
2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen			
. Vooruit ontvangen financiering Flevoland		2.464	3.141
. Overige vooruit ontvangen bedragen		1.386	1.362
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen		8.720	7.805
2.4.19 Overige overlopende passiva		68	260
		89.649	68.725

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

2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen

Dit betreft de aflossingsverplichting op de langlopende schulden.

2.4.7 Vooruit gefactureerde en ontvangen termijnen

Dit betreft (subsidie-) projecten. Het saldo is ten opzichte van 2021 K€ 2.013 hoger. Deze toename wordt voor K€ 2.317 veroorzaakt door subsidieprojecten. Tegenover deze toename staat een verlaging van K€ 304 van open aanbod en maatwerk projecten. Onderdeel van deze positie betreft onder andere vooruit ontvangen subsidies voor Regionale Aanpak Personeelstekort (tabel G1).

2.4.12 Overige kortlopende schulden

Personeel

Dit betreft de kortlopende verplichting sociaal beleid ad. K€ 487 (2021 K€ 680) op basis van de getekende VSO's. In voorgaande jaren was deze gepresenteerd onder de voorzieningen, de vergelijkende cijfers 2021 zijn eveneens aangepast. Voor het overige bestaat deze post uit personele verplichtingen van On Campus.

Diversen

Dit zijn nog te betalen bedragen voor onder andere loonkosten derden K€ 1.023 (2021: K€ 820), decentrale arbeidsvoorwaarden K€ 416 (2021: K€ 161), rente K€ 396 (2021: K€ 538), huur Stichting Studenten Huisvesting K€ 110 (2021 K€ 196) en samenwerkingsverbanden K€ 197 (2021: K€ 222). Het resterende bedrag is een verzameling van meerdere kortlopende schulden.

2.4.13 Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden

Dit betreft de vooruit ontvangen collegegelden van studenten. Het saldo in 2022 is hoger dan 2021, omdat de korting van 50% op het collegegeld alleen van toepassing was voor het studiejaar 2021-2022.

2.4.14 Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ

De vooruit ontvangen subsidies betreffen met name Rijksbijdrage NPO programma's studiejaar 2022-2023 voor K€ 11.366 (2021: K€ 6.575) en toegekende lerarenbeurzen K€ 347 (2021: K€ 228). Meer details ten aanzien van de lerarenbeurzen zijn te vinden in tabel G1.

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

Omschrijving	Toewijzing	Conform beschikking geheel uitgevoerd*
	<i>Kenmerk</i>	<i>Datum</i>
Lerarenbeurs 2021 - 2022	1164577-1, 1164836-1, 1177106-1, 1179154-1, 1190872-1	20-8-21, 21-9-21, 20-10-21, 21-12-21
Lerarenbeurs 2022 - 2023	1277960-1, 1308729-1	22-8-22, 20-12-21
Regionale Aanpak Personeelstekort	RAP20005	30-4-20
Regionale Aanpak Personeelstekort	RAP220036	28-7-2022
VIS project hoger onderwijs	VIS21040	16-11-2021
VIS project hoger onderwijs	VIS229025	08-11-2022

Het totaal toegewezen bedrag voor de lerarenbeurs 2021-2022 is K €432, voor de lerarenbeurs 2022-2023 K €521, voor de RAP 20005 K €595 en de RAP K €595. de RAP2200036 K298 en voor de VIS K €30.

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

2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen

Vooruit ontvangen financiering Flevoland

Voor de opbouw van een brede hbo-voorziening in Flevoland is door het ministerie van OCW, de provincie Flevoland en de gemeenten Almere en Lelystad (hierna: Financiers) een bedrag van € 72 mln. beschikbaar gesteld. Dit bedrag wordt ingezet ter dekking van de aanloopkosten vanaf 1 maart 2010 met een doorlooptijd tot 2027. In de afgelopen jaren is Windesheim in Flevoland gegroeid naar een volwassen hogeschool, waarbij groei en opleidingsaanbod het fundament blijft, maar in de verdere doorontwikkeling de focus meer verschuift naar de inhoudelijke samenwerking met belanghebbende partijen over relevante thema's die van belang zijn voor de regionale economie. Dit alles heeft geleid tot het gesprek met de financiers om, passend bij deze fase, de financieringsafspraken af te ronden per 1 november 2019. Met het beëindigen van de financieringsafspraken is het restantsaldo voor de opbouw ad € 8,9 mln. in 2019 overgemaakt aan Windesheim. Dit saldo gebruikt Windesheim voor dekking van de exploitatietekorten en investeringen van Windesheim in Flevoland in de komende jaren. Van dit saldo was per eind 2022 nog K€ 2.464 over, nadat in 2022 het exploitatietekort ad K€ 677 ten laste van deze vooruit ontvangen financiering is gebracht. Naast dit restantsaldo zet Windesheim de bestemmingsreserve Financiering Flevoland in voor dekking van de exploitatietekorten en investeringen van Windesheim in Flevoland. Deze bestemmingsreserve is opgenomen onder post 2.1.1.2 en heeft per eind 2022 een saldo van K€ 6.644.

Mutatieoverzicht vooruit ontvangen financiering Flevoland		
(x € 1.000)	2022	2021
Stand 01.01	3.141	3.339
Exploitatietekort Flevoland	-677	-198
Stand 31.12	2.464	3.141

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 2022 € 35,2 mln. Voor schulden met een variabele rente loopt Windesheim risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Om de variabiliteit van de variabel rentende leningen te beperken, heeft Windesheim een renteswap afgesloten. Daarmee is het variabel renterisico afgedekt.

Renteswap ultimo boekjaar

(x € 1.000)	Oorspronkelijke hoofdsom	Te betalen rente	Te ontvangen rente	Startdatum	Einddatum	Marktwaaarde 31.12.22	
						Hoogste	Laagste
Renteswap	53.000	4,88%	3mnd EURIBOR	1-7-2008	1-1-2042	-20.628	-7.104

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 marktwaaarde 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 treasurystatuut. Het College van Bestuur ziet erop toe dat voor Windesheim steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

De liquide middelen staan ultimo 2022 ter vrije beschikking van Windesheim. Met de externe financier is een Raamovereenkomst inzake Niet-Beursverhandelde Derivaten (RNBD) aangegaan. Windesheim heeft geen wettelijke marginverplichting ten aanzien van de door haar aangegane OTC-derivatentransacties. Op basis van de RNBD is de externe financier bevoegd, mocht daartoe aanleiding zijn, extra zekerheden te vragen. Ultimo 2022 heeft de externe financier geen gebruik gemaakt van de bevoegdheid om extra zekerheid te vragen vanwege de negatieve marktwaaarde 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 marktwaaarde van de renteswap afgerekend. Wanneer de beëindigingsclausules in werking treden, leidt dit tot een mogelijk liquiditeitsrisico voor Windesheim, voor zover de negatieve marktwaaarde 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 marktwaaarde.

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

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Activa

Vordering OCW: sociale lasten 1986

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

Claim

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

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

Verplichtingen

Liquiditeitsbijdrage 1988

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

Intentieovereenkomst Gemeente Almere

Windesheim heeft in 2021 een intentieovereenkomst gesloten met de gemeente Almere voor aankoop van grond op aan de Esplanade in Almere. Het doel is het realiseren van een eigen onderwijsgebouw op deze locatie. Dit resulteert voor Windesheim een verplichting van circa € 5 mln. voor aankoop van de grond van de gemeente Almere. De overige verplichtingen als gevolg van de nieuwbouw in Almere zullen in de loop van 2023 verder duidelijk worden.

Bankgaranties

Er is een drietal bankgaranties afgegeven met een totale waarde van K€ 1.434 voor verhuurders van panden aan Windesheim Almere (De Landdrost en Het Circus) en Ceintuurbaan 15 (Greenpac ilab) in Zwolle.

Huur- en leasecontracten	Last	Verplichtingen		
	2022	<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar
Huurcontracten onbepaalde tijd	772	654	205	PM
Huurcontract pand De Landdrost, Almere (tot 01.09.2027)	2.523	2.673	9.800	0
Huurcontract Bibliotheek, Almere (tot 01.09.2025)	193	199	331	0
Huurcontract Het Circus, Almere (tot 30.06.2030)	632	710	4.628	1.389
Leasecontracten (2 personenauto's)	20	30	64	0

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

3.1 Rijksbijdragen

Rijksbijdragen		Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)		2022	2022	2021
3.1.1.1	Rijksbijdrage OCW	225.707	219.106	199.390
3.1.2.1	Overige subsidies OCW	639	41	602
		226.346	219.147	199.992

3.1.1.1 Rijksbijdrage OCW

De rijksbijdrage is ten opzichte van de begroting ruim € 6 mln. hoger. Dit wordt met name veroorzaakt door extra middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Het NPO bestaat uit middelen ter compensatie voor de 50% korting op de collegegelden en extra middelen voor studie- en studentbegeleiding voor de studiejaar 2021-2022 en 2022-2023. Het niet-normatieve deel van de Rijksbijdrage OCW 2022 betrof K€ 4.684 (2021: K€ 867). Dit niet-normatieve deel behoort tot de incidentele middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs en is gebruikt voor personele inzet en/of materiële lasten.

3.1.2.1 Overige subsidies OCW

Dit zijn subsidies van de regeling lerarenbeurs, VIS projecten hoger onderwijs en regionale aanpak personeelstekort. De regeling Lerarenbeurs is bedoeld om het aantal docenten met een master en het aantal promovendi te verhogen. Het VIS (virtuele internationale samenwerkingsprojecten) project hoger onderwijs is beschikbaar voor 2 projecten om een internationaal samenwerkingsproject op te zetten. De regeling regionale aanpak personeelstekort is gericht op het aanpakken van de personeelstekorten in het onderwijs.

Specificatie overige subsidies OCW			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2022	2022	2021
3.1.2.1 Overige subsidies OCW			
. Lerarenbeurs	462	41	253
. VIS project hoger onderwijs	15	0	0
. Doorstroomprogramma mbo-hbo	0	0	62
. Regionale Aanpak Personeelstekort	162	0	121
. Subsidie coronabaten	0	0	166
	639	41	602

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2022	2022	2021
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	8.261	8.378	8.137

Deze baten bestaan onder andere uit promotiebeurzen en subsidies voor de lectoraten. Deze subsidies zijn afkomstig van onder andere de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) K€ 2.325 (2021 K€ 2.605) overheidsinstellingen (gemeenten, provincies, ministeries) K€ 1.950 (2021 K€ 1.840), Regieorgaan SIA K€ 2.051 (2021 K€ 1.998), onderwijsinstellingen K€ 1.256 (2021 K€ 1.354) en Nuffic K€ 678 (2021 K€ 340).

3.3 Wettelijke college-, cursus-, examengelden

Wettelijke college-, cursus- en examengelden			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2022	2022	2021
3.3.3 Collegegelden sector HBO	33.526	33.844	39.014

De baten uit collegegelden bestaan uit wettelijke collegegelden en instellingscollegegelden. De toerekening van de baten aan het boekjaar is gebaseerd op het studiejaar waarvoor de baten zijn ontvangen (8/12 van collegegelden voor studiejaar '2021-2022 en 4/12 voor studiejaar '2022-2023). De baten zijn in lijn met de begroting. In het studiejaar 2021-2022 hebben studenten een korting op het collegegeld ontvangen van 50%. In de rijksbijdrage hebben alle hogescholen voor die korting een compensatie ontvangen. De baten uit instellingscollegegeld bedragen K€ 917 (2021: K€ 703).

3.4 Baten werk in opdracht van derden

Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2022	2022	2021
3.4.1.1 Contractonderwijs	8.953	7.364	7.963
3.4.5 Overige baten in opdracht van derden	1.285	594	1.189
	10.238	7.958	9.152

De baten uit contractonderwijs bestaan uit open aanbod cursussen en uit bedrijfscursussen. Deze baten zijn K€ 1.589 hoger dan begroot door meer activiteiten op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen. De overige baten betreffen advieswerkzaamheden. Het totaal van de baten is K€ 2.280 hoger dan begroot en dat komt grotendeels omdat de coronamaatregelen in 2022 beperkt zijn gebleven ten opzichte van de aannames in de begroting.

3.5 Overige baten

Overige baten			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2022	2022	2021
3.5.1 Opbrengst verhuur	1.263	1.110	935
3.5.2 Detachering personeel	1.204	634	1595
3.5.4 Sponsoring	105	68	13
3.5.7 Studentenbijdragen	839	1.229	605
3.5.10 Overige			
. Overige subsidies	1.333	1.295	1.757
. Overige dienstverlening	2.162	1.253	870
. Financiering Flevoland	678	1.759	198
. Diversen	2.367	1.958	2.064
	9.951	9.306	8.037

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. In 2022 zijn de huurbaten hoger dan begroot en hoger dan in 2021 omdat de coronamaatregelen in 2022 beperkt waren ten opzichte van de begroting en voorgaand jaar.

3.5.2 Detachering personeel

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

3.5.7 Studentenbijdragen

Dit betreft met name bijdragen voor excursies en studiereizen. De realisatie was in 2022 lager dan begroot en dat komt in belangrijke mate door de impact van de oorlog in Oekraïne en door internationaal geldende coronamaatregelen.

3.5.10 Overige subsidies

Dit betreft subsidies van private partijen.

Overige dienstverlening

De overige dienstverlening betreft onder andere de parkeerbaten uit betaald parkeren van € 0,4 mln. (2021: € 0,2 mln.) en het ter beschikking stellen van faciliteiten en personeel aan derden. De baten zijn hoger dan begroot en hoger dan in 2021 omdat de coronamaatregelen in 2022 beperkt zijn gebleven ten opzichte van de aannames in de begroting en ten opzichte van 2021.

Financiering Flevoland

De bate 2022, van K€ 678 (2021: K€ 198), betreft het exploitatietekort van het domein Flevoland dat wordt gefinancierd uit de vooruit ontvangen financiering Flevoland.

Diversen

De diverse overige posten bestaan onder andere uit baten uit de BTW pro rata regeling K€ 181 (2021: K€ 204), opbrengsten van Kies Op Maat ad K€ 938 (2021: K€ 1.022) en van het schakeljaar ad K€ 604 (2021: K€ 548). Kies Op Maat biedt studenten de mogelijkheid om bij een andere hogeschool of bij een universiteit een minor (keuzemodule) te volgen.

4.1 Personeelslasten

Personeelslasten		Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)		2022	2022	2021
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten			
	4.1.1.1 Lonen en salarissen	148.058	203.045	130.296
	4.1.1.2 Sociale lasten	19.191		17.168
	4.1.1.5 Pensioenlasten	24.540		22.592
		191.789	203.045	170.056
4.1.2	Overige personele lasten			
	4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	9.047	5.396	5.171
	4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst	17.833	12.633	13.847
	4.1.2.3 Overige	7.092	5.973	5.869
4.1.3	Af: Ontvangen vergoedingen			
	4.1.3.3 Uitkeringen	-1.081	-40	-738
		224.680	227.007	194.205

4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten voor eigen medewerkers zijn lager dan begroot. Dit wordt men name verklaard omdat begrote vacatures ingevuld zijn waarbij rekening is gehouden met het absorptievermogen van de teams om nieuwe collega's te kunnen inwerken. Daarnaast is sprake van een gunstiger schaal-functiemix dan begroot.

4.1.2 Overige personele lasten

De post 'Dotaties personele voorzieningen' is K€ 3.651 hoger dan begroot en K€ 3.876 hoger dan in 2021. Dat komt met name door de dotatie van K€ 4.000 aan de voorziening Duurzame Inzetbaarheid vanwege de wijziging in 2022 in wet- en regelgeving.

De post 'Lasten personeel niet in loondienst' is K€ 5.200 hoger dan begroot en K€ 3.986 hoger dan in 2021. Dit wordt verklaard door krapte op de arbeidsmarkt op specifieke functies en door temporisering bij het invullen van vacatures.

De post 'Overige' is K€ 1.119 hoger dan begroot en K€ 1.223 hoger dan in 2021. De hogere kosten hebben met name betrekking op scholingskosten en wervingskosten en worden verklaard omdat de coronamaatregelen in 2022 beperkt waren ten opzichte van de begroting en voorgaand jaar.

Het gemiddeld aantal fte's per boekjaar

	Realisatie 2022 fte	Realisatie 2021 fte	Realisatie 2020 fte
Onderwijzend Personeel	1.416	1.281	1.159
Onderwijs Ondersteunend Personeel	778	717	675
	2.194	1.998	1.834

4.2 Afschrijvingen

Afschrijvingen

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
(x € 1.000)			
4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa			
. Gebouwen en terreinen	8.656	8.081	8.520
. Inventaris en apparatuur	4.847	4.279	4.777
. Boekresultaat desinvesteringen	-723	0	168
. Vrijval investeringssubsidie	-663	0	-1133
	12.117	12.360	12.332

De afschrijvingen 2022 zijn in lijn met de begroting en in lijn met voorgaand boekjaar. De post 'Vrijval investeringssubsidie' betreft een ontvangen investeringssubsidie voor het gebouw "De Landdrost" in Almere. Deze subsidie is opgenomen op de balans onder post 2.3.7 Overige langlopende schulden. Jaarlijks valt een bedrag vrij ten gunste van het resultaat. De vrijval wordt bepaald op basis van de afschrijvingstermijn van de betreffende investering. Ten gunste van het resultaat 2022 is K€ 663 verantwoord waarbij rekening is gehouden met data van ingebruikname.

4.3 Huisvestingslasten

Huisvestingslasten

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
(x € 1.000)			
4.3.1 Huurlasten	4.368	5.807	3.933
4.3.2 Verzekeringslasten	585	537	486
4.3.3 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	2.318	2.195	2.152
4.3.4 Energie en water	1.302	962	972
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.511	2.411	2.527
4.3.6 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	625	700	620
4.3.8 Overige huisvestingslasten	28	25	4
	11.737	12.637	10.694

De totale huisvestingslasten zijn lager dan begroot. Zo zijn de huurlasten lager, dit wordt verklaard door minder leegstand Stichting Studentenhuisvesting en een huurkorting gebouw Circus in Almere vanwege gedane investeringen in pand waar verhuurder aan meebetaalt. De onderhoudslasten zijn hoger dan begroot en dat komt door hogere lasten vanwege stormschade in februari 2022. De lasten van energie en water zijn hoger dan begroot en hoger dan in 2021. Dit wordt verklaard door de impact van de oorlog in Oekraïne op de prijzen van energie en grondstoffen.

4.4 Overige lasten

Overige lasten

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
(x € 1.000)			
4.4.1 Administratie en beheer			
. Samenwerkingsverbanden	3.976	3.050	4.326
. Adviseurskosten	2.381	1.562	2.309
. Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	2.901	1.910	2.616
. Contributies	965	1.002	944
. Cateringkosten	1.491	1.169	725
. Kies op Maat	1.654	1.136	2.159
. Diversen	2.213	3.173	2.194
4.4.2 Inventaris en apparatuur	6.225	5.297	5.671
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	3.390	3.084	1.792
4.4.5 Overige	5.159	3.488	2.045
	30.355	24.871	24.781

4.4. Overige lasten

De overige lasten zijn per saldo K€ 5.491 hoger dan begroot.

4.4.1 Administratie en beheer

De lasten voor administratie en beheer zijn ten opzichte van de begroting per saldo K€ 2.586 hoger uitgekomen.

Samenwerkingsverbanden

De kosten voor samenwerkingsverbanden zijn K€ 926 hoger dan begroot. Dit komt door meer subsidieprojecten waar sprake is van samenwerking met andere partijen (zie 3.2).

Adviseurskosten

De adviseurskosten zijn K€ 819 hoger dan begroot. Dit betreft o.a. de inzet van adviseurs op het gebied van HR, marketing & communicatie en ontwikkeling onderwijs.

Reclame-, drukwerk- en representatiekosten

Deze kosten zijn K€ 991 hoger dan begroot en wordt o.a. verklaard door meer uitgaven voor het versterken van contact en binding tussen studenten onderling, met de opleiding en met Windesheim en activiteiten en passende attenties voor studenten en medewerkers tijdens de coronacrisis.

Cateringkosten

De cateringkosten zijn K€ 322 hoger dan begroot en K€ 766 hoger dan in 2021. De hogere kosten worden verklaard omdat de coronamaatregelen in 2022 beperkt waren ten opzichte van de begroting en voorgaand jaar. In 2022 hebben medewerkers meer op de campus gewerkt en hebben studenten meer live onderwijs ontvangen.

Kies op Maat

De kosten voor Kies op Maat zijn K€ 518 hoger dan begroot, omdat er meer studenten gebruik hebben gemaakt van het Kies op Maat programma en een minor bij een andere onderwijsinstelling hebben gevolgd.

Diversen

Dit zijn onder andere de kosten voor informatiedragers K€ 719 (2021: K€ 921), donaties K€ 243 (2021: K€ 216), het Profileringsfonds K€ 311 (2021: K€192) en auteursrechten K€ 349 (2021: K€ 342).

4.4.2 Inventaris en apparatuur

Dit betreft met name kosten van gebruikersrechten. Deze kosten zijn hoger dan begroot vanwege prijsstijgingen en meer benodigde licenties. Daarnaast zijn de kosten voor cybersecurity hoger dan begroot.

4.4.3 Leer- en hulpmiddelen

Dit betreft met name kosten voor onderwijsmaterialen. In de begroting is rekening gehouden met een toename van fysiek onderwijs door versoepeling van de coronamaatregelen. In werkelijkheid is in 2022 meer fysiek onderwijs mogelijk gebleken. In 2021 waren de lasten lager omdat studenten digitaal onderwijs ontvingen vanwege coronamaatregelen.

4.4.5 Overige

Deze post betreft met name de reis- en verblijfkosten van medewerkers en van studenten. De kosten zijn K€ 1.671 hoger dan begroot en K€ 3.114 hoger dan in 2021. Dit wordt verklaard omdat de coronamaatregelen in 2022 beperkt waren ten opzichte van de begroting en voorgaand jaar. In 2022 hebben medewerkers en studenten meer kunnen reizen dan verwacht en dan in 2021 mogelijk was.

Honoraria onafhankelijke accountant

Honorarium van PriceWaterhouseCoopers Accountants N.V. voor de werkzaamheden in 2022			
	PwC Accountants N.V.	Overig PwC	Totaal PwC
(x € 1.000)	2022	2022	2022
Onderzoek jaarrekening	222	0	222
Andere controleopdrachten	13	0	13
Fiscale adviezen	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	235	0	235
	2021	2021	2021
Onderzoek jaarrekening	155	0	155
Andere controleopdrachten	0	0	0
Fiscale adviezen	0	0	0
Andere niet-controlediensten	1	0	1
	156	0	156

Het in rekening gebrachte honorarium is hoger dan voorgaand jaar, omdat er meer voorschotten door de accountant in rekening zijn gebracht ten opzichte van het voorgaand boekjaar, namelijk 4 voorschotten in 2022 tegenover 3 voorschotten in 2021. Het honorarium is ten laste gebracht van het boekjaar waarin de werkzaamheden zijn verricht.

6 Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2022	2022	2021
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	607	330	2
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke lasten	-2.096	-2.088	-2.544
	-1.489	-1.758	-2.542

De rentebaten en soortgelijke opbrengsten zijn K€ 277 hoger dan begroot en K€ 605 hoger dan in 2021. Dit komt door de algemene stijging van de creditrente in 2022. De rentelasten en soortgelijke lasten betreffen de rente op de hypothecaire schuld, de kosten van betalingsverkeer bankiers en de betaalde rente bij banken. De rentelasten zijn afgenomen ten opzichte van de begroting omdat Windesheim gebruik maakt van schatkistbankieren voor creditgelden. Van de totale K €1.489 aan financiële baten en lasten is K€ 1.665 daadwerkelijk in 2022 betaald als rentelast. Het verschil maakt onderdeel uit van de kortlopende schulden. Dit is ook als zodanig in het kasstroomoverzicht verwerkt.

7. Belastingen over het resultaat

Dit is de over het boekjaar verschuldigde respectievelijk terug te vorderen vennootschapsbelasting van Stichting Windesheim Sportaccommodaties.

1.5 Enkelvoudige balans per 31 december 2022

Enkelvoudige balans per 31 december 2022 (na resultaatbestemming)

(x € 1.000)		31.12.2022	31.12.2021
1	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	136.080	131.141
1.1.3	Financiële vaste activa	0	0
	<i>Totaal vaste activa</i>	136.080	131.141
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	9.321	5.679
1.2.4	Liquide middelen	107.700	85.914
	<i>Totaal vlottende activa</i>	117.021	91.593
	Totaal activa	253.101	222.734
		31.12.2022	31.12.2021
2	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	103.710	97.214
2.2	Voorzieningen	21.583	16.696
2.3	Langlopende schulden	37.207	39.270
2.4	Kortlopende schulden	90.601	69.554
	Totaal passiva	253.101	222.734

1.6 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2022

Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2022			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2022	2022	2021
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	226.346	219.147	199.992
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	8.261	8.378	8.137
3.3 Wettelijke college-, cursus-, en examengelden	33.526	33.844	39.014
3.4 Baten werk in opdracht van derden	10.238	7.958	9.152
3.5 Overige baten	9.849	8.649	8.916
<i>Totaal baten</i>	288.220	277.976	265.211
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	223.818	226.032	193.415
4.2 Afschrijvingen	13.097	12.276	12.255
4.3 Huisvestingslasten	13.229	13.340	12.623
4.4 Overige lasten	30.096	24.570	24.553
<i>Totaal lasten</i>	280.240	276.218	242.846
Saldo baten en lasten	7.980	1.758	22.365
6 Financiële baten en lasten	-1.484	-1.758	-2.538
Totaal resultaat	6.496	0	19.827

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

1.7.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de statutaire jaarrekening 2022 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.

1.7.2 Toelichting op de posten van de enkelvoudige balans

1.1.2 Materiële vaste activa

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. Vanwege de fusie van Windesheim met SNG per 1 januari 2022 zijn de vergelijkende cijfers over 2021 aangepast alsof er sprake is van consolidatie van Windesheim en SNG: de pooling of interest methode.

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

Het verloop van de materiële vaste activa in het verslagjaar				
(x € 1.000)	1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.5 In uitvoering en vooruitbetaald	Totaal
Aanschafprijs 01.01.2022	195.712	48.975	21.561	266.248
Afschrijving cumulatief 01.01.2022	-98.571	-36.536	0	-135.107
Boekwaarde 01.01.2022	97.141	12.439	21.561	131.141
Investerings 2022	27.582	5.647	-14.531	18.698
Desinvesterings 2022	-71	-274	0	-345
Afschrijvingen 2022	-8.656	-4.758	0	-13.414
Boekwaarde 31.12.2022	115.996	13.054	7.030	136.080
Aanschafprijs 31.12.2022	223.030	53.050	7.030	283.110
Afschrijving cumulatief 2022	-107.034	-39.996	0	-147.030
Boekwaarde 31.12.2022	115.996	13.054	7.030	136.080

1.1.3 Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa in het verslagjaar

(x € 1.000)	stand 01.01.2022	Investering en verstrekte lening	Desinvestering en afgeloste lening	Resultaat	Stand 31.12.2022
1.1.3.4 Vorderingen op andere deelnemingen					
bijBrainz, B.V.	58	0	0	0	58
Voorziening	-58	0	0	0	-58
	0	0	0	0	0

Verbonden partijen

Verbonden partijen

Naam (x € 1.000)	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen Vermogen 31.12.2022	Resultaat 2022	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Deelname in %	Consolidatie ja/nee
Stichting Huis van Algemeen Nut voor Studenten (HANS)	Stichting	Zwolle	3	1.510	1.076	nee	NVT	ja
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	Stichting	Zwolle	4	1.322	319	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	0	0	nee	NVT	ja
Stichting Polymer Science Park	Stichting	Zwolle	4	*	*	nee	NVT	nee
Stichting GRIETJE	Stichting	Zwolle	4	249	36	nee	NVT	nee
Stichting Ten Clarenwater	Stichting	Zwolle	4	0	0	nee	NVT	nee

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

Naam	Doelstelling	Samenstelling bestuur verslagperiode
Stichting Huis van Algemeen Nut voor Studenten (HANS)	Het in stand houden en exploiteren van onroerende zaken die zijn aangemerkt als monument door het verschaffen van huisvesting voor sociaal-culturele en wetenschappelijke activiteiten voor en door studenten in Zwolle.	Het bestuur bestaat uit het College van Bestuur van Windesheim.
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	Het beheren en exploiteren van één of meer sportaccommodaties op de Campus van de te Zwolle gevestigde Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim en voorts al hetgeen met één en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt.	Het bestuur bestaat uit drie leden waarvan twee lid zijn van het College van Bestuur van Windesheim.
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	Het verlenen van diensten voor: ■ Het geven van onderwijs, die niet voor subsidie van rijkswege in aanmerking komen ■ Geven van advies ■ Verrichten van toepassingsgericht onderzoek ■ Ontwikkelen en beschikbaar stellen van producten, verband houdend met onderwijs, advieswerk en/of onderzoekswerk	Het bestuur bestaat uit het College van Bestuur van Windesheim.
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	De verrijking van het hoger onderwijs door het financieel ondersteunen van ambitieuze studenten in binnen- en buitenland en innovatieve projecten.	Het dagelijks bestuur bestaat uit één lid van het College van Bestuur van Windesheim.
Stichting Polymer Science Park	De realisatie, het beheer en de exploitatie van een open innovatiecentrum op het gebied van toegepaste kunststoftechnologie door middel van samenwerking tussen ondernemingen en kennisinstellingen.	Het bestuur bestaat uit drie personen. Windesheim heeft het recht één bestuurslid te benoemen.
Stichting Gezamenlijk Recreëren, Integreren En Tevens Jaarlijks Exploiteren (GRIETJE)	Het beheren en exploiteren van een studentensociëteit te Zwolle voor aan Windesheim gelieerde studenten en voor overige studenten van het hbo.	Het bestuur bestaat uit vier personen, welke door het College van Bestuur van Windesheim worden benoemd.
Stichting Ten Clarenwater	Het bevorderen van het familiebedrijf in Nederland door het financieel ondersteunen van kennisontwikkeling, onderwijs en onderzoek ter zake van het familiebedrijf in Nederland.	Het bestuur bestaat uit drie personen, waaronder een lid van het college van bestuur van Windesheim en twee externe leden.

Transacties met verbonden partijen

De transacties met verbonden partijen bestaan uit de verhuur van het S- en Z-gebouw door Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim aan Stichting Windesheim Sportaccommodaties, verhuur van sportaccommodaties door Stichting Windesheim Sportaccommodaties aan Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim, de detachering van medewerkers door Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim aan Stichting Windesheim Sportaccommodaties.

Vorderingen			
(x € 1.000)			
		31.12.2022	31.12.2021
1.2.2.1	Debiteuren	3.026	1.790
1.2.2.4	Vorderingen op groepsmaatschappijen	3	3
1.2.2.6	Vorderingen op personeel	82	39
1.2.2.9	Onderhanden projecten	2.343	2.005
1.2.2.10	Overige vorderingen	867	21
1.2.2.11	Belastingen en premies sociale verzekeringen	188	293
1.2.2.12	Vooruitbetaalde kosten		
	. Ov-jaarkaarten	0	7
	. Diverse posten	2.980	1.621
1.2.2.13	Verstrekke voorschotten	0	11
1.2.2.15	Overlopende activa	46	46
1.2.2.16	Af: voorziening oninbaarheid	-214	-156
		9.321	5.679

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

1.2.4 Liquide middelen

Liquide middelen			
(x € 1.000)			
		31.12.2022	31.12.2021
1.2.4.1	Kasmiddelen	3	26
1.2.4.2	Tegoeden op bankrekeningen	107.697	85.888
		107.700	85.914

Van de tegoeden op de bankrekeningen staat K€ 965 (2021 K€ 624) niet ter vrije beschikking. Dit betreft bankgaranties huur panden Almere.

2.1 Eigen vermogen

Verloop eigen vermogen in het verslagjaar				
	2.1.1.1 Algemene reserve	2.1.1.2 Bestemmingsreserve publiek Financiering Flevoland	2.1.1.3 Bestemmingsreserve privaat	Totaal
<i>(x € 1.000)</i>				
Stand 01.01.2021	64.016	7.317	5.546	76.879
Resultaat	19.330	0	497	19.827
Overige mutaties	508	0	0	508
Stand 31.12.2021	83.854	7.317	6.043	97.214
Resultaat	6.854	-673	315	6.496
Overige mutaties	0	0	0	0
Stand 31.12.2022	90.708	6.644	6.358	103.710

Vooruitlopend op goedkeuring van de jaarrekening 2022 door de Raad van Toezicht is het voorstel van het College van Bestuur voor de resultaatbestemming 2022 verwerkt in het verloopoverzicht.

2.1.1.1 Algemene reserve

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

Aansluiting tussen eigen vermogen geconsolideerde balans en eigen vermogen		
	Stand	
(x € 1.000)	31.12.2022	
Eigen vermogen (enkelvoudige balans)	103.710	
Eigen vermogen:		
Stichting HANS	1.510	
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	1.322	
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	0	
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	202	
	3.034	
Eigen vermogen (geconsolideerde balans)	106.744	
Aansluiting tussen geconsolideerd resultaat en enkelvoudig resultaat		
(x € 1.000)	2022	
Resultaat (enkelvoudig)	6.496	
Resultaat:		
Stichting HANS	1.076	
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	319	
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	0	
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	0	
	1.395	
Resultaat (geconsolideerd)	7.891	

2.2 Voorzieningen

Voor deze post wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans, paragraaf 1.4.5.

Langlopende schulden		
(x € 1.000)	31.12.2022	31.12.2021
2.3.3 Schulden aan kredietinstellingen		
. ING Bank NV	35.200	36.600
2.3.7 Overige langlopende schulden		
. Investeringssubsidie	2.007	2.670
	37.207	39.270

Voor deze post wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans, paragraaf 1.4.5.

Verloop langlopende schulden		
	ING Bank NV	Investerings-subsidie Flevoland
(x € 1.000)		
Stand per 01.01.2022	36.600	2.670
Vrijval ten gunste van de exploitatie	0	-663
Aflossingen	-1.400	0
Stand per 31.12.2022	35.200	2.007
Looptijd > 1 jaar	33.800	1.410
Looptijd > 5 jaar	28.200	0
Rentevoet (exclusief opslag)	4,88%	n.v.t.

2.4 Kortlopende schulden

Kortlopende schulden			
(x € 1.000)		31.12.2022	31.12.2021
2.4.1	Schulden aan groepsmaatschappijen	1.329	1.196
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	1.400	1.400
2.4.7	Vooruit gefactureerde termijnen projecten	14.675	12.662
2.4.8	Crediteuren	9.044	6.937
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	. Loonheffing	9.987	9.082
	. Omzetbelasting	122	95
2.4.10	Pensioenen	2.891	2.739
2.4.12	Overige kortlopende schulden		
	. Personeel	487	684
	. Diversen	3.400	3.133
2.4.13	Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	22.779	12.224
2.4.14	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ	12.038	6.965
2.4.16	Vooruit ontvangen bedragen		
	. Vooruit ontvangen financiering Flevoland	2.464	3.141
	. Overige vooruit ontvangen bedragen	1.217	1.362
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	8.700	7.785
2.4.19	Overige overlopende passiva	68	149
		90.601	69.554

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

Financiële instrumenten

De financiële instrumenten worden toegelicht in paragraaf 1.4.5.

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

3.5 Overige baten

Overige baten				
(x € 1.000)		Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
3.5.1	Opbrengst verhuur	634	593	595
3.5.2	Detachering personeel	1.389	634	1.761
3.5.4	Sponsoring	105	68	13
3.5.7	Studentenbijdragen	839	1.229	605
3.5.10	Overige		0	
	. Overige subsidies	1.169	1.185	1.615
	. Overige dienstverlening	2.393	1.253	1.126
	. Financiering Flevoland	678	1.759	198
	. Diversen	2.642	1.928	3.003
		9.849	8.649	8.916

4.1 Personeelslasten

Personeelslasten			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2022	2022	2021
4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten			
4.1.1.1 Lonen en salarissen	147.733		129.997
4.1.1.2 Sociale lasten	19.094		17.075
4.1.1.5 Pensioenlasten	24.505		22.560
	191.332	202.610	169.632
4.1.2 Overige personele lasten			
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	9.047	5.396	5.171
4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst	17.510	12.123	13.508
4.1.2.3 Overige	7.010	5.943	5.842
4.1.3 Af: Ontvangen vergoedingen			
4.1.3.3 Uitkeringen	-1.081	-40	-738
	223.818	226.032	193.415

Gemiddeld aantal fte's per boekjaar

	2022	2021	2020
	fte	fte	fte
Onderwijzend Personeel	1416	1.282	1.159
Onderwijs Ondersteunend Personeel	770	709	667
	2.186	1.990	1.826

4.2 Afschrijvingen

Afschrijvingen			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2022	2022	2021
4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa			
. Gebouwen en terreinen	8.657	8.081	8.521
. Inventaris en apparatuur	4.758	4.195	4.699
. Boekresultaat desinvesteringen	345	0	168
4.2.2d . Vrijval investeringssubsidie	-663	0	-1.133
	13.097	12.276	12.255

4.3 Huisvestingslasten

Huisvestingslasten			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2022	2022	2021
4.3.1 Huurlasten	6.225	6.842	6.196
4.3.2 Verzekeringslasten	550	504	455
4.3.3 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	2.263	2.181	2.096
4.3.4 Energie en water	1.302	952	972
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.264	2.161	2.288
4.3.6 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	625	700	616
4.3.8 Overige huisvestingslasten	0	0	0
	13.229	13.340	12.623

4.4 Overige lasten

Overige lasten			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2022	2022	2021
4.4.1 Administratie en beheer			
. Samenwerkingsverbanden	3.976	3.050	4.326
. Adviseurskosten	2.373	1.490	2.240
. Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	2.843	1.885	2.597
. Contributies	917	967	906
. Cateringkosten	1.491	1.169	725
. Kies op Maat	1.654	1.136	2.159
. Diversen	2.202	3.146	2.187
4.4.2 Inventaris en apparatuur	6.164	5.254	5.610
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	3.390	3.084	1.792
4.4.5 Overige	5.086	3.389	2.011
	30.096	24.570	24.553

6 Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2022	2022	2021
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	607	330	325
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke lasten	-2.091	-2.088	-2.863
	-1.484	-1.758	-2.538

1.8 WNT-verantwoording 2022 Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

Gegevens 2022

x € 1	H.N. Hagoort	I.T.J. Grimm-Ruiterkamp	H. Diender-Van Dijk
Functiegegevens	Voorzitter	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01.01-31.01	01.01-31.12	01.10-31.12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	15.991	191.422	41.139
Beloningen betaalbaar op termijn	2.009	23.678	5.953
<i>Subtotaal</i>	<i>18.000</i>	<i>215.100</i>	<i>47.092</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.345	216.000	54.444
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT	NVT
Bezoldiging	18.000	215.100	47.092
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT	NVT

Gegevens 2021

x € 1	H.N. Hagoort	I.T.J. Grimm-Ruiterkamp
Functiegegevens	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	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	184.760	175.237
Beloningen betaalbaar op termijn	23.485	23.062
<i>Subtotaal</i>	<i>208.245</i>	<i>198.299</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000	209.000
Bezoldiging	208.245	198.299

De heer Hagoort was voorzitter van het College van Bestuur tot en met 31 januari 2022. Mevrouw Grimm-Ruiterkamp was lid van het College van Bestuur en tot en met januari 2022. Zij heeft de heer Hagoort vanaf 15 april 2022 opgevolgd als voorzitter van het College van Bestuur.

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 2022 de norm van € 216.000 op basis van klasse G. De complexiteits-punten per criterium bedragen: gemiddelde totale baten (9), gemiddelde bekostigde leerlingen, deelnemers of studenten (4) en het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren (5).

Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen						
Gegevens 2022 <i>bedragen x € 1</i>	P.E.J. den Oudsten	A.H. Flierman	W.H. Bak	P.C. Jaspers	E. Van Lente	Y.D. Burger
Functiegegevens	NVT	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	NVT	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12
Bezoldiging						
Bezoldiging	NVT	21.592	14.351	14.351	14.351	14.351
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	NVT	32.400	21.600	21.600	21.600	21.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Bezoldiging	NVT	21.592	14.351	14.351	14.351	14.351
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Gegevens 2021 <i>bedragen x € 1</i>	P.E.J. den Oudsten	A.H. Flierman	W.H. Bak	P.C. Jaspers	E. Van Lente	Y.D. Burger
Functiegegevens	Voorzitter	NVT	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01.01-31.12	NVT	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12
Bezoldiging						
Bezoldiging	20.963	NVT	13.563	13.563	13.563	13.563
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	NVT	20.900	20.900	20.900	20.900

1.9 Gebeurtenissen na balansdatum

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

Zwolle, juni 2023

College van Bestuur:

drs. Inge Grimm MBA

Erika Diender MCM

Raad van Toezicht:

Dr. Anne Flierman

drs. Erica van Lente

Walter Bak QC/AC MBA

prof. dr. Yvonne Burger cmc

Peter Jaspers RA

2. Overige gegevens

2.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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 onafhankelijke accountant.

Artikel 15.4:

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

Bijlage 1: GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON

Bijlage niet behorende bij de jaarrekening

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

Contactpersoon voor de jaarrekening:

[REDACTED]