



Onderwerp

Jaarverantwoording Windesheim 2021

Kern mededeling:

In 2019 zijn de financieringsafspraken met Windesheim Flevoland beëindigd. De gemeenten Almere en Lelystad, provincie Flevoland en Windesheim hebben een nieuw convenant afgesloten, waarin is vastgelegd dat zij zich committeren aan een actieve samenwerking op inhoudelijke thema's. Daarnaast zijn in het convenant afspraken vastgelegd over de resterende financiële middelen. Windesheim moet tot uiterlijk 30 juni 2027, of eerder als de middelen uitgeput zijn, jaarlijks verantwoording afleggen over de nog resterende financiële middelen. Het college van Gedeputeerde Staten heeft de jaarverantwoording 2021 van Windesheim ontvangen en informeert Provinciale Staten over de inzet van de resterende middelen in 2021.

Registratienummer

3045363

Datum

13 december 2022

Afdeling/Bureau

SENB

Openbaarheid

**Openbaar**

Portefeuillehouder

**Appelman, J.N.J.**

Ter kennisname aan PS en

burgerleden

Mededeling:

In 2010 hebben het ministerie van OCW, de gemeenten Lelystad en Almere en de provincie Flevoland (de financiers) een bedrag van € 72 miljoen euro beschikbaar gesteld aan Windesheim (Zwolle) voor de opbouw van een brede hogeschool in Flevoland. Dit fonds is vanaf 2010 gebruikt om Windesheim Flevoland uit te laten groeien naar een volwaardige brede hogeschool. Vanaf 2015 groeide het studentenaantal sneller dan verwacht en in 2019 was Windesheim Flevoland uitgegroeid tot een volwassen hogeschool met ruim 4.000 studenten en een breed palet aan opleidingen. Windesheim Flevoland had daarmee een solide basis gerealiseerd om op eigen benen te staan en heeft de financiers daarom verzocht de financieringsafspraken te beëindigen.

Op 30 oktober 2019 hebben het ministerie van OCW, de gemeenten Lelystad en Almere, Windesheim en de provincie Flevoland een convenant gesloten, waarmee de financieringsafspraken zijn beëindigd. Over het restantsaldo van het fonds (8,9 miljoen euro) en de bestemmingsreserve Windesheim Flevoland is afgesproken dat dit gebruikt wordt voor de exploitatie van Windesheim Flevoland. Windesheim moet jaarlijks tot uiterlijk 30 juni 2027, of eerder als de middelen uitgeput zijn, verantwoording afleggen over de nog resterende middelen. Deze middelen moeten ingezet worden voor de exploitatie van Windesheim Flevoland.

Het college van Gedeputeerde Staten heeft kennis genomen van de Jaarverantwoording 2021 en vastgesteld dat Windesheim de resterende middelen uit het fonds en de bestemmingsreserve ingezet heeft ten behoeve van de exploitatie van Windesheim Flevoland.

Bijlagen

Naam bijlage:	eDocs nummer:	Openbaar in de zin van de Woo (ja/nee aangeven)
Jaarverantwoording 2021 Windesheim	3045356	ja
Toelichting bij de Jaarverantwoording (brief financiers)	3045358	ja



# Flexibel en Veerkrachtig

Jaarverantwoording 2021



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoelinden



# Deel 1 Bestuursverslag



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	3
Voorwoord .....	4
1 Kerngegevens.....	6
2 Ons Profiel.....	7
3 Onderwijs.....	12
4 Onderzoek.....	26
5 De student aan zet.....	32
6 Kwaliteitsafspraken.....	43
7 Personeel .....	54
8 Bedrijfsvoering.....	61
9 Governance.....	73
10 Verslag RvT.....	81
Bijlage 1 Studentgegevens .....	90
Bijlage 2 Kenniscentra - Lectoraten.....	93
Bijlage 3 Nevenfuncties College van Bestuur d.d. 31-12-2021.....	94
Bijlage 4 Overzicht hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht d.d.31-12-2021.....	95
Bijlage 5 Scholingskosten .....	96



# Voorwoord

Flexibel en Veerkrachtig, zo luidt de titel van dit bestuursverslag. We konden immers niet bedenken dat het coronavirus ons ook in 2021 nog een jaar in de greep zou houden. Het had een grote impact op de hele hogeschool, op studenten, docenten en al onze medewerkers. De studie- en werkdruk namen toe, zonder concreet perspectief op een einde aan de crisis. We hadden zorgen over het welzijn van onze studenten en collega's. Dit leidde onder andere tot het nogmaals opschorten van het bindend studieadvies en hieraan gekoppeld het gesprek over uitbreiding van de doorstroomnorm. Met grote inzet van een ieder op extra studentbegeleiding realiseerden we voor elke eerstejaarsstudent een eigen studentcoach. Ook ondersteunden we onze medewerkers met aangepaste werkplekken en trainingen en namen we extra medewerkers aan om al het werk op te kunnen pakken.

Dankzij de geweldige inzet van onze docenten bleef de kwaliteit van het onderwijs behouden. Docenten en studenten wisselden flexibel en veerkrachtig tussen online, fysiek en hybride onderwijs. Dezelfde veerkracht was zichtbaar bij onderzoeksteams. Ondanks de steeds wisselende maatregelen wist men alternatieven te vinden, zodat ons praktijkgericht onderzoek tezamen met de bedrijven en organisaties in de regio en ons onderwijs volop doorgang vond.

Daarnaast haalden onze collega's van de bedrijfsvoering en staf rondom het brede veld van de onderwijslogistiek wederom echt alles uit de kast om het veranderende onderwijsproces zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen. Want naast de coronamaatregelen en de doorgang van de strategische koers, ontvingen we in 2021 meer studenten dan ooit tevoren. Dit leidde eveneens tot het welkom heten van vele nieuwe collega's.

Natuurlijk was het niet alleen het coronavirus dat het jaar bepaalde. Veel ontwikkelingen gingen door, al dan niet op een alternatieve manier. De ontwikkelagenda waarin de uitwerking van de persoonlijke leerroute (ambitie 1) wordt vormgegeven, belandde in de volgende fase. Zo werd in 2021 de onderzoeksfase afgerond en startte de ontwerp- en implementatiefase.

De ontwikkelthema's kregen elk een nieuwe plek om verder door te ontwikkelen, ofwel in de staande organisatie of in een learning lab. Ook hierin bleken we met elkaar wederom flexibel en veerkrachtig.

Voor de kenniscentra stond 2021 vooral in het teken van de midterm reviews voor het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek. Dit leverde waardevolle inzichten op. Daarnaast is in 2021 het strategische programma Leven Lang Ontwikkelen verder vormgegeven. De portfolioboards, ingesteld om onze missie voor duurzaam en inclusief onderwijs te realiseren, boekten vooruitgang. Het portfolioboard Inclusie stelde vier pijlers op, benoemde concrete taken en functies en zorgde voor aansluiting bij de Charter diversiteit van de SER. Onder leiding van het portfolioboard Duurzaamheid gingen alle opleidingen, kenniscentra en diensten aan de slag met de Sustainable Development Goals.

In 2021 reikte de minister van OCW voor de eerste keer de Nederlandse Hoger Onderwijspremie uit. Met deze premie wil de minister de hoge kwaliteit van het hoger onderwijs onderschrijven en samenwerking en innovatie in het onderwijs waarderen en stimuleren. Docententeams die een topprestatie leveren komen in aanmerking voor de premie. In maart 2021 ontving het Team Value Creators (TVC) van onze bacheloropleiding *Global Project and Change Management* van Windesheim de derde prijs, een geldbedrag van € 500.000.

In november ontving lector [naam] (lectoraat Kunststoftechnologie) de Deltapremie voor haar onderzoek naar het recyclen van 'moeilijke kunststoffen'. De Deltapremie is een initiatief van Regieorgaan SIA en Vereniging Hogescholen en is een erkenning voor de waardevolle bijdrage die lectoren met hun onderzoeksgroep leveren aan de samenleving. In 2021 werd de prijs voor de tweede keer uitgereikt door de minister van OCW. Aan de prijs is een geldbedrag verbonden van € 500.000. Dit bedrag gaat de onderzoeksgroep gebruiken voor onderzoek naar het bedwingen van de afvalberg van afgedankte autobanden.

[naam] nam per 31 december 2021 afscheid als voorzitter van de Raad van Toezicht. [naam] heeft per januari 2022 de rol van voorzitter overgenomen. Eind 2021 kondigde [naam] zijn vertrek aan. Hij is voorzitter



inclusief en toegankelijk onderwijs, zowel binnen Windesheim als in zijn rol als bestuurder bij de Vereniging Hogescholen.

We sluiten dit jaar af met een groot compliment voor iedereen. We ontmoeten elkaar inmiddels weer volop op onze campussen en bij bedrijven en organisaties in onze beide regio's. We ervaren samen zeker de impact van twee jaar pandemie en sinds februari 2022 de oorlog in Oekraïne. Dit doet veel met ons allen. Maar als we één ding hebben ervaren, is het wel dat we sterk staan met elkaar, ook in deze complexe tijd.

College van Bestuur, [naam]



icewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

# 1 Kerngegevens

**Tabel 1: Kerncijfers Windesheim**

geconsolideerd		2021	2020	2019	2018	2017
<b>Studenten</b>	. Instroom	8.889	9.290	8.994	8.370	7.964
	. Populatie	27.507	26.987	24.773	23.427	22.695
	. Aantal afgestudeerden	4.170	3.716	3.645	3.742	3.247
	. Aantal uitvallers	4.477	3.807	4.131	3.965	3.728
	. Uitval 1e jaars	24%	25%	31%	32%	30%
<b>Marktaandeel</b>	. Instroom (bron: Vereniging Hogescholen)	5,7%	5,8%	5,6%	5,3%	5,3%
	. Inschrijvingen (bron: Vereniging Hogescholen)	5,4%	5,4%	5,3%	5,0%	4,9%
<b>Medewerkers</b>	. Gemiddeld aantal medewerkers	2.551	2.299	2.158	2.062	2.265
	. Gemiddeld aantal fte's	1.998	1.834	1.704	1.630	1.642
	. Ratio OP/OOP	1,79	1,72	1,71	1,72	1,69
	. Aantal docenten met master	1.356	1.195	1.108	1.044	1.021
	. Aantal gepromoveerde docenten	91	87	83	78	72
	. Verzuim	3,3%	3,3%	4,1%	4,5%	4,3%
<b>Onderzoek</b>	. Aantal leeropdrachten-lectoraten	25	25	20	19	22
	. Baten uit Onderzoek (x € 1.000)	19.258	16.629	15.947	15.853	15.870
<b>Financiën</b>	. Baten totaal (x € 1.000)	264.332	226.901	218.632	208.183	194.869
	. Baten uit Ondernemen (x € 1.000)	8.315	7.810	9.566	8.722	7.511
	. Kwaliteitsafspraken (€ 1.000)	13.190	7.342	6.736	-	-
	. Resultaat (x € 1.000)	19.793	7.757	7.960	9.344	-1.272
	. Eigen vermogen (x € 1.000)	98.853	79.060	71.303	63.343	53.999
	. Solvabiliteit	44,2%	38,8%	37,0%	35,4%	31,3%
	. Gemiddelde cashpositie (x € 1.000)	85.549	68.374	50.662	35.618	22.999

Solvabiliteit: eigen vermogen/balanstotaal

Gemiddelde cashpositie: gemiddeld saldo liquide middelen



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



## 2 Ons Profiel

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

*Bron: Strategische Koers Hogeschool Windesheim 2017-2022*

Windesheim is een hogeschool in de regio's Almere en Zwolle met 27.500 studenten, honderden cursisten en 2.550 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 het onderzoek en kennisinnovatie in nauwe samenwerking met onderwijs en partners in de regio's. Verdeeld over de kenniscentra zijn 25 lectoraten waarin verschillende lectoren werken.

In 2017 koos Windesheim de koers waarbij de student gaandeweg meer eigen regie krijgt over zijn of haar eigen leerroute, in lijn met de ontwikkelingen in het werkveld. Dit is uitgewerkt in de strategische koers (zie figuur 1 op pagina 9) met een missie, een maatschappelijke opdracht en ambities.

### 2.1 De 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 haar maatschappelijke opdracht hoger onderwijs te bieden aan

iedereen die daar talent voor heeft, ongeacht afkomst, vooropleiding, achtergrond of leeftijd. Elke student met talent verdient de kans zich ten volste te ontwikkelen. Dat betekent dat geen enkele student onnodig hoeft uit te vallen (inclusief) en dat elke student weet hoe hij/zij zich een leven lang kan blijven ontwikkelen (duurzaam).

Om zijn missie te realiseren stelde Windesheim in 2018 twee portfolioboards in: portfolioboard Inclusie en portfolioboard Duurzaamheid. In beide portfolioboards zijn medewerkers betrokken vanuit onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Zij gingen aan de slag om deze missie concreet te maken.

#### Portfolioboard Inclusie

In 2021 stelden het portfolioboard Inclusie, het College van Bestuur en het directieteam op basis van deze concretisering vier pijlers vast:

- De inhoud van onderwijs en onderzoek
- De organisatiecultuur
- Het studentenbeleid
- Het HR beleid

Daarnaast stelde het board diverse functies in en benoemde het taken om inclusie verder vorm te geven. Zo is begin 2021 een HR-adviseur inclusie en diversiteit aangesteld en eind 2021 een beleidsadviseur inclusie en diversiteit. Het lectoraat *Sociale Innovatie* monitort de inclusie op Windesheim. In 2021 bereidde het board het tekenen van de Charter Diversiteit van de SER Diversiteit in Bedrijf (Sociaal-Economische Raad) inhoudelijk en organisatorisch voor. De charter is tijdens de jaarlijkse Onderwijsweek in januari 2022 ondertekend.

Deze ondertekening past binnen het beleid voor het concreet maken van de missie op het gebied van inclusie en is een extra stimulans om diversiteit en inclusie nog concreter te maken en vorm te geven. Het domein Flevoland loopt hierin voorop met Winclusief, gebundelde initiatieven voor een divers en inclusief Windesheim Almere. Beleid voor diversiteit en inclusie is een noodzakelijke voorwaarde om onze onderwijskwaliteit te verbeteren, studentensucces te verhogen, onnodige uitval te verminderen en de werktevredenheid van collega's te verhogen.



icewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



Lees het nieuwsbericht op Windesheim.nl:  
[Windesheim ondertekent Charter Diversiteit SER](#)

*“Op maandag 24 januari ondertekende CvB-vicevoorzitter [naam] namens Windesheim de Charter Diversiteit van de SER Diversiteit in Bedrijf (Sociaal-Economische Raad). Daarmee committeert onze hogeschool zich aan de ambitie om werk te maken van meer diversiteit en inclusie op de werkvloer.”*

### Portfolioboard Duurzaamheid

Op voorstel van het portfolioboard Duurzaamheid kozen het directieteam en het CvB ervoor dat iedere opleiding en elk kenniscentrum zich op drie tot vijf Sustainable Development Goals (SDG's) profileert en dat er ook voor de organisatie Windesheim breed focus wordt gelegd op drie tot vijf SDG's. Deze lijn is doorgezet en verder uitgewerkt in 2021, met onder meer de volgende resultaten tot op heden:

- Acht auditoren zijn opgeleid om nulmetingen af te nemen bij opleidingen/lectoraten op basis van het AISHE (Audit Instrument Sustainable Higher Education)-kader, de voorloper van het huidige Sustainable Higher Education (SHE)-kader. In het kader van deze training zijn drie nulmetingen afgenomen.
- Een groep van veertien changemakers is getraind in het aanjagen van duurzaamheid binnen hun eigen opleiding, dienst of lectoraat. Voor de changemakers is een profiel opgesteld en op basis van dit profiel zijn nieuwe collega's geworven. De groep bestaat nu uit zo'n 25 leden.
- Alle afdelingen/opleidingen en kenniscentra hebben drie tot vijf SDG's gekozen, met daarbij een onderbouwing. Windesheim breed zijn voor de organisatie vier SDG's gekozen waarop de focus wordt gelegd, namelijk Gezondheid en Welzijn, Klimaatactie, Ongelijkheid verminderen en als vierde Verantwoorde consumptie en productie.

- Windesheim is aangesloten bij landelijke netwerken gericht op duurzaamheid (o.a. SDG Coalitie van hogescholen, en Overleg universiteiten en hogescholen primair gericht op bedrijfsvoering, en daarnaast op onderwijs en onderzoek).

De lage plek van Windesheim op de duurzaamheidsranglijst SustainaBul voor onderwijsinstellingen maakte duidelijk dat Windesheim alle initiatieven op het gebied van duurzaamheid niet voldoende zichtbaar heeft gemaakt. Windesheim besloot om in 2022 actief mee te doen aan SustainaBul, om te kunnen zien hoe Windesheim het doet ten opzichte van andere hogescholen en als graadmeter voor het verdere beleid. Eind 2021 besloot Windesheim ook over te gaan tot een meer programmatische aanpak en de aanstelling van een programmamanager. Deze aanpak wordt in 2022 ingevuld.

### Windesheim als organisatie werkt aan haar eigen duurzaamheid

Als invulling van SDG Klimaatactie, heeft Windesheim als doel om in de toekomst CO<sub>2</sub>-neutraal te zijn. Omdat dit nog een hele grote stap is, is het belangrijk om de CO<sub>2</sub>-uitstoot in kaart te brengen. De totale CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2019 bedroeg 11744,09 ton. Er zijn nog geen vergelijkingen met andere jaren, omdat dit de eerste CO<sub>2</sub>-footprint is van Windesheim en de data nog niet compleet is. De belangrijkste categorieën van CO<sub>2</sub>-uitstoot zijn woon-werkverkeer van studenten (47%), internetservern (14%), woon-werkverkeer van medewerkers en gasverbruik (11%). Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van deskresearch. Wanneer de data beschikbaar was is het verwerkt en gepresenteerd in het programma. Daarna is de onderzoeksmethode onderbouwd in het verslag en gesorteerd op nauwkeurigheid. Veel verwachtingen van ons betreft categorieën zoals woon-werkverkeer en gasverbruik zijn uitgekomen. Echter is het dataverkeer in de COVID-19 pandemie flink toegenomen waardoor dit buitenverwachting een heel groot aandeel heeft in de footprint. Geconcludeerd kan worden na dit onderzoek dat een CO<sub>2</sub>-footprint ondersteuning biedt voor het in kaart brengen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Ook kunnen deze gegevens gebruikt worden voor reductie doelen. Het advies is om elk jaar de input van de footprint aan te passen, waar nodig is. Ook is het belangrijk om elke jaar een onderzoek naar de nauwkeurigheid van de data.



Figuur 1: Strategische Koers Windesheim

## 2.2 De ambities van Windesheim

De missie en maatschappelijke opdracht vertalen zich in drie ambities:

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

Windesheim werkt dagelijks aan onderwijskwaliteit, onderzoek en dienstverlening. De hogeschool realiseert haar ambities stapsgewijs en in samenspraak met studenten, medewerkers, het werkveld en andere externe betrokkenen.

## 2.3 De waarden en cultuur

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

- We care: medewerkers en studenten hebben oog voor elkaar en zijn betrokken bij de samenleving
- We dare: medewerkers en studenten hebben de durf om te vernieuwen, het bestaande ter discussie te stellen en zijn nieuwsgierig naar hoe het beter kan
- We share: medewerkers en studenten delen hun kennis en zijn gericht op samenwerking

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

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

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



## 2.4 Corona en voortgang realisatie strategische koers in 2021

Door de uitbraak van de coronapandemie schakelde Windesheim in 2020 snel, en paste het onderwijs, onderzoek en het werken binnen de organisatie aan de omstandigheden aan. In 2021 vroeg de situatie wederom veel flexibiliteit en veerkracht van studenten en medewerkers. Het oppakken en uitvoeren van coronamaatregelen functioneerde goed. Zo waren er servicedocumenten beschikbaar met richtlijnen vanuit de Vereniging Hogescholen en kwam het crisismanagementteam van Windesheim veelvuldig bij elkaar. Dat zorgde dat de organisatie goed geïnformeerd bleef over maatregelen die gedurende het jaar veranderden. De opleidings- en onderzoeksteams organiseerden veel praktische zaken om het onderwijs en onderzoek draaiende te houden, met een combinatie van online en fysiek onderwijs. Tijdens de opleving van de besmettingen aan het eind van het jaar, heropende Windesheim met de Zwolse de eigen teststraat om medewerkers snel te kunnen testen en de onderbreking in de bedrijfscontinuïteit zo klein mogelijk te houden.



Lees het nieuwsbericht van rtv Oost: [Prijswinnende teststraat voor Zwolse docenten gaat weer open](#)

*"Door de huidige druk op de reguliere GGD-testlocaties is de wachttijd voor een afspraak en voor de testuitslag toegenomen", zegt J[naam]namens de samenwerkende scholen. "Om uitval van het onderwijs zoveel mogelijk te voorkomen is het voor onze scholen wenselijk dat we snel een test kunnen afnemen én snel de testuitslag krijgen. Dat organiseren we nu opnieuw met onze eigen coronatestlocatie in Zwolle."*

De studentenpopulatie groeide verder in dit jaar. Dit kwam door het voor de tweede maal opschorten van het bindend studieadvies (BSA) en de gehanteerde Doorstroomnorm (DSN) voor het domein Business, Media & Recht en doordat vo-leerlingen en mbo-studenten vanwege de coronabeperkingen geen tussenjaar namen. Dit zorgde wederom voor druk op met name de opleidingsteams en leidde tot vacatures om de teams op sterkte te brengen. Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) kwam tegemoet in de vorm van extra structurele en tijdelijke financiële middelen. Windesheim kon de inzet van deze middelen niet direct en volledig realiseren. Eind 2021 waren de vacatures ingevuld die voor 2021 waren voorzien maar het inwerken van nieuwe medewerkers vraagt tijd. De domeinen zetten onder andere in op intensievere begeleiding van nieuwe docentcollega's om hen goed in te werken.



Bekijk de video van Studio Windesheim: [Starten tijdens Corona](#)

*Studente [naam] en docent [naam] begonnen beide tijdens de coronapandemie in 2021 bij Windesheim. Studio Windesheim vroeg hen hoe dat was.*

Het online werken is blijvend onderdeel geworden van het werken op Windesheim. Veel medewerkers leerden -noodgedwongen- dat het ook een aantal voordelen heeft. Interactie en samen brainstormen echter, is moeilijker online te organiseren en is minder effectief. Daardoor hebben een aantal ontwikkelingstrajecten en projecten vertraging opgelopen.

Al eind 2020 hadden alle opleidingen hun leeruitkomsten geformuleerd. In het voorjaar van 2021 kregen zij feedback en daarna verwerkten ze deze in het ontwerp van het nieuwe curriculum op basis van leeruitkomsten.

Het College van Bestuur en het directieteam ronden de programmatische aanpak van de verschillende thema's van de ontwikkelagenda (zie figuur 2) van ambitie 1

in het voorjaar van 2021 af. De thema's kregen elk een nieuwe plek, ofwel in de staande organisatie of in een learning lab om verder door te ontwikkelen.

In 2021 sprak het CvB binnen Windesheim en met de medezeggenschapsraad intensief over het voorkomen van onnodige uitval. In de eerste maanden van 2021 bespraken zij de tussentijdse evaluatie van de pilot *Doorstroomnorm* bij het domein Business, Media en Recht. Gezien de effecten van de coronacrisis voor de aankomende eerstejaars, koos Windesheim er in juni 2021 voor om het BSA ook voor het studiejaar 2021-2022 op te schorten. Dit betekent feitelijk dat het BSA drie studiejaar op rij is opgeschort. Alle gesprekken leidden tot de keuze om voor studiejaar 2022-2023 de opleidingen te stimuleren te werken met de doorstroomnorm; opleidingen hebben de mogelijkheid om het BSA te blijven hanteren.



icewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## 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 dat elke student een eigen leerroute kan volgen die persoonlijk, uitdagend en flexibel is. Die ambitie vraagt een actieve rol van de school én van de student. Met een persoonlijke leerroute kiezen studenten op basis van hun talenten, interesses, toekomstperspectieven en persoonlijke situatie hoe ze hun leerroute inrichten. Dat kan variëren van een standaardroute uitgezet door de opleiding tot een eigen leerroute met andere leeractiviteiten of toetsvormen of zelfs over meerdere opleidingen heen. Windesheim zoekt ook nadrukkelijk de samenwerking met alle betrokkenen in de complete onderwijsketen om onnodige drempels te slechten tussen toeleverend onderwijs en Windesheim, tussen Windesheim en vervolgonderwijs en binnen Windesheim zelf. Ook werkt de hogeschool aan inclusief onderwijs met gelijke kansen voor alle studenten en duurzaam onderwijs, met studenten op de juiste plek en zonder onnodige uitval.

### 3.1 Ontwikkelingen onderwijs en actualiteit coronacrisis

De coronacrisis bleef in 2021 zorgen voor uitdagingen bij het vormgeven van het onderwijs. Online, offline en hybride, toetsing op locatie met anderhalve meter

afstand, ontmoeting op de campus om sociale cohesie te bewerkstelligen en het begeleiden van studenten die in moeilijkheden kwamen: de impact voor docenten en studenten was groot. Sommige studenten worstelden met motivatie en het gebrek aan sociale contacten. Ook was het voor veel studenten ingewikkeld om stage te lopen. Een positieve ontwikkeling was dat studenten steeds beter in staat bleken om hun studie door te laten gaan, zij het met beperkingen. Bijna alle docenten konden online onderwijs verzorgen. Al deze aanpassingen kostten veel tijd en energie van studenten en docenten en beïnvloedden hun studie- en werkplezier. De inzet van extra financiële middelen die eind maart 2021 aangekondigd werd vanuit het ministerie van OCW, de NPO-middelen, verzachtte de effecten voor dit jaar beperkt.

#### Inzet NPO-middelen

Als onderdeel van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) kende OCW incidentele middelen toe aan hogescholen om de effecten van de coronapandemie op te vangen. Deze middelen zijn specifiek bedoeld voor het voorkomen of inhalen van studievertraging die is ontstaan door de coronamaatregelen. Deze vertraging kan betrekking hebben op de kwalificerende kant van het onderwijs en op socialisatie en persoonsvorming.

Voor de inzet van de middelen hanteerde Windesheim de inhoudelijke doelstellingen die OCW koppelde aan de middelen, en twee eigen uitgangspunten: maatwerk en organiseerbaarheid. In de afgelopen corona-periode werd duidelijk dat alle opleidingen vergelijkbare vraagstukken rond studentwelzijn en studievoortgang kennen. De mate waarin de vraagstukken spelen, verschilt echter per opleiding en ook per cohort. Dit betekent dat ook de mate waarin er behoefte is aan interventies per opleiding en cohort verschilt. 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 vanuit efficiency en effectiviteit Windesheimbreed opgepakt.



icewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



Op basis van bovenstaande uitgangspunten en de OCW-keuzelijst maakte Windesheim een keuzemenu met interventies. Dit is gehanteerd voor interventies per opleiding en voor Windesheimbrede interventies.

- **Interventies door opleidingen**

Het grootste deel van de middelen ging naar de opleidingsteams. De hoogte van het budget dat een opleiding krijgt, 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. De middelen worden zoveel mogelijk in de studiejaar 2021-2022 en 2022-2023 besteed. Eventueel is uitloop naar 2024 mogelijk.

- **Windesheimbrede interventies**

Voor enkele activiteiten waarvan op voorhand bekend was dat die voor veel studenten/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 2021. Deze grote interventie is door de groep Studentbegeleiding voortvarend opgepakt.

De inzet door de opleidingsteams en de Windesheimbrede inzet gezamenlijk bepalen de inzet van Windesheim in de drie kalenderjaren en vormen daarmee het totaalplan. Het plan heeft de instemming van de Centrale Medezeggenschapsraad en de goedkeuring van de Raad van Toezicht. Daarbij 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.



<b>Tabel 2: NPO-programma's 2021</b>	<b>Onderwijs</b>	<b>Ondersteuning</b>	<b>Totaal</b>
<i>x € 1.000</i>			
<b>Lerarenopleidingen</b>			
1 Het bieden van extra begeleiding aan studenten en zij-instromers	451	-	451
2 Het bieden van extra onderwijs in de opleiding	103	-	103
3 Oplossingen (waaronder digitale) voor uitbreiden mogelijkheden om praktijkervaring op te doen	134	-	134
<b>Andere programma's</b>			
1 Extra begeleiding studenten voor soepele instroom en doorstroom in de studie	318	-	318
2 Intensiveren activiteiten vóór de poort t.b.v. studiekeuze en goede landing	82	-	82
3 Extra onderwijs en toetsactiviteiten t.b.v. inlopen studievertraging	303	-	303
4 Versterken contact en binding tussen studenten onderling en met opleiding / Windesheim	420	150	570
5 Ondersteuning bij zoeken en vinden van stageplekken	54	-	54
6 Meer flexibiliteit in stageopdrachten	46	-	46
<b>Plannen besteding middelen 2021</b>	<b>1.911</b>	<b>150</b>	<b>2.061</b>
Plannen besteding middelen 2021	1.911	150	2.061
Werkelijke besteding middelen 2021	-771	-96	-867
<b>Naar plannen besteding middelen 2022-2023</b>	<b>1.140</b>	<b>54</b>	<b>1.194</b>



<b>Tabel 3: NPO-programma's 2022</b>	<b>Onderwijs</b>	<b>Ondersteuning</b>	<b>Totaal</b>
<i>x € 1.000</i>			
<b>Lerarenopleidingen</b>			
1 Het bieden van extra begeleiding aan studenten en zij-instromers	1.103	-	1.103
2 Het bieden van extra onderwijs in de opleiding	915	-	915
3 Oplossingen (waaronder digitale) voor uitbreiden mogelijkheden om praktijkervaring op te doen	333	-	333
<b>Andere programma's</b>			
1 Extra begeleiding studenten voor soepele instroom en doorstroom in de studie	1.017	300	1.317
2 Intensiveren activiteiten vóór de poort t.b.v. studiekeuze en goede landing	442	116	558
3 Extra onderwijs en toetsactiviteiten t.b.v. inlopen studievertraging	1.218	-	1.218
4 Versterken contact en binding tussen studenten onderling en met opleiding / Windesheim	1.373	-	1.373
5 Ondersteuning bij zoeken en vinden van stageplekken	396	-	396
6 Meer flexibiliteit in stageopdrachten	282	-	282
<b>Plannen besteding middelen 2022</b>	<b>7.079</b>	<b>416</b>	<b>7.495</b>

<b>Tabel 4: NPO-programma's 2023</b>	<b>Onderwijs</b>	<b>Ondersteuning</b>	<b>Totaal</b>
<i>x € 1.000</i>			
<b>Lerarenopleidingen</b>			
1 Het bieden van extra begeleiding aan studenten en zij-instromers	1.291	-	1.291
2 Het bieden van extra onderwijs in de opleiding	859	-	859
3 Oplossingen (waaronder digitale) voor uitbreiden mogelijkheden om praktijkervaring op te doen	399	-	399
<b>Andere programma's</b>			
1 Extra begeleiding studenten voor soepele instroom en doorstroom in de studie	906	500	1.406
2 Intensiveren activiteiten vóór de poort t.b.v. studiekeuze en goede landing	305	134	439
3 Extra onderwijs en toetsactiviteiten t.b.v. inlopen studievertraging	1.131	-	1.131
4 Versterken contact en binding tussen studenten onderling en met opleiding / Windesheim	1.063	-	1.063
5 Ondersteuning bij zoeken en vinden van stageplekken	343	-	343
6 Meer flexibiliteit in stageopdrachten	272	-	272
<b>Plannen besteding middelen 2023</b>	<b>6.569</b>	<b>634</b>	<b>7.203</b>





### 3.2 Ontwikkeling persoonlijke leerroute (ambitie 1)

De ambitie van de eigen leerroute is in de achterliggende jaren vertaald naar een toekomstbeeld en uitgewerkt in een ontwikkelagenda. Deze ontwikkelagenda bestond uit twaalf thema's die in samenhang bijdragen aan de realisatie van de eigen leerroute. In 2021 is de onderzoeksfase van de ontwikkelagenda afgerond en kregen de thema's elk een nieuwe plek, ofwel in de staande organisatie of in een learning lab om verder door te ontwikkelen. De twee trajecten rondom switch en flexibel studeren zijn nu volledig geïmplementeerd. Voor studentbegeleiding zijn basisprincipes geformuleerd en die gebruiken opleidingen bij hun curriculumontwerp. Groeperingsvormen, persoonsvorming, multidisciplinair samenwerken, toetsing en docentrollen voor de eigen leerroute worden verder ontworpen in drie verschillende learning labs.



Figuur 2: Onze ontwikkelagenda

#### Kopgroep eigen leerroute

In 2020 stelde Windesheim de kaders op voor het werken met leeruitkomsten en formuleerden alle opleidingen hun leeruitkomsten. Na een feedbackronde hierop in het voorjaar van 2021, startte elke opleiding met de ontwikkeling van een nieuw curriculum op basis van de eerder geformuleerde leeruitkomsten, op een manier die past bij een eigen leerroute voor studenten.

Een aantal opleidingen liep hierin voorop en was als eerste klaar voor de kanteling naar een nieuwe manier van werken. Zij vormen de Kopgroep van de eigen leerroute en komen wekelijks bij elkaar om de eigen leerroute verder te ontwikkelen, samen met experts in bijvoorbeeld onderwijskunde, toetsing en de digitale omgeving. De Kopgroep startte met de voorbereiding en uitwerking van de implementatie van het nieuwe curriculum. De werkwijze van samen uitwerken vanuit het kader, vroeg de nodige tijd. Dit leidde tot een langere opstarttijd dan voorzien en vroeg eveneens om een andere afstemming. Daarvoor was ook andere ondersteuning nodig.

#### Onderwijs ontwerpen in de Learning labs

Onderwijs ontwerpen doe je samen. Daarom startten in september ook drie learning labs waarin docenten, medewerkers en studenten samen onderwijs ontwerpen dat past bij een eigen leerroute voor de student. Het zijn ontmoetingsplekken waar collega's van verschillende opleidingen en domeinen elkaar spreken en inspireren. De komende twee jaar werken ze verder aan de thema's van de ontwikkelagenda. Elk learning lab heeft zijn eigen dynamiek en legt dwarsverbanden met de andere twee Learning labs.

- Learning Lab *Student Sense of Belonging*  
Student sense of Belonging (SSB) is gericht op het creëren van een community waar studenten ervaren dat ze erbij horen en waarde toevoegen vanuit hun uniciteit. Centrale thema's zijn persoonsvorming en community-building en daarmee gaan de thema's persoonsvorming en groeperingsvormen van de ontwikkelagenda verder. Om de week is er een lab-bijeenkomst waar de deelnemers kennis delen, sparren en experimenteren. Dit proces wordt



gemonitord en dat wat werkt, is input voor vergelijkbare ontwikkelingen bij andere opleidingen.

- *Multidisciplinair samenwerken aan complexe praktijkvragen*

In dit learning lab werken docenten, medewerkers, studenten en werkveld in co-creatie aan complexe praktijkvragen. Meervoudige waardecreatie in complexe vraagstukken vraagt om een andere invulling van de rol van docenten, om samenhangend curriculumontwerp en om een andere relatie met het werkveld, de maatschappij en het onderzoek.

- *Het Learning Lab Docentrollen, didactiek en pedagogische relatie*

Dit lab staat middenin het (her)ontwerp van het curriculum. De doelstellingen van dit lab zijn innovatieve vormen van collectief leren binnen de hogeschool ontwikkelen, het toerusten van docenten om vernieuwend onderwijs te kunnen ontwerpen en uit te voeren en kenniscirculatie binnen de hogeschool bevorderen. Het lab sluit aan bij de behoeften van docenten binnen de hogeschool om te leren en zich verder te ontwikkelen en is een aanvulling op wat er al gebeurt binnen de domeinen. Het lab draagt ook bij aan de zichtbaarheid en samenhang van thema's zoals toetsing en studentbegeleiding, door activiteiten hierover te organiseren samen met trekkers van deze thema's.

### **Leven Lang Ontwikkelen**

Ook voor de professionals in de regio Zwolle is de eigen leerroute belangrijk. Windesheim werkt actief en intensief aan het doorontwikkelen van Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Hierbij legt juist de coronacrisis de noodzaak tot versnelling bloot, waarbij de krapte op de arbeidsmarkt blijvend lijkt te worden voor meerdere sectoren. Als onderdeel van de Zwolse8 neemt Windesheim deel aan de Human Capital Agenda (HCA) en diverse sectortafels in deze regio. Deze HCA en de sectortafels zijn gericht op het om- en bijscholen van professionals in de regio, en sluiten aan op de vragen van de verschillende sectoren. De opgave in de regio Zwolle is gericht op weerbaarheid, wendbaarheid en inclusie. Windesheim helpt

de versnelling van LLO in de regio Zwolle door samen met ondernemers, onderwijs, overheid en maatschappelijke organisaties te werken aan economische groei.

### **3.3 Voorkomen onnodige uitval**

Het ideaal van Windesheim is dat geen enkele student onnodig uitvalt. Windesheim besteedt daarom extra aandacht aan studenten die na inschrijving niet op hun plek zitten, door hen zonder nodeloze vertraging te begeleiden naar een opleiding die goed bij hen past. In 2021 droegen onder andere switch, doorstroomnorm (DSN) of BSA, de profileringsruimte en intekenen hieraan bij.

#### **Switch: soepel overstappen (zie ook H6, paragraaf 1.2)**

Sinds de zomer van 2021 is Switch opgenomen in de staande organisatie en wordt blijvend gefaciliteerd door een centrale contactpersoon en de switchcoördinatoren in de domeinen. Het doel is het beperken van onnodige studie-uitval door het vooral voor eerstejaarsstudenten mogelijk te maken om tijdens het studiejaar van opleiding te 'switchen'. De Startthermometer, een online vragenlijst voor eerstejaarsstudenten in de vierde week van het studiejaar om te weten te komen hoe zij in de studie zitten, is intussen drie jaar op rij door ongeveer een derde van de studenten ingevuld. De uitkomsten helpen de eerstejaars om het gesprek met hun studentbegeleider aan te gaan.

#### **Doorstroomnorm (DSN) of BSA**

Sinds de start van de huidige strategische koers wordt op verschillende wijzen binnen Windesheim gesproken over de toekomst van het bindend studieadvies en hoe het studieadvies past bij de missie van inclusiviteit en ambitie om onnodige uitval te voorkomen. In het kader daarvan startte Windesheim in 2019 een experiment rondom de doorstroomnorm (DSN) bij domein BMR. Bij een doorstroomnorm hoeven studenten die geen 54 punten halen, de opleiding niet direct te verlaten. Ze krijgen de tijd om hun studievertraging in te halen voor ze door kunnen stromen naar de hoofdfase van hun opleiding en kunnen in die periode ook hun profileringsruimte vormgeven. Dat geeft studenten meer tijd om



te wennen aan het studeren aan een hogeschool. Bij het begin van het experiment verwachtte Windesheim dat de doorstroomnorm, samen met een onderbouwd studieadvies, zou leiden tot betere inhoudelijke afwegingen of een student geschikt is voor de gekozen opleiding. Ook verwachtte de hogeschool dat de studenten zich voor de doorstroomnorm net zo zouden inspannen als voor het BSA.

De voortgang van het experiment is gemonitord en de tussentijdse resultaten lieten in 2021 een positief beeld zien.

- Sinds de invoering van de doorstroomnorm daalde de uitval van eerstejaars BMR-studenten met meer dan tien procentpunten en de totale uitval na twee jaar met negen procentpunten.
- Het propedeuserement van het BMR-cohort waarvoor de doorstroomnorm geldt, ligt boven dat van de twee voorgaande cohorten zonder doorstroomnorm.

Als gevolg van de coronapandemie kon Windesheim door het tweemaal opschorten van het BSA in de andere domeinen dan BMR, onbedoeld ook experimenteren met het afschaffen van het BSA in het eerste jaar. Een interne werkgroep vergeleek de voor- en nadelen van de verschillende scenario's (oorspronkelijke BSA, afschaffen BSA en DSN). Daarnaast besprak het College van Bestuur zaken, zoals financiële risico's en een mogelijke combinatie van DSN en BSA na het tweede studiejaar, met de Centrale Medezeggenschapsraad.

Het directieteam en College van Bestuur kwamen tot de slotsom, dat het invoeren van een DSN van 50 EC als alternatief voor het BSA, het beste past bij de ambitie om onnodige uitval te verlagen, de regie meer bij de student te leggen en tegelijk een ambitieus studieklimaat in stand te houden. Bijkomend voordeel is dat Windesheim daarmee ook goed voorbereid is op een externe discussie over de houdbaarheid van het BSA, zoals die momenteel in de onderwijssector en de politiek wordt gevoerd. Mocht in de tussentijd de wetgever besluiten het BSA af te schaffen, dan wordt de DSN voor alle opleidingen de praktijk.

Op basis van intensieve besprekingen met de Centrale Medezeggenschapsraad en om recht te doen aan de verschillende perspectieven rond de doorstroomnorm, kunnen opleidingen die om praktische of didactische redenen (nog) geen doorstroomnorm willen invoeren voor – in ieder geval de studiejaren 2022-2023 en 2023-2024 – een BSA blijven hanteren (50 EC). De uitval bij alle opleidingen binnen de hogeschool wordt gemonitord.

Of een opleiding nu werkt met DSN of BSA, een goed onderbouwd studieadvies aan het einde van het eerste jaar van inschrijving is belangrijk. Dat betekent dat de kwaliteit van de studentbegeleiding in het eerste jaar zodanig moet zijn, dat elke student een betekenisvol studieadvies kan krijgen waarin motivatie, eigen regie en studievaardigheden bepalende factoren zijn. Daarom zullen de SB-vertegenwoordigingen uit de domeinen minimale kwalitatieve normen opstellen voor studentbegeleiding in de propedeutische fase.

### 3.4 Experimenten van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en wetenschappen

Hogeschool Windesheim deed in 2021 voor het vijfde studiejaar mee aan het experiment flexstuderen van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW). Ook deed Windesheim mee aan het experiment leeruitkomsten, om deeltijdopleidingen flexibeler te maken. Met deze experimenten wordt het onderwijs inclusiever (de missie van Windesheim) en toegankelijker. Dat laatste is een doel van Windesheim, maar ook van de European Education Area.

#### **Voortgang experiment flexstuderen**

Windesheim doet sinds studiejaar 2017-2018 mee aan het experiment flexstuderen (betalen per studiepunt) van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW). Studiejaar 2021-2022 is het eerste volledige studiejaar waarin Ad, bachelor- en masterstudenten van zowel de voltijd- als deeltijdvarianten mee kunnen doen. In het tweede semester van het voorafgaande



studiejaar deden er op Windesheim al deeltijdstudenten mee. Nu kan dat ook bij andere deelnemende instellingen. Windesheim merkt dat juist de deeltijdstudent erg gebaat is bij deze flexibele manier van studiebekostiging, bijvoorbeeld omdat deeltijdstudenten vaker te maken hebben met de combinatie werk-studie en/of



Bekijk de video van Windesheim:

[Wat is flexstuderen?](#)

*[naam] is freestyle voetballer én flexstudent. In dit filmpje legt hij voor andere studenten uit hoe flexstuderen voor hem werkt en waar studenten meer informatie kunnen krijgen.*

gezin-studie. Studenten en docenten van Windesheim zijn blij dat er nu geen onderscheid meer gemaakt hoeft te worden tussen de varianten.

In opdracht van ministerie OCW [werd het experiment flexstuderen in 2021 geëvalueerd](#). Het resultaat is dat er wettelijke verankering komt voor deze vorm van studiebekostiging. Hogeschool Windesheim wil ook, dat betalen per studiepunt geen projectstatus meer heeft, maar een duurzame manier van



Lees verder bij Het Onderwijsblad: [Flexstuderen? Deze vier studenten doen het al](#)

*Het Onderwijsblad maakte drie portretten van flexstudeerders. Eén daarvan is [naam] student accountancy aan Windesheim. Door plotselinge gezondheidsproblemen kon zij niet op het oude tempo doorstuderen. "Natuurlijk had het financieel ook voordelen het heeft me 600 euro bespaard maar daar deed ik het niet voor. Flexstuderen heeft ervoor gezorgd dat ik nu weer in het gewone systeem kan meedraaien."*

studeren is. Daarom startte het projectteam Flexstuderen een onderzoek naar de mogelijkheden om de bijbehorende processen te integreren in de staande organisatie.

### Experiment leeruitkomsten en flexibel deeltijd

In 2016 startte het project experiment leeruitkomsten. Het doel was het formuleren van leeruitkomsten om daarmee deeltijdopleidingen voor werkende volwassenen flexibeler te maken. Het experiment liep tot juni 2021. Bij de start van het project had Windesheim de ambitie om met de deelnemende opleidingen te groeien van 1000 studenten (peildatum 2014) naar 2000 studenten (peildatum 2020). Op 1-10-2021 had Windesheim al 2782 studenten op de deelnemende opleidingen. De totale populatie Ad, bachelor en master deeltijdstudenten van Windesheim is toegenomen van 2235 per 1 oktober 2016 naar 3618 per 1 oktober 2021.

In het eerste kwartaal van 2021 zijn alle deeltijdopleidingen van Windesheim met een positief resultaat geaccrediteerd. In de periode april tot en met december zijn de laatste verantwoordingsrapportages verstuurd naar het ministerie van OCW. Eind 2021 berichtte OCW dat de voorlopige subsidietoekenning voor dit experiment voor Windesheim is omgezet in een definitieve.

Terugkijkend op het resultaat van het project, stelt Windesheim met trots vast dat de doelstellingen van de subsidieregeling en de eigen doelstellingen zijn gerealiseerd. De doorontwikkeling en structurele verankering van deze flexibilisering zijn na afronding van dit project gepositioneerd binnen het programma Leven Lang Ontwikkelen van Windesheim.

### 3.5 Digitale campus: omgeving voor eigen leerroute

Ambitie 1, de persoonlijke, flexibele en uitdagende leerroute, vergt aanpassing van de hele onderwijslogistiek en de (digitale) facilitering van het logistieke proces. Dit geldt voor de complete studentreis, van inschrijven tot en met uitschrijven. De

huidige onderwijslogistiek van Windesheim is deels geautomatiseerd, maar niet uniform. Daardoor is er aanvullend arbeidsintensief handwerk nodig. Daarom herontwerpt Windesheim de onderwijslogistieke processen en faciliteert deze met digitale middelen via de Digitale Campus: een nieuw applicatielandschap voor studenten en de onderwijsorganisatie. In 2021 zette Windesheim een aantal stappen in het ontwikkelen van de Digitale Campus. Sommige ontwikkelingen gingen langzamer dan voorzien. De planning is hierop aangepast.

Tijdens 2021 wijzigde de aanpak van het realiseren van de Digitale Campus. Bij de start was de werkwijze vooral gericht op het opleveren van de verschillende applicaties per proces. De focus verschoof naar de integratie van de applicaties in de gehele keten, zodat de ondersteuning van de onderwijsprocessen breed in gebruik genomen kan worden. Systemen, processen voor onderwijsoplossingen, onderwijsconcepten en bedrijfsvoeringsprocessen komen nu allemaal samen.

Een aantal applicaties die vanwege aanbestedingsregels vervangen moesten worden, zoals een leermanagementsysteem en een applicatie voor digitaal toetsen, is vervangen en bij de eerste opleidingen geïmplementeerd. Voor de applicaties Plannen Leerroute en Xedule zijn de geplande acties voltooid en het Windesheim Onderwijs Ontwikkel Platform kwam in 2021 gereed. Daar kunnen opleidingen hun complete aanbod op een uniforme manier presenteren, zodat studenten het aanbod goed kunnen vergelijken.

### 3.6 Ontwikkeling 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 met elk een verantwoordelijke:

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

#### **Instroom en Aansluiting**

Hogeschool Windesheim legt de focus op de juiste student op de juiste plek, met aandacht voor de verschillen tussen onderwijs op het vo en hbo en tussen mbo en hbo. In dat kader is Windesheim bij diverse samenwerkingsverbanden betrokken en organiseert diverse activiteiten om de instroom en de aansluiting te bevorderen. Hieronder valt ook studentcoaching (hierover meer in paragraaf 5.3 en hoofdstuk 6, paragraaf 1.1).

#### *Regionale Ambitieplannen*

Het ministerie van OCW wil de regionale samenwerking tussen de verschillende onderwijssectoren (mbo-hbo en vo-ho) versterken. Windesheim vindt dat ook belangrijk en werkt hieraan vanuit Regionale Ambitieplannen (RAP). Windesheim heeft een RAP met hogeschool Saxion en de Universiteit Twente voor Oost Nederland en een RAP voor Flevoland. Beide onderwijsnetwerken spannen zich in om de student op een goede plek in het ho te krijgen, zodat aspirant-studenten succesvol studeren bij hun vervolgopleiding. Rode draad van de ambitieplannen is het thema 'gelijke kansen met inclusief onderwijs'. De centrale doelen zijn:

- Goed aansluitende en doorlopende leerwegen
- Talent- en loopbaanontwikkeling
- Vakontwikkeling
- Professionele ontwikkeling van docenten

De RAP's van 2018 t/m 2021 liepen ten einde. Het ministerie van OCW wil de regionale samenwerking blijven versterken en de RAP's voortzetten van 2022 t/m 2025. In 2021 blikte Windesheim terug op 2018 t/m 2021 en vooruit naar 2022 t/m 2025.

Het Regionale Ambitieplan voor Flevoland van 2018 t/m 2021 was erg gericht op het mbo. In deze periode zijn veel activiteiten uitgevoerd gericht op de aansluiting van het mbo met het hbo, denk aan een doorlopende begeleidingslijn, studentcoaching, een Ad-carrousel voor mbo-studenten en een instroomonderzoek. Vanaf 2022 krijgt het voortgezet onderwijs ook een uitdrukkelijke plek.





#### *Doorontwikkeling preprogramma's en online platform*

In de periode 2018-2021 hebben de preprogramma's van de Universiteit Twente, Windesheim en Saxion een grote ontwikkeling doorgemaakt, waarin er meer structuur op inhoud, organisatie en communicatie is gerealiseerd. Daarmee is de samenwerking in de regionale vo-ho-infrastructuur versterkt.

De organisatie van fysieke onderwijsactiviteiten voor scholieren en mbo-studenten in het ho is sterk verbeterd. Het gezamenlijk digitaal platform voor aansluitingsvragen voor aankomende studenten is zo goed als afgerond. Dit platform is bestemd voor aankomende studenten uit de regio. Eenzelfde platform is er voor docenten en decanen die deze studenten begeleiden. Ook is er een digitaal loket voor docentprofessionalisering. Met deze platforms werkt Windesheim aan de gezamenlijke missie om de doorstroom in de onderwijsketen te bevorderen en verwacht de hogeschool een bijdrage te leveren aan het ontwikkelingsniveau van de regio.

#### *Doorlopende begeleidingslijn*

Windesheim wil dat studenten loopbaancompetent worden. Daarom werkt de hogeschool samen met het toeleverend onderwijs aan onder andere een doorlopende (begeleidings)lijn. Als onderdeel hiervan is het mbo-keuzedeel *Vorbereitung hbo* doorontwikkeld. Het gesubsidieerde project *Persoonlijk coachingsprogramma* kreeg in 2021 een vaste plek in de begeleidingslijn. Verder werkt Windesheim samen met het voortgezet onderwijs aan het inzetten van het profielwerkstuk en de meesterproef van vo-leerlingen als een soort keuzedeel *Vorbereitung hbo* voor het vo.

#### *Voorwaardelijk ingeschreven studenten*

Dit jaar gaf corona opnieuw aanleiding tot een voorwaardelijke inschrijving van studenten. Dat waren ongediplomeerde mbo'ers en pabostudenten die nog een tot drie toelatingstoetsen moesten halen.

Intern is het aansluitingsproces van deze voorwaardelijk ingeschreven studenten geëvalueerd met de sb-ambassadeurs, de betrokken onderwijsjurist, collega's van de pabo en de studentenadministratie. Dat heeft niet geleid tot een wijziging in

het proces. De contacten met de mbo-colleges zijn verstevigd. Ieder mbo-college had dit jaar een centrale contactpersoon.

Dit jaar zijn er 186 afrondingsadviezen bij de studentenadministratie binnengekomen. Ook dit jaar had een aantal studenten het afrondingsadvies niet nodig. Zij hebben het diploma voor aanvang van de studie behaald. In aanloop naar de deadline van 31 december is een aantal studenten gestopt. Ongeveer 30 studenten hebben vanwege corona de tijd gekregen tot 1 april 2022 om hun mbo-diploma te behalen. In 2021 zijn 103 pabostudenten voorwaardelijk ingeschreven en 60 van hen hebben op tijd hun certificaten behaald.

#### **Doorstroom van Ad naar bachelor**

De Ad-student wordt opgeleid tot een beroep en het is van belang dat hij ook kan doorstromen naar een vervolgopleiding. Daarom is het belangrijk dat de Ad's zich duidelijk profileren en positioneren als eigenstandige hbo-opleidingen. Ook is het belangrijk dat het voor studenten duidelijk is wat de verschillen zijn tussen Ad's en de bacheloropleidingen en welke opleiding het beste aansluit bij werk op het behaalde hbo-niveau. In 2021 werkte Windesheim hier op verschillende manieren aan. Op het gebied van instroom zijn de contacten met mbo-colleges en relaties tussen aanverwante Ad's in kaart gebracht en verstevigd. Ook organiseerde Windesheim workshops kennisdeling over de ontwikkeling van en instroom in de Ad's. Ervaringen en signalen van studenten op het gebied van drempels die zij tegenkomen in doorstroom, worden gedeeld en het gesprek daarover wordt gevoerd.

Crossovers en verbreding zijn mooie kansen voor studenten, waarbij het wel een uitdaging is dat de hogeschool in vaste domeinen en aanpalende bachelors is ingericht. Het is nu mogelijk voor een student om binnen hetzelfde domein bijvoorbeeld een tweejarige Ad te vervolgen met nog eens twee jaar bachelor en dan in vier jaar alsnog een bachelordiploma te krijgen. Door de scheiding in vaste domeinen blijven er kansen liggen, en de bachelor blijft uitgangspunt. De eigenstandigheid van de Ad's verder uitbouwen blijft ook de komende jaren nadrukkelijk op de agenda staan.



In 2021 startte Windesheim de ontwikkeling van een Sharepointsite voor doorstroom, gericht op doorstroom van de Ad's en van bachelor naar master. Aan deze site werken het Studiesuccescentrum, Switch, learning labs, domeinen en opleidingen samen. De oplevering van de site wordt verwacht in de zomer van 2022. Windesheim sloot ook aan bij het landelijke [Platform Ad](#). Vanuit dit platform participeert Windesheim in een denktank, die in het najaar van 2021 is samengesteld om een voorstel te maken voor betere doorstroom van de Ad's naar bacheloropleidingen. Het voorstel wordt in het voorjaar van 2022 verwacht.

### **Doorstroom bachelor naar master**

In verkenningen van de doorstroommogelijkheden van bachelor- naar masteropleidingen in 2020, kwamen twee speerpunten naar voren. Deze verbeteringen stonden centraal in 2021:

- Stimuleren van effectieve voorlichting door opleidingen van Windesheim
- Versterken van de samenwerking met universiteiten.

#### *Effectieve voorlichting door opleidingen van Windesheim*

Het volgen van premasters is steeds eerder in de hbo-opleiding mogelijk. Tegelijkertijd groeit er een besef dat omgevingsfactoren zoals geld en of familieleden gestudeerd hebben, van invloed zijn op de keuze om nog een master te gaan doen. Deze vorm van kansenongelijkheid vraagt aandacht. Voorlichting moet vroeg in de opleiding plaatsvinden, zodat studenten de tijd hebben om premasters te volgen. De voorlichting moet de studenten informeren over de mogelijkheden, en met name die studenten stimuleren, die door hun achtergronden minder vertrouwd zijn met het systeem van hoger onderwijs.

In dat kader zijn er voor de domeinen BMR, WF, GW en TN contactpersonen aangesteld die, onder voorzitterschap van de themaverantwoordelijke, de voorlichting stapsgewijs verbeteren. Windesheim startte met de bouw van een online informatiepunt en het ontwikkelen van voorlichtingsmateriaal, samen met de themaverantwoordelijke van doorstroom Ad-bachelor. Bij het opstellen zijn

studenten met verschillende achtergronden betrokken. Ook is gesproken met opleidingen over hoe zij actieve voorlichting kunnen geven.

#### *Versterken samenwerking met universiteiten*

Zowel op beleidsniveau als op uitvoeringsniveau is de samenwerking met de Universiteit Twente uitgebreid. Op beleidsniveau willen beide instellingen een convenant om de samenwerking te formaliseren en het belang van de gemaakte afspraken te onderstrepen. Op uitvoeringsniveau organiseerden de UT en Windesheim verbindingssessies voor medewerkers vanuit de opleidingen Engineering, ICT en Zorg, Welzijn, Zorg & Educatie. Mede hierdoor ontstonden nieuwe doorstroommogelijkheden naar masters van de Universiteit Twente. De voorlichting werd gericht. Zo sloot UT aan bij de Minormarkt van Windesheim en zorgen de contactpersonen voor doorstroom binnen de opleidingen van Windesheim, voor het verspreiden van promotiemateriaal vanuit de masters.

Windesheim sloot ook een convenant af met Tilburg University. Dit convenant maakt het mogelijk voor hbo-studenten al vóór het halen van hun bachelor een premaster te doen, vaak in hun minorruimte. Dit geldt nu voor 10 premasters van 30 EC, vooral in het economisch domein. Ook overlegt Windesheim over doorstroommogelijkheden naar masters van Northumbria University, locatie Amsterdam. Naar verwachting wordt dit in 2022 omgezet in concrete afspraken.





Lees het nieuwsbericht op [windesheim.nl](https://www.windesheim.nl): [‘Misschien laat je je tegenhouden om de verkeerde redenen’](#)

*Docenten [naam] vertellen over het belang van het convenant. “Een deel van onze studenten denkt dat het volgen van een master voor hen iets onbereikbaars is. Dat kan te maken hebben met de onbekendheid daarmee, hun achtergrond of omdat ze denken dat een master alleen is weggelegd voor studenten die negens en tiens halen. Wij willen laten zien dat er veel mogelijk is en studenten wellicht ook op ideeën brengen. Een prikkelende gedachte daarbij is: misschien laat je je tegenhouden om de verkeerde redenen.”*

*Wisselstroom: aandacht voor kansengelijkheid*

Eén van de initiatieven in de Strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek van het ministerie OCW is Wisselstroom. In het kader van Wisselstroom werken hogescholen en universiteiten intensiever samen in de regio, om studenten gemakkelijker en sneller op de voor hen juiste plek te krijgen. Wisselstroom heeft drie doelen:

- Verbeteren van het studiekeuzep proces
- Vergroten doorstroommogelijkheden tussen hbo en wo
- Flexibeler leerpaden

In 2021 is meer aandacht voor kansengelijkheid voor de doelgroepen (v)mbo, havo en vwo als thema toegevoegd.

### 3.10 Kwaliteit van het onderwijs

Windesheim werkt continu aan kwaliteit en kwaliteitszorg. In 2020 zette de hogeschool een interne website op met kwaliteitsinformatie voor verschillende

interne doelgroepen. In 2021 werd deze gelanceerd. Uit de eerste cijfers bleek, dat de website goed gevonden en bekeken werd.

#### Landelijke opleidingsprofielen Ad's

Windesheim was actief partner in en medeschrijver van een aantal landelijke opleidingsprofielen voor Ad's:

- Landelijk domeinprofiel Associate degree Business Administration
- Landelijk Opleidingsprofiel Associate degree Ondernemen (2021)
- Ad Sociaal Werk in de Zorg bij domein Gezondheid en Welzijn (i.o.)
- Ad Sociaal Financiële Dienstverlening (i.o.)

#### Accreditaties opleidingen in 2021

Het visitatiestelsel in het Nederlandse hoger onderwijs is zo ingericht dat opleidingen eenmaal per zes jaar tijdens een visitatie beoordeeld worden 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 2021 behielden zes opleidingen hun accreditatie op basis van een eerder positief doorlopen visitatie. Dit zijn:

1. Ondernemen (associate degree, Almere)
2. Pedagogisch Management Kind en Educatie (bachelor, Zwolle)
3. Toegepaste Gerontologie (bachelor, Zwolle)
4. Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding (bachelor, Zwolle)
5. Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (bachelor, Zwolle en Almere), en
6. Learning & Innovation (master, Zwolle).

De visitatie van de bachelor Sportkunde leidde tot een positief advies van het visitatiepanel. Voor deze opleiding vroeg Windesheim in november 2021 behoud van accreditatie aan en inmiddels is in voorjaar 2022 een positief besluit ontvangen.

De visitaties voor de deeltijdopleidingen van alle domeinen in het kader van het landelijke experiment Leeruitkomsten ('flexibel deeltijd') vonden begin 2021 plaats. De NVAO nam inmiddels voor vijftien opleidingen een positief besluit, waarmee deze trajecten zijn afgerond. Het gaat om de deeltijdopleidingen:

1. Sociaal Werk in de Zorg (associate degree, Zwolle)
2. Social Work (bachelor, Zwolle en Almere)
3. Opleiding tot Verpleegkundige (bachelor, Zwolle en Almere)
4. Pedagogisch Management Kind en Educatie (bachelor, Zwolle)
5. Onderwijsondersteuner Technisch Beroepsonderwijs (associate degree, Zwolle)
6. Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in het Technisch Beroepsonderwijs (bachelor, Zwolle)
7. Godsdienst-pastoraal Werk (bachelor, Zwolle)
8. Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Godsdienst (bachelor, Zwolle)
9. Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie (bachelor, Zwolle)
10. Technische Bedrijfskunde (associate degree, Zwolle)
11. Technische Bedrijfskunde (bachelor, Zwolle)
12. HBO-ICT (bachelor, Zwolle)
13. Bedrijfskunde (bachelor, Zwolle)

De bacheloropleiding Opleiding tot Leraar van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding (Zwolle) en de masteropleiding Psychomotorische Therapie (Zwolle) deden hun visitatie in het kader van het experiment bij de lopende reguliere opleidingsvisitatie (voltijd en deeltijd samen).

#### **Aanvragen nieuwe opleidingen**

Windesheim werkt voortdurend aan een passend opleidingsaanbod. In het kader daarvan ontwikkelt de hogeschool nieuwe opleidingen. Daarvoor worden steeds de toets macrodoelmatigheid (CDHO, OCW) en de toets nieuwe opleidingen (NVAO) aangevraagd. In 2021 ontving Windesheim een positief besluit op de toets macrodoelmatigheid voor de bacheloropleiding Opleiding tot Oefentherapeut (voltijd, Zwolle). In 2021 vroeg de hogeschool ook de toets nieuwe opleiding voor

deze opleiding aan. De visitatie vond plaats in maart 2022 en inmiddels is een positieve beoordeling ontvangen. Windesheim streeft ernaar deze opleiding per september 2022 te starten.

In december 2021 verstuurde Windesheim nog drie aanvragen voor een toets macrodoelmatigheid:

- Voor Leiderschap in Complexiteit (master, Zwolle), met een beoogde start van 1 september 2022
- Voor Ervaringsdeskundigheid (master, Zwolle), met een beoogde start van 1 februari 2023
- Een nevenvestiging van de Ad Finance in Zwolle per 1 september 2022

In het kader van ambitie 3 van de strategische koers zette Windesheim in op uitbreiding van het aantal Ad-opleidingen. Hiervoor schreef de hogeschool in juni 2018 een groeiscenario. De laatste twee opleidingen uit dit scenario startten in september 2021, namelijk Sport (associate degree, Zwolle) en Educatief Professional Beroepsonderwijs (voorheen: Onderwijsondersteuner Beroepsonderwijs/ associate degree, Zwolle).

#### **Overige beoordelingen**

Voor de jaarlijkse actualisering van het Blik-op-Werk-certificaat voerde NT2 een visitatie uit en ontving hiervoor een positief besluit 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 kwaliteit te leveren om duurzame arbeidsparticipatie en inburgering te bevorderen. Keurmerkhouders bieden onafhankelijk gecontroleerde kwaliteit.

Op 2 december 2021 werd binnen het domein Bewegen en Educatie de Schoolleidersopleiding Primair Onderwijs (SRPO, onbekostigd) gevisiteerd. Het panel sloot de dag af met een positieve mondelinge terugkoppeling. Een positieve beoordeling leidt tot een certificeringsbesluit en inschrijving in het Schoolleidersregister door SRPO.





### Team Value Creators wint 3<sup>e</sup> prijs Onderwijspremie

In 2021 reikte de minister van OCW voor de eerste keer de Nederlandse Hoger Onderwijspremie uit. Met deze premie wil de minister de hoge kwaliteit van het hoger onderwijs onderschrijven en samenwerking en innovatie in het onderwijs waarderen en stimuleren. Docententeams die een topprestatie leveren komen in aanmerking voor de premie. Tijdens het Comeniusfestival op 1 maart 2021 won het Team Value Creators (TVC) van de bacheloropleiding *Global Project and Change Management* van Windesheim de derde prijs, een geldbedrag van 500.000 euro. Dit team mag het gewonnen geldbedrag gebruiken voor een bijzondere bijdrage aan het verder vernieuwen en/of verbeteren van het hoger onderwijs.



Lees het nieuwsbericht op Windesheim.nl: [Team Value Creators wint derde prijs Nederlandse Hoger Onderwijspremie 2021](#)

*VC was een van de zes genomineerde docententeams. Dit team leert studenten van Windesheim samenwerken aan een complex maatschappelijk onderwerp met als doel hen klaar te stomen voor een internationale carrière.*

### Studenttevredenheid

Een 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. Deze resultaten worden o.a. gebruikt voor de ranking in de Keuzegids waarin Windesheim voor de zesde keer op de tweede plaats eindigde binnen de range van de brede hogescholen.

Ruim 11.000 Windesheimstudenten vulden de NSE in, wat neerkomt op een respons van 42%. Windesheim scoorde gemiddeld een 3,76 voor de algemene tevredenheid op een schaal van 1 tot 5. Dat is hoger dan het landelijk hbo-gemiddelde van 3,65. Het is ook op Avans na (3,79) de hoogste score van alle grote

hogescholen. Vergeleken met het landelijk hbo-gemiddelde scoort Windesheim op alle onderwerpen hoger.

Windesheim nam in de ranking grote hogescholen in de Keuzegids hbo 2022 voltijd een tweede positie in. Dertien Windesheim-bacheloropleidingen en één Ad-opleiding kregen het predicaat 'topopleiding'. Zij werden duidelijk hoger beoordeeld dan het landelijke hbo-gemiddelde. Het predicaat 'topopleiding' ging in Zwolle naar de opleidingen Civiele Techniek, Elektrotechniek, Finance & Control, Global Project and Change Management, Human Resource Management, Lerarenopleiding Lichamelijke Opvoeding, LVO Natuurkunde, LVO Wiskunde, Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie, Ruimtelijke Ontwikkeling en Technische Bedrijfskunde. In Almere kregen Logopedie en Ruimtelijke Ontwikkeling en de Ad-opleiding Pedagogisch Educatief Professional het predicaat.

### Flankerend onderzoek

Een aantal onderdelen van de strategische koers wordt langjarig gemonitord op basis van flankerend onderzoek. Zo blijkt uit het onderzoek naar het experiment flexstuderen dat een grote groep studenten (23 % van de respondenten uit cohort 2020) verwachtte met studeren te zijn gestopt als ze niet hadden kunnen flexstuderen. Voor cohort 2019 was dit 16 %. De conclusie is dat het experiment een belangrijke bijdrage levert aan de doelstelling van de strategische koers om onnodige uitval te voorkomen. Uit het recentelijk verschenen onderzoek naar het experiment doorstroomnorm in het domein BMR bleek bovendien dat bijna 400 studenten (in de categorie 0 t/m 53 studiepunten) uit instroomcohort 2020 door de doorstroomnorm de gelegenheid krijgen de studie per 1 september 2021 te vervolgen. In voorgaande jaren, met een BSA-norm van 54 studiepunten, hadden deze studenten de opleiding moeten verlaten.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## 4 Onderzoek

***"Windesheim is een onderwijs- én kennisinstelling. Met ons onderzoek en haar 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*

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:

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

Voor de zes kenniscentra van Windesheim stond 2021 in het teken van de midterm review, een interne review tussen de externe reviews van 2017/2018 en 2023/2024 (zie paragraaf 4.3).

In 2021 had de coronapandemie nog steeds gevolgen voor het onderzoek van Windesheim. Een aantal onderzoeken liep vertraging op door de coronamaatregelen. Dataverzameling verliep moeizaam doordat bijvoorbeeld scholen of zorginstellingen in lockdown of beperkt toegankelijk waren.

### 4.1 Samenwerking onderwijs, onderzoek en werkveld

Het onderzoek van Windesheim draagt bij aan de ontwikkeling, verbetering en vernieuwing van de professionele praktijk. De hogeschool ondersteunt

ondernemers in de regio's, met name mkb'ers. Het is een wisselwerking: bedrijven vergroten hun innovatiekracht dankzij de kennis en het onderzoek van Windesheim, en de onderzoekers en studenten van Windesheim doen nieuwe kennis op. Docenten en docentonderzoekers vertalen dat weer naar het onderwijs. Zo leidt Windesheim studenten op die bekend zijn met de modernste ontwikkelingen en is de hogeschool aanjager van de toepassing van innovaties.



Bekijk de video van Windesheim:

[Zero Waste Hackathon 2021](#)

*Het aantal afvaldumpingen in Almere nam fors toe, net als de hoeveelheid huishoudelijk grofvuil. Daar is ongetwijfeld wat aan te doen. Denk aan wat vaker afval ophalen en storten.*

*Maar pak je het probleem dan wel bij de wortels aan? Moeten we met z'n allen simpelweg niet wat gaan doen aan onze wegwerpcultuur? Van 27 t/m 29 september bogen 140 Windesheimstudenten zich hierover tijdens de 3-daagse hackathon 'Zero Waste'. De hackathon wordt georganiseerd vanuit het kenniscentrum Maatschappelijke Innovaties Flevoland. Een van de focuspunten van het kenniscentrum is het nieuwe programma Urban Innovation, van waaruit het initiatief is genomen tot deze hackathon.*



Bekijk de video van Studio Windesheim:

[Robothond Spot](#)

*Op Perron038 onderzoeken studenten samen met bedrijven wat robouthond Spot kan betekenen voor de maakindustrie. Spot is een geavanceerde robot van Boston Dynamics in de Verenigde Staten.*

*Studenten Dinand en Emiel studenten werktuigbouwkunde volgen de minor Fabriek van de toekomst. Tembo, een groep van high-techbedrijven die ook meedoet in Perron038, schafte een robouthond aan en de studenten onderzoeken wat de robot kan en hoe ze deze mogelijkheden kunnen gebruiken.*



Lees het nieuwsbericht op Windesheim.nl:

[Rede Windesheimlector Goed Leven met Dementie: "Vergeeten we de mens niet?"](#)

*"Met ons onderzoek willen we ervoor zorgen dat mensen met dementie en hun mantelzorgers een goed leven kunnen blijven leiden. Met behoud van autonomie, inclusie, participatie, waardigheid, welbevinden en zingeving.*

*We moeten meer kijken naar wat iemand wél kan in plaats van wat hij niet meer kan. Ons streven is dat wij als zorg- en welzijnsprofessionals én als samenleving de mens – die achter dementie schuilgaat – niet vergeten."*

## 4.2 Ontwikkelingen lectoraten en samenwerkingsverbanden

Het onderzoek van Windesheim is georganiseerd in 6 kenniscentra. Binnen die kenniscentra telde Windesheim in 2021 25 lectoraten waarin verschillende lectoren werken. Elk kenniscentrum heeft een inhoudelijk overkoepelend onderzoeksthema en draagt vanuit de eigen expertise bij aan een duurzame en inclusieve samenleving. Door het onderzoek dicht bij het onderwijs te organiseren, verweeft Windesheim onderzoek en opleidingen.

### Ontwikkelingen lectoraten in 2021

Op 18 november 2021 werd lector [naam] geïnstalleerd binnen het lectoraat Goed Leven met Dementie. Haar lectorale rede had als titel 'Vergeeten we de mens niet?'. Met het onderzoek binnen het lectoraat wil De Bruin bijdragen aan een andere kijk op dementie: "Dat de nadruk weer op de persoon komt te liggen, in plaats van op de aandoening." Ook met dit lectoraat geeft Windesheim invulling aan de missie om bij te dragen aan een inclusieve samenleving. Zo zal [naam] thema's onderzoeken als een dementievriendelijke en inclusieve samenleving, kwaliteit van leven en slimme en innovatieve inzet van technologie in de leefomgeving van mensen met dementie.

Het lectoraat Industriële Automatisering & Robotica (IAR) is sinds 2021 onderdeel van het lectoraat in oprichting Digital Business & Society binnen het kenniscentrum Technologie. Kwartiermaker lector Erik Fledderus verkent de mogelijkheden voor dit nieuwe lectoraat, waarin IAR een onderzoekslijn wordt. 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 startte [naam] als lector Familiebedrijven. Zij was als associate lector al aan het lectoraat verbonden. Als lector start zij 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 van én tussen familieleden.



Lees het nieuwsbericht op Windesheim.nl:

[Opvolging binnen Familiebedrijven: nieuwe lector uit 'de eigen school' neemt stokje over](#)

*Nieuwe lector Familiebedrijven [naam]: "De aandacht [van het lectoraat] verschuift van familiebedrijven naar het concept van 'ondernemende families'. En we duiken, naast het bedrijfskundige perspectief – bijvoorbeeld vanuit de sociologie of psychologie – dieper het familiesysteem in.*

*Zo had ik laatst een gesprek met een collega van [naam] lectoraat, Gezonde Samenleving, dat onderzoek doet naar intergenerationele overdracht van (on)gelijkheid. Vanuit de perspectieven die zij gebruiken kun je bijvoorbeeld ook gaan kijken naar de dynamiek van generatiewisseling bij familiebedrijven."*

Voor het kenniscentrum Maatschappelijke Innovatie Flevoland (MIF) is, in verband met het aflopen van de tweede termijn, besloten de leeropdrachten van twee lectoraten in het economisch domein en het educatief domein te actualiseren. Hiervoor is een analyse uitgevoerd naar de regionale behoeften en kansen. Op basis hiervan worden in de eerste helft van 2022 nieuwe, toekomstbestendige leeropdrachten voor de lectoraten geformuleerd, waarbij ook de samenwerking met het werkveld wordt geïntensiveerd en de (pro)positie van Windesheim in de regio verder wordt aangescherpt.

Binnen het kenniscentrum Media onderzoekt het lectoraat Media & Civil Society hoe de journalistieke praktijk (nog) beter kan bijdragen aan de kwaliteit van het (samen)leven in een democratie. Hoe betrek je bijvoorbeeld burgers bij het nieuws, zodat het voor hen ook echt gaat leven? De centrale vraag is hoe nieuwsmedia een bepalende rol kunnen spelen bij het vergroten van die maatschappelijke betrokkenheid van mensen – uit alle lagen en subculturen van

de samenleving – en bij de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Een van de focuspunten is jongeren, nieuws en participatie. Onderzoek vindt plaats naar de manier waarop jongeren met nieuws omgaan, welke betekenis het voor jongeren heeft, en naar de gevolgen die de inhoud van het nieuws kan hebben op kennis, houding en gedrag.

Na een intensieve consultatieronde met de werkvelden en de betrokken opleidingen, pasten de lectoraten in het kenniscentrum Beweging en Educatie hun bestaande missie en ambities aan en actualiseerden ze deze. Daarmee sluit de opdracht van het kenniscentrum nog beter aan op de ontwikkelingen en wensen van de opleidingen en de werkvelden waarmee wordt samengewerkt. Het College van Bestuur bekrachtigde dit in de nieuwe onderzoeksagenda's en leeropdrachten van de lectoraten van Beweging en Educatie.

#### **Ontwikkeling samenwerkingsverbanden**

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

Hogeschool Windesheim participeerde in 2021 in de volgende Centers of Expertise:

- CoE TechForFuture
- CoE TechYourFuture
- CoE Ondernemende Familiebedrijven
- [Zwinc](#) (partner in Green PAC)



Ook in onderstaande samenwerkingsverbanden werkten lectoraten samen met beroepspraktijk aan regionale opgaven:

- Sectortafels Regio Zwolle
- Topsector E-commerce
- Digitale werkplaats
- EDIH boost
- Kennispoort
- Perron038 en Lux038
- Climate Campus

### Drie trajectvoorstellen gehonoreerd voor de SPRONG-regeling

De SPRONG-regeling stimuleert de samenwerking tussen onderzoeksgroepen van verschillende hogescholen die de potentie hebben om binnen acht jaar uit te groeien tot krachtige SPRONG-groep. Een SPRONG-groep bestaat uit een samenwerking tussen (minimaal) twee hogescholen en praktijkpartners, zoals bedrijven uit de beroepspraktijk (bijvoorbeeld mkb), publieke instellingen en overheden. Krachtige SPRONG-groepen hebben een positief effect op de kwaliteit van het onderzoek van de betrokken hogescholen.

SPRONG wil de positie van praktijkgericht onderzoek van hogescholen versterken. Dankzij de subsidie en de samenwerking vanuit SPRONG bevinden de hogescholen zich op het (inter)nationale speelveld, waar diverse partijen kennis genereren en toepassen. SPRONG stelt hogescholen in staat om met hun praktijkgerichte onderzoek significant bij te dragen aan maatschappelijke vraagstukken binnen het [Missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid](#).

Drie lectoraten van Windesheim deden mee aan onderstaande SPRONG-groepen.

- *Kansen met data*  
Het lectoraat Supply Chain Finance ontving samen met de HAN University of Applied Sciences subsidie voor het verkleinen van de kloof tussen de ambities en de uitvoering van het toepassen van data science voor de verbetering en innovatie van de bedrijfsvoering.

- *Digital driven manufacturing*  
Het lectoraat Industriële automatisering & robotica legde met de subsidie samen met Saxion de basis voor onderzoek naar zelflerende procestechnologie binnen (opto)mechanische en (opto)mechatronische systemen.
- *Circolab: Circular transition through collaboration in the metropolitan region Amsterdam*  
Het lectoraat Nieuwe arbeidsverhoudingen richt zich samen met de Hogeschool van Amsterdam op het versterken van interdisciplinair praktijkgericht onderzoek voor de circulaire transitie in de metropoolregio Amsterdam.



Bekijk de video van TechForFuture: [Kick-off SPRONG Digital Driven Manufacturing](#)

*Productie wordt steeds meer datagestuurd en vergt gedegen kennis over het realtime verkrijgen, verwerken, toepassen en analyseren van data. Dit vereist nieuwe gevoelige sensoren, analyse software, robuuste algoritmes, slimme robots en hightech mechatronica.*

*Voor een gemiddeld mkb-bedrijf is daar nog een lange weg te gaan. De Sprong-groep Digital driven manufacturing helpt ondernemers deze uitdaging het hoofd te bieden. Na de voorbereidingen in 2021 startte deze groep in maart 2022 met de eerste puzzel.*

### Deltapremie en RAAK-Award voor lectoraat Kunststoffotechnologie

Windesheim daagt lectoren en onderzoekers uit om op hun eigen manier invulling te geven aan onderzoek dat bijdraagt aan een inclusieve en duurzame samenleving. Dat deze handschoen opgepakt wordt én dat de resultaten gezien worden, blijkt onder andere uit twee prijzen die Windesheim afgelopen jaar won.

### Deltapremie

In november ontving lector [naam] (lectoraat Kunststoftechnologie) de Deltapremie voor haar onderzoek naar het recyclen van 'moeilijke kunststoffen'. De Deltapremie is een initiatief van Regieorgaan SIA en Vereniging Hogescholen en is een erkenning voor de waardevolle bijdrage die lectoren met hun onderzoeksgroep leveren aan de samenleving. In 2021 werd de prijs voor de tweede keer uitgereikt door de minister van OCW. Aan de prijs is een geldbedrag verbonden van € 500.000. Dit bedrag gaat de lector gebruiken voor onderzoek naar het bedwingen van de afvalberg van afgedankte autobanden. In haar onderzoek werkt ze nauw samen met opleidingen én met een breed netwerk mkb'ers.



Lees, luister en kijk het interview met [naam] Deltapremie.nl: ['Wij willen deze berg bedwingen'](#)

Op de website van de Deltapremie staat een uitgebreid artikel over het onderzoek van [naam]. Dat naar het bedwingen van de afvalberg van autobanden en andere, zoals het recyclen van windmolenwieken.

[naam]: "Mijn team werkt vanuit allerlei invalshoeken aan prachtige projecten waarmee we echt impact kunnen maken: voor de wereld, de industrie en het onderwijs", vertelt ze. "Door onze kennis van kunststoffen, hun eigenschappen en onze jarenlange ervaring in het ontwerp en design van deze materialen kunnen we innovatieve industriële toepassingen ontwikkelen."

### RAAK AWARD

Het lectoraat Kunststoftechnologie won in november ook de RAAK-award. Associate lector Albert ten Busschen kreeg deze prijs voor zijn onderzoek naar het hybride hergebruik van kunststoffen, waaronder het hergebruik van oud NS-interieur in spooronderdelen. De RAAK-award is een prijs voor het beste praktijkonderzoek van Nederlandse hogescholen. De prijs is een initiatief van

Nationaal Regieorgaan SIA en wordt jaarlijks uitgereikt. Aan de prijs is een geldbedrag verbonden van € 10.000.



Lees het nieuwsbericht op Windesheim.nl: [Na Deltapremie van half miljoen ook RAAK-award voor Windesheim: een hart dat klopt voor composiet](#)

[naam] is gedreven om de producten en toepassingen die zijn studenten bedenken verder te brengen dan een prototype. "Het belangrijkste is dat toepassingen waar composietafval in is verwerkt, op grote schaal gebruikt gaan worden. Dat is mijn droom, dan wordt het realiteit."

Er komen telkens nieuwe vragen bij. Daar ligt echt een rol voor ons als hogeschool en ik vind het een uitdaging om daaraan mee te werken. Met circulariteit in de maatschappij zijn we er namelijk nog lang niet."

### 4.3 Kwaliteit van het onderzoek

Om de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek binnen hogescholen doorlopend te verbeteren, stelde de Vereniging Hogescholen het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) op. Elke onderzoekseenheid (binnen Windesheim elk kenniscentrum) wordt zesjaarlijks door een externe commissie gevisiteerd volgens de vijf standaarden uit het BKO-kader. In 2017/2018 zijn de vijf toenmalige kenniscentra van Windesheim geëvalueerd en positief beoordeeld op basis van het huidige BKO-kader. In 2023/2024 volgt een nieuwe visitatie met het dan geldende kader. Het kenniscentrum Flevoland startte in 2019 en zal dan voor het eerst meedoen.

Tussen deze twee externe beoordelingsmomenten in houdt Windesheim een intern monitormoment, de zogenaamde midterm review. Het doel van deze midterm is tweeledig. In de eerste plaats spiegelt de midterm het kenniscentrum



in welke mate zij hun eigen ambities en doelstellingen realiseren, ook in relatie tot de standaarden van het BKO-kader. Daarnaast faciliteert de midterm de doorontwikkeling van (de kwaliteitszorg binnen) het kenniscentrum doordat het panel aandachtspunten en aanbevelingen formuleert.

In 2021 is de midterm uitgevoerd bij de vijf Zwolse kenniscentra. De midtermpanels spraken met het management, lectoren/onderzoekers, vertegenwoordigers vanuit de betrokken opleidingen en het werkveld. De panels zijn overwegend positief, met name over de kwaliteit van het onderzoek. Ook kreeg elk kenniscentrum waardevolle aanbevelingen mee, waarmee die nu voortvarend aan de slag gaan richting de visitatie in 2024.

### **Gedragscode integriteit**

Alle hogescholen onderschrijven de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit uit 2018. Windesheim vertaalde begin 2019 voor alle bij onderzoek betrokken medewerkers de code naar een kader onderzoeksintegriteit hogeschool Windesheim, en verklaarde tegelijk de reikwijdte van het beleid van toepassing op studenten die binnen en/of voor een lectoraat onderzoek uitvoeren. Voor het onderzoek binnen het onderwijs zijn docenten verantwoordelijk voor het bekendmaken en na (laten) leven van de code.

### *Ethische commissie*

In de gedragscode zijn vijf zorgplichten voor instellingen opgenomen, waaronder de instelling van een ethische commissie. Deze commissie startte in 2020 binnen Windesheim en adviseert over en toetst ten aanzien van ethische vraagstukken bij voorgenomen onderzoek vanuit de lectoraten binnen de hogeschool. Daarnaast bevordert de commissie de bewustwording over ethische vraagstukken bij onderzoekers van Windesheim. In 2021 behandelde de commissie zes vraagstukken: drie toetsingsaanvragen en drie adviesvragen over voorgenomen onderzoek.

### *Commissie integriteit onderzoek en vertrouwenspersoon*

De commissie integriteit onderzoek behandelt ingediende klachten over schending van de integriteit van uitgevoerd onderzoek en brengt op basis daarvan advies uit aan het CvB. Daarnaast adviseert de commissie integriteit de ethische commissie en het CvB over het preventiebeleid van Windesheim op het gebied van integriteit van onderzoek. Windesheim heeft ook een vertrouwenspersoon integriteit onderzoek aangesteld. De commissie integriteit onderzoek en de vertrouwenspersoon hadden in 2021 geen zaken te behandelen.



## 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

Windesheim werkt op verschillende manieren aan het vergroten van studentbetrokkenheid.

#### **Get Involved – denktank voor studenten**

In 2020 startte Windesheim het studentenparticipatieproject Get Involved, met als doel studenten zelf te laten werken aan praktische verbeteringen in het onderwijs. Ongeveer 80 studenten uit alle leerjaren en uiteenlopende opleidingen reageerden op de oproep om mee te doen. Na een selectieprocedure gingen twee teams van elk zeven studenten tien weken lang aan de slag met een eigen thema. Het team What Now werkte aan het verbeteren van het online onderwijs tijdens corona. Het team What's Next? keek vooruit naar wat er over online onderwijs kon worden geleerd voor ná de pandemie. De teams vulden zelf in wat ze wilden opleveren en hoe ze dat zouden bereiken. Zo was er bij What Now een belangrijke rol voor een feedbackgroep van docenten en interviewde What's Next aspirant-studenten. Beide teams deelden hun resultaten met de organisatie, onder meer in zelf georganiseerde webinars. Team What's Next had de warme belangstelling van het netwerk Instroom en Aansluiting, dat aanwezig was bij de presentatie van de

resultaten. Het netwerk Instroom en Aansluiting ging met het team van Get Involved in gesprek over voorlichting en werving van potentiële studenten. Op uitnodiging van het netwerk Instroom en Aansluiting deelden de studenten van What's Next hun resultaten ook op een bijeenkomst van het Netwerk vso-mbo-hbo.

#### *Evaluatie en resultaten*

Medio 2021 is Get Involved geëvalueerd met alle direct betrokkenen, van de deelnemende studenten tot en met het College van Bestuur. Alle deelnemers waren tevreden over de meerwaarde van deze vorm van studentparticipatie. De studenten constateerden dat de resultaten ingebed moeten worden in de organisatie om echt impact te kunnen maken. Eén van de bijvangsten van het traject was dat ook studenten die niet direct bij Get Involved betrokken waren, steeds de vraag kregen om mee te denken of mee te doen, en zich zo bewust werden van de mogelijkheden tot participatie. Het CvB gaf groen licht voor het voortzetten en uitbouwen van Get Involved, met aandacht voor de inbedding van de resultaten.

#### *Verduurzaming in de organisatie*

In augustus 2021 startte de doorontwikkeling van Get Involved. De inzet van de initiatiefgroep, bestaande uit twee studenten en een alumna, is geformaliseerd in een dienstverband. Een dakpanconstructie moet ervoor zorgen dat ervaring en expertise in de groep blijft, ook als de studenten afstuderen. De aanpak van Get Involved is verder vastgelegd in een nieuwe versie van het projectplan, waarin de inzichten van 2020 zijn meegenomen. In oktober startte de werving voor de tweede cyclus. De respons is niet zo groot als in 2020. Studenten en medewerkers hebben een interne website gemaakt waar studenten zich kunnen aanmelden voor Get Involved en waar de resultaten verzameld worden. Naast de website werkte de initiatiefgroep ook aan verduurzaming van de werving via de communicatiekanalen van de domeinen.

De eerdergenoemde bijvangst van de eerste cyclus van Get Involved leidde tot het idee Get Involved You, een plek op de website waar medewerkers vragen en



verzoeken om participatie kunnen zetten, waarop individuele studenten kunnen reageren. Naar verwachting is dit in de eerste helft van 2022 operationeel.

## 5.2 Studentmedezeggenschap

De Centrale Medezeggenschapsraad van Windesheim bestaat uit medewerkers en studenten. Ook zijn er studenten lid van de deelraden van de vijf domeinen van Windesheim en nemen ze zitting in de opleidingscommissies. Die zijn onderdeel van de medezeggenschap en beschikken over dezelfde soort facilitering voor de werkzaamheden als de deelraden en de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR). Studenten en medewerkers zijn evenwichtig verdeeld in de drie lagen van medezeggenschap binnen Windesheim, de CMR, de deelraden en de opleidingscommissies. Elk jaar rond april is er een campagne om nieuwe leden te werven voor de medezeggenschap.

## 5.3 Studentbegeleiding op maat

De ambitie om iedere student passende studentbegeleiding te bieden, krijgt steeds meer vorm. Zowel binnen eerstelijns begeleiding door de studentbegeleider van de opleiding als in de tweede lijn door het Studiesuccescentrum.

Ook in 2021 was er veel aandacht voor het mentale welzijn van studenten gedurende de coronaperiode. Windesheim zag dat de onzekerheid en het gebrek aan perspectief voor meer studenten leidde tot mentale problemen. De in 2020 georganiseerde structuren voor studentbegeleiding zoals de SB-café's en de overlegmomenten georganiseerd door de SB-ambassadeurs, hielpen studentbegeleiders onderling in contact te komen hierover en boden ondersteuning. De studentbegeleiders hadden ook in 2021 veel aandacht voor het onderhouden van de contacten met de studenten en het voorkomen van uitval. Het Studiesuccescentrum droeg bij met nieuwsbrieven en online gesprekken, advies en mogelijkheden voor doorverwijzing door de studentbegeleiders.

Een nieuwe ontwikkeling binnen het Studiesuccescentrum is de komst van de coördinator Studentenwelzijn en Studievaardigheden. De rol van de coördinator is het thema mentaal welzijn en alles wat hier mee samenhangt, steeds beter op de Windesheimbrede agenda te krijgen. Mentale vaardigheden en levensvaardigheden zijn essentieel voor het worden van een evenwichtige en duurzame professional. Deze hangen daarmee nauw samen met de ontwikkelingen rondom de persoonlijke leerroute. Ook richt de coördinator zich op het ontwikkelen van aanbod voor studentbegeleiders op het gebied van welzijn en studievaardigheden. Begin 2022 lanceert het Kenniscentrum speciaal trainingsaanbod, in samenwerking met de Corporate Academy.

Ook nieuw bij het Studiesuccescentrum is de werkgroep studievaardigheden, voorgezeten door de coördinator Studentenwelzijn en Studievaardigheden. Deze werkgroep organiseert en ontwikkelt aanbod om de studievaardigheden van studenten te verbeteren en voorziet de studentbegeleiders van een online toolkit met middelen om deze vaardigheden aan te leren bij studenten.

### Studentcoaching

De studentcoaching op Windesheim heeft dit jaar een versnelling doorgemaakt. De eerstejaarsstudenten hadden door het coronavirus een vervelende en onzekere periode achter de rug. De hogeschool wilde een maximaal gevoel van veiligheid bieden gedurende hun eerste jaar en bood alle eerstejaars een studentcoach aan. Het ging om laagdrempelige peercoaching die soms al startte voordat de studenten aan de studie begonnen waren.

Een studentcoach is iemand die:

- De coachee de weg leert vinden binnen Windesheim
- De coachee zich thuis laat voelen op de hogeschool
- Er is voor de coachee om successen mee te delen
- De coachee leert leren, plannen en samenwerken
- Aanspreekpunt is voor alles wat verder met de studie te maken heeft







Bekijk de video van Studio Windesheim: [Studentcoaching](#)

*Een ouderejaarsstudent die naast je staat en waar je met al je vragen terecht kunt, dat is een studentcoach in een notendop. Studentcoach Selina Pool en student Samuël Kruk vertellen over hun ervaringen.*

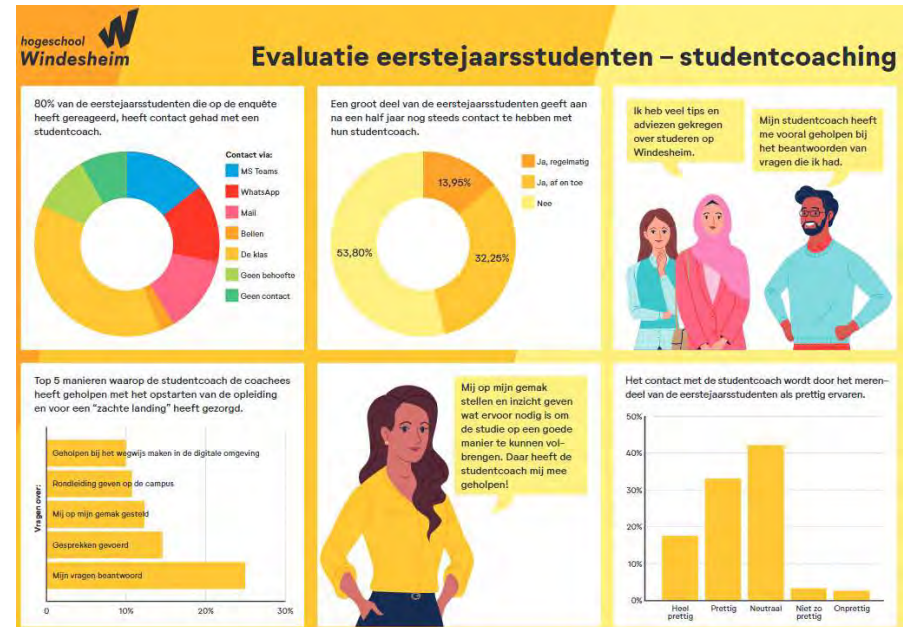
*[naam], coördinator studentcoaching vanuit BMR licht toe waarom Windesheim studentcoaching zo belangrijk vindt en hoe we hier invulling aan geven binnen onze hogeschool.*

Zeker 8000 studenten kregen in 2021 een studentcoach aangeboden. De hogeschool wierf 800 nieuwe studentcoaches en 100 intervisoren. Elke studentcoach kreeg een training.

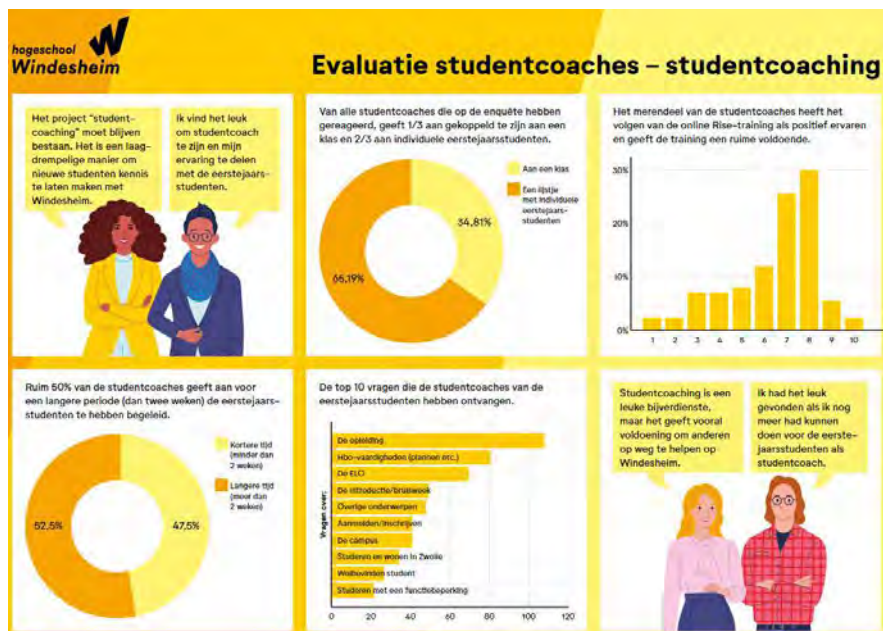
De projectgroep Studentcoaching zette deze manier van coachen op met de volgende doelen:

- Aansluiten bij bestaande structuren
- Kwalitatief goede studentcoaches bieden
- Eerstejaarsstudenten koppelen aan een studentcoach uit eigen opleiding of domein
- Intervisie voor de studentcoaches door een docent/intervisor uit eigen opleiding of domein

Er is een evaluatie uitgezet onder de studentcoaches, de intervisoren en de eerstejaars. 80% van de respondenten heeft contact gehad met zijn studentcoach en bijna de helft heeft op het moment van bevragen nog steeds contact met zijn studentcoach. Van de studentcoaches geeft meer dan de helft van de respondenten aan langer dan twee weken betrokken te zijn geweest bij de eerstejaars.

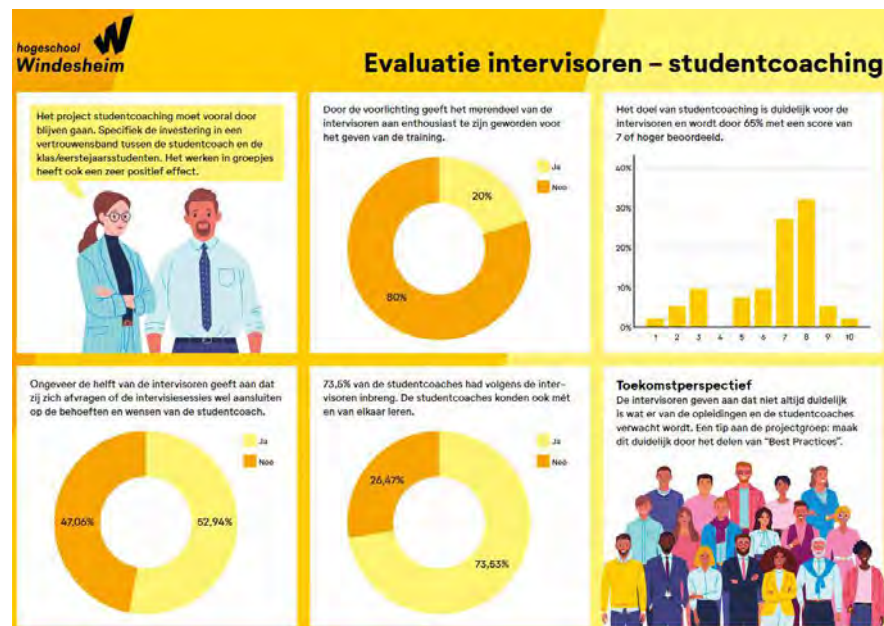


Figuur 3: Evaluatie eerstejaarsstudenten - studentcoaching



Figuur 4: Evaluatie studentcoaches - studentcoaching

Volgend op deze evaluatie startte Windesheim panelgesprekken met de verschillende opleidingen. Leerpunt was dat verandering tijd nodig heeft. De belangrijkste vraag was niet of het proces van studentcoaching zou veranderen maar hoe het verandert.



Figuur 5: Evaluatie intervisoren - studentcoaching

In 2022 wil Windesheim de veranderingen in studentcoaching stroomlijnen in samenspraak met de opleidingen. Het doel is dat de opleidingen meer eigenaar worden van het coachingstraject en de hogeschool werkt toe naar studentcoaching voor studenten door studenten.

### *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. De coronapandemie maakte het studeren voor iedereen moeilijker. Het Studiesuccescentrum zette in op extra begeleiding van SMF-studenten en trok waardevolle lessen uit de crisisperiode. Die crisis gaf extra inzicht in de organisatie van de voorzieningen voor de SMF-studenten: het werd duidelijk wat goed werkte en wat beter kan op het gebied van inclusieve studentbegeleiding. Ook de NSE-enquête gaf waardevolle inzichten. Windesheim stond wat betreft studenten met een functiebeperking op nummer 1 in de ranking van hogescholen en ziet in de reacties nog kansen tot verbetering.

Alle nieuwe studenten krijgen de vraag of ze een functiebeperking hebben en of er andere bijzondere omstandigheden spelen. Zo ja, dan worden deze studenten vanaf studiejaar 2021-2022 actief benaderd door het Studiesuccescentrum. Daardoor weten studenten direct welke extra begeleiding mogelijk is en hoe ze die kunnen regelen.

In 2021 werkte het project Digitale Toegankelijkheid aan het vergroten van de toegankelijkheid van alle digitale middelen, zoals de online toetsomgeving en voor iedereen goed toegankelijke voorleessoftware. Ook startte een project voor het binnen de hele hogeschool gelijk trekken van de toetsvoorzieningen. Het goed en daadwerkelijk inzetten van de extra begeleidingsuren voor SMF-studenten is nog wel een punt van aandacht. Elke student heeft recht op extra uren en de opleidingen besluiten zelf hoe deze uren het beste ingezet kunnen worden. Dit verschilt nog per opleiding en in de praktijk worden niet al deze uren benut. Dit is een van de aandachtspunten voor de komende tijd.



Bekijk de video van Studio Windesheim:  
[Industrieel Product Ontwerpen met 3% zicht.](#)

*[naam] is onlangs afgestudeerd als Industrieel product ontwerper. Een opleiding waarbij bijna alles om zien draait. Maar zelf ziet Robert niet zoveel: zijn rechteroog is blind en met zijn linkeroog ziet hij maximaal drie procent.*

*Toch denkt hij liever in mogelijkheden dan in beperkingen. Dat was erg puzzelen: sommige vakken konden echt niet, en wat is dan een goed alternatief? Leerdoelen boden hierbij houvast, net als een flinke dosis doorzettingsvermogen, meedenkende docenten en goede studiebegeleiding.*

### **Sterk aan het werk**

Het project *Sterk aan het werk* groeide door. Binnen dit project helpt Windesheim studenten met een functiebeperking bij het vinden van een passende baan. Er is inmiddels een enthousiast en duurzaam netwerk met werkgevers opgebouwd en 21 deelnemers vonden een passende baan. De studenten die begeleid worden vanuit *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 UWV. Aan het einde van studiejaar 2020-2021 hadden er in totaal 24 studenten meegedaan aan *Sterk aan het werk*. Meer dan 75% van hen vond een passende baan. De eerste deelnemers kregen al een contractverlenging en geven aan dat ze een fijne werkplek hebben. De overige 25% van de deelnemers is nog aan het afstuderen of is net afgestudeerd.

### **Het Ambulatorium – leren met elkaar**

Het Ambulatorium is een leerwerkplaats waar studenten, docenten en ervaren therapeuten werken aan en leren van vraagstukken van organisaties, opdrachtgevers en medestudenten. In het Ambulatorium ontwikkelt Windesheim nieuwe interventies en nieuwe methodes binnen het complete spectrum van de opleiding Psychomotorische Therapie.

Het aandachtsgebied van het Ambulatorium is in vijf programmalijnen verdeeld:

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

Elke programmalijn bestaat uit diverse projecten waarin het samen met organisaties (door)ontwikkelen en onderbouwen van interventies centraal staat. Als onderdeel van de eerste programmalijn kunnen studenten die om wat voor reden dan ook uitvallen, aankloppen voor hulp. Daarbij is ook aandacht voor studenten met een functiebeperking. Het Ambulatorium is daarbij onderdeel van een complete begeleidinglijn: aankomend studenten kunnen al vóór de start op Windesheim terecht voor hulp bij het maken van de overstap. Tijdens de opleiding is er veel begeleiding mogelijk, waarvan het grootste deel persoonlijk en op maat. Voor afgestudeerden biedt het Ambulatorium ook hulp bij het overstappen naar de beroepspraktijk.

De verschillende programmalijnen richten zich op sociaal-emotionele ontwikkeling in het onderwijs en studentenwelzijn, leefstijl en preventie, en cultuur en migratie. Daar wordt bijvoorbeeld aan gewerkt in samenwerking met verschillende asielzoekerscentra [vanuit het COA en Team Up](#) (War Child, Unicef en Save the Children). Een ander voorbeeld is een [LivingLab-aanpak](#) van de 'waarde van bewegen' voor volwassenen met psychische problematiek op de Noord-Veluwe. Inmiddels neemt de samenwerking met andere opleidingen toe (ook regionaal bij diverse mbo-opleidingen), krijgt het verbinden met onderzoek een steeds prominenter positie en de werkwijze ook internationaal aandacht.



Zo startte de universiteit van Kopenhagen de ontwikkeling van een [soortgelijke afdeling](#).



Het Ambulatorium organiseert ook psychomotorische trainingen waar alle studenten aan mee kunnen doen. In 2021 werden de eerste resultaten van de PMT-training bekend. Daaruit bleek dat studenten die een PMT-training volgden, taakgerichter en effectiever omgaan met stressvolle situaties, beter hun aandacht naar hun lichaam kunnen sturen en zich daarbij bewuster zijn van emoties en meer vertrouwen hebben in het zelf kunnen reguleren van negatieve emoties. Daarnaast namen de studenten meer initiatief in het contact met anderen en ervoeren zij meer zelfwaardering. Daarom biedt het Ambulatorium deze training in 2022 ook aan op Windesheim Almere.

#### **Diversiteitsproject Forerunner**

Hogeschool Windesheim kreeg geld van het Ministerie van OCW voor de uitvoering van het project Forerunner. In dit project vertellen verschillende (aankomend) studenten van Windesheim hun levensverhaal. Hiermee wil Windesheim de hogeschool een meer inclusieve leeromgeving maken. In totaal deden ongeveer 30 studenten mee. Het was een geslaagd project en Windesheim wil Forerunner een vaste plek geven in de minor.

In 2021 is de borging van het project binnen de minor voortgezet en werkte Windesheim samen met MBO College Deltion. Vijftien Windesheimstudenten zijn gekoppeld aan vijftien mbo-studenten om elkaar te interviewen en elkaars verhalen te vertellen. De verhalen verschijnen in boekvorm op 31 mei 2022. Verder volgden drie studentcoaches het traject voor verhalenvertellers. Forerunner organiseerde ook workshops voor medewerkers tijdens de Onderwijsweek, om hen te leren verhalen van studenten te gebruiken in hun werk. Mede naar aanleiding van een podcast van ECHO over dit project breidt Forerunner de begeleiding van collega's in 2022 verder uit.





### **Internationalisering en de invloed van de pandemie**

In 2021 startte het nieuwe programma Erasmus+ (2021-2027). De prioriteiten van het nieuwe programma liggen bij 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.

Op basis van het Uitgangspuntenbeleid Verantwoorde Vergezichten wist Windesheim de Erasmus Charter for Higher Education (ECHE) te verlengen. Met de ECHE kan Windesheim de komende zeven jaar wederom subsidiemiddelen aanvragen voor Europese mobiliteit & samenwerking. De eerste aanvraag voor student- en medewerker mobiliteit leverde een ongekende toekenning ter hoogte van 0,7 miljoen uit Erasmusmiddelen op. Het Uitgangspuntenbeleid werkte Windesheim gedurende het jaar 2022 verder uit, met meer aandacht voor de thema's onderwijsinnovatie en onderzoek (beide in internationale context).

Het nieuwe programma biedt naast mogelijkheden voor fysieke mobiliteit ook nieuwe kansen voor blended mobiliteit, waarbij studenten vanuit het buitenland online onderwijs aan Windesheim kunnen volgen. Ondanks de aanhoudende reisrestricties groeide de studentmobiliteit ten opzichte van vorig jaar, met 200 inkomende en 150 uitgaande studenten. Studenten van Windesheim konden alleen afreizen naar Europese bestemmingen. Het buddy-programma van Windesheim voor inkomende studenten (Students United in the Netherlands) ontwikkelt zich door naar een officiële afdeling van het Erasmus Student Network voor heel de stad Zwolle. In overleg met de werkgroep Internationalisering van de Zwolse8 gaat dit proces door in 2022.

### **NT2 schakeljaar en begeleiding migranten**

Team NT2 organiseert basiscursussen (taalniveau A0-B1) en een voorbereidend jaar voor mensen met Nederlands als tweede taal (taalniveau B1-C1), om hen voor te bereiden op een studie op het hbo, de universiteit of op deelname aan de top-havo van het Sprint Lyceum van het Deltion College. Voor het derde jaar op rij startte in 2021 ook een lerarengroep exacte vakken in samenwerking met de

afdeling Educatie van Windesheim. Dit is het project Statushouders voor de klas. Het doel is ervaren leraren zo snel mogelijk voor de klas krijgen. Ook het UAF is een partner in dit project. Naar analogie van dit project onderzoekt Windesheim nu de mogelijkheden van een project Statushouders in de Techniek en Statushouders in de Zorg.

In aanloop naar de invoering van een nieuwe inburgeringswet op 1 januari 2022 voerde Windesheim veel gesprekken met diverse gemeenten. Windesheim deed mee aan een aanbestedingsronde van veertien Twentse gemeenten voor een B1-route die opleidt tot het B1-staatsexamen. Die opdracht is gegund en de hogeschool sloot met zes partijen een raamovereenkomst af. Participatie is een belangrijk onderdeel van deze B1-route en Windesheim zal dit vormgeven. Windesheim heeft het plan om naast de B1-route voor gemeenten in de hele regio een onderwijsroute hbo aan te bieden.

### **5.4 Ondernemende studenten**

Hogeschool Windesheim vraagt een actieve en toekomstgerichte houding van studenten. Dan is het logisch dat er extra aandacht is voor ondernemende studenten. Voor hen is er op Windesheim het Centre of Entrepreneurship (WCfE). Dit ondersteunt en bevordert het ondernemersklimaat onder studenten en medewerkers en verhoogt studiesucces bij studentondernemers. Het WCfE doet dit bijvoorbeeld door het geven van ondernemerschapsonderwijs, advies, business coaching en intervisie, mentor-begeleiding, coördinatie van de Topondernemersregeling en via een eigen netwerk van deskundigen. In 2021 begeleidde het WCfE 68 nieuwe studentondernemers.

Het WCfE is er voor ondernemende studenten. Zodra deze jonge ondernemers afstuderen, kunnen deze terecht voor begeleiding bij ZWINC, de opvolger van Green PAC iLab, een startup-community die ondernemerschap stimuleert. In 2021 waren 120 startups actief in ZWINC.







Figuur 4: jaarcijfers Windesheim Centre for Entrepreneurship 2021

Het WCfE wil meer studenten bereiken. Daar werkte het in 2021 op verschillende manieren aan. De samenwerking van het WCfE met NovelIT, ZWINC en Kennispoort moet leiden tot een groter aantal startups voor de regio. NovelIT is een partner van WCfE en bevordert het startupklimaat met Bootcamps en Startprogramma's, toegankelijk voor alle studenten. Met een nauwere samenwerking met alle domeinen binnen Windesheim wil ECfE een beter ondernemerschapklimaat creëren binnen Windesheim. Meervoudige waardecreatie en entrepreneurial skills en mindset zijn hierin leidend. Ook vormde WCfE een ondernemende community waarin studenten, alumni, bedrijven, experts en coaches met elkaar konden verbinden. Hierdoor kan momentum ontstaan en kunnen alle partijen met en van elkaar leren.

De slagkracht van het WCfE is vergroot door het vormen van een projectteam. In het projectteam zijn vijf student-assistenten aanwezig. Zij zijn een belangrijke linking pin naar de belevingswereld van studenten. De projectgroep heeft extra uren beschikbaar om ondernemerschapdenken en ondernemerschapsonderwijs in alle domeinen te promoten.

### Green PAC iLab werd ZWINC

Hogeschool Windesheim was aangesloten bij Green PAC iLab, een samenwerkingsverband dat jonge ondernemingen gericht op (groene) kunststoffen op weg hielp. Deze Zwolse incubator voor ondernemingen richt zich sinds 2021 ook op start-ups binnen de bredere maakindustrie. De naam is gewijzigd in ZWINC – dé plek in de Regio Zwolle 'where ideas grow into business'. ZWINC helpt startups hun innovatieve producten en ideeën verder te ontwikkelen, te produceren en naar de markt te brengen. De community draagt bij aan het verder verbeteren en versterken van het start-up-klimaat in Regio Zwolle. Dat biedt perspectief voor studenten met echte ondernemerschapambities en voor de regionale (kennis)economie.

Windesheim faciliteert de huisvesting van ZWINC met werkplekken en ontmoetingsruimtes voor de ondernemers, meerdere kantoren en 3D-printers. Er is een bestaand machinepark dat wordt uitgebreid. Ondanks het coronavirus organiseerde ZWINC in 2021 veel activiteiten zoals masterclasses en netwerkbijeenkomsten. Hier waren verschillende lectoraten van Hogeschool Windesheim bij betrokken. Ondernemers van ZWINC gaven ook gastcolleges bij



Windesheim en brachten startup-cases in bij de minoren. ZWINC ontwikkelde een kwaliteitshandboek en een validiteitstool waarmee startups hun product sneller kunnen valideren. In 2021 waren 120 startups actief in ZWINC.



Lees het nieuwsbericht op [Windesheim.nl](https://www.windesheim.nl):  
[De puntjes op de i zetten als start-up: dat doe je vanaf nu met én bij ZWINC](#)

*[naam], lid College van Bestuur van Windesheim: "ZWINC staat voor Zwolle Incubator, maar ik herken er ook het woord 'winnen' in, wat staat voor de ambitie om nog meer start-ups vooruit te helpen in de maakindustrie. En – ik blijf in eerste instantie een Windesheimer – toch ook de 'Win' van Windesheim.*

*Want vanuit onze hogeschool zetten we actief in op het creëren van een gunstig start-up-klimaat in onze regio. Dat biedt perspectief voor studenten met echte ondernemersambities én voor onze regionale (kennis)economie. "*

### Studentprijzen

Tijdens de Global Entrepreneurship Week in november 2021 streden studentondernemers uit Almere en Zwolle om de Top Ondernemersbokaal van Windesheim. De Top Ondernemersbokaal (TOB) is ingesteld voor een student die studie combineert met een eigen onderneming. In 2021 waren er zes genomineerden voor TOB. Winnaar was [naam], student Sportkunde en eigenaar van de onderneming StreetSkills. Met zijn bedrijf gebruikt [naam] de kracht van freestylevoetbal om kinderen meer in beweging te krijgen.



Lees op [Win-nieuws.nl](https://www.win-nieuws.nl) hoe [naam]doorging met StreetSkills: ['Ik wil kinderen in beweging krijgen'](#)

*Het starten van zijn onderneming pakt zo goed uit, dat [naam] in november de Topondernemersverkiezing van Windesheim won: een bokaal en 500 euro startkapitaal. "Dat kan ik goed gebruiken voor de academy. Ik ben heel blij met mijn prijs, en met de reden dat ze mij hebben uitgekozen. Vooral het feit dat StreetSkills iets doet voor de maatschappij heeft ervoor gezorgd dat ik heb gewonnen. Ik doe dit niet alleen om geld te verdienen, ik wil echt iets betekenen voor kinderen."*

Ook buiten Windesheim wonnen Windesheimstudenten een aantal prijzen. Zo reikte Platform Ad op 28 januari 2021 de Ad Toptalentprijs uit. Hiervoor waren twee studenten van Windesheim genomineerd: [naam], student Ad Sociaal Werk in de Zorg, en [naam] student Ad Commerciële economie in Almere. Uiteindelijk won [naam] de Ad Toptalentprijs 2021 met haar project 'Breien in de Wijk', waarmee zij een bijdrage leverde aan het terugdringen van van eenzaamheid onder ouderen in coronatijd.

Alumni [naam] (bachelor Global Project and Change Management) en [naam] (bachelor Bedrijfskunde MER) wonnen in maart de Projectmanagement Research Awards van IPMA Nederland, een erkenning voor de kwaliteit van hun afstudeerscriptie. Deze prijzen werden voor de vierde keer uitgereikt voor scripties die op hoog niveau verslag doen van onderzoek waarmee de praktijk van projectmanagement verbeterd kan worden.





Lees meer over de genomineerde scripties op Windesheim.nl:  
[Twee studenten genomineerd voor de Ad-toptalentprijs2020](#)

*Van marktonderzoek in het hart van de moderne media bij Beeld en Geluid tot ouderwetse krantenberichten en telefoontjes: de twee genomineerde scripties liepen erg uiteen. Bij beide speelde het coronavirus een grote rol, maar dan wel op een heel andere manier.*

## 5.5 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.

### Begeleiding van topsportstudenten

Topsportstudenten die voldoen aan één of meer van de gestelde criteria opgenomen in het Besluit Diversiteit van Windesheim, komen in aanmerking voor de topsportregeling. Het doel van deze regeling is de combinatie topsport en studie zo goed mogelijk te faciliteren zodat studenten naast en na hun topsportcarrière ook een maatschappelijke carrière kunnen opbouwen. Op 1 oktober 2021 stonden er bij Windesheim 94 topsportstudenten geregistreerd.

Topsportstudenten zijn zeer gebaat bij persoonlijke en flexibele leerroutes, zodat zij zoveel mogelijk de studie in eigen tijd en tempo kunnen volgen. De reden hiervan is dat hun trainingstijden en (internationale) wedstrijden over het algemeen niet goed matchen met het standaard onderwijsprogramma. In de praktijk blijkt dat opleidingen nog weleens handelingsverlegen zijn in het creëren

van persoonlijke en flexibele leerroutes. Daarom zijn er het afgelopen jaar in samenwerking met de onderwijsjuristen en de werkgroep SMF twee bijeenkomsten georganiseerd voor de topsportcontactpersonen (die de topsporters binnen de opleidingen begeleiden) om aan de hand van theorie en casuïstiek meer kennis en ervaring te delen en ondersteuning te bieden m.b.t. de (on)mogelijkheden van het creëren van persoonlijke en flexibele leerroutes.



Lees verder in WIN:

[Student \[naam\] is de beste wakeboarder ter wereld](#)

*Vijfdejaars student commerciële economie [naam] staat sinds kort eerste op de wereldranglijst van het wakeboarden. "Het voelt raar om hardop te zeggen dat ik de beste van de wereld ben." [naam] maakt gebruik van de topsportregeling van Windesheim. "Ik heb bepaalde vakken eerder gevolgd dan dat ze gepland stonden in het curriculum. Zo kwam het voor mij beter uit en kon ik bijvoorbeeld in 2019 meedoen aan het WK in Argentinië."*

Bekijk de video van Studio Windesheim:

[Inlineskater \[naam\] → Eigen leerroute topsportregeling](#)



*ICT-student [naam] doet aan inlineskaten op topniveau. Met de Windesheim topsportregeling kan hij daarnaast ook studeren in zijn eigen tempo. Studio Windesheim hoort hem uit over zijn sport én zijn studie. Het belangrijkste voor hem om zijn studie goed te kunnen doen is goede afspraken maken. Via de topsportregeling kan hij ook toesten verplaatsen als hij tijdens een toetsperiode in het buitenland is om wedstrijden te skaten.*

**Tabel 5: Profileringsfonds: verantwoording 2021**

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: 29 Toekenningen: 27	74.528	2.760	7,6 maanden
Bestuurders van studieverenigingen, studentenverenigingen of MR**	Aanvragen: 57 Toekenningen: 57	67.300	1.181	11,0 maanden
Overige categorieën*** (Prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen, e.d.)	Aanvragen: 80 Toekenningen: 75	63.000	840	3,7 maanden

\* Betreft aanvragen kalenderjaar 2021

\*\* Betreft aanvragen studiejaar 2020-2021

\*\*\* Betreft aanvragen studiejaar 2020-2021

De totale aanspraak op het Profileringsfonds bedroeg in 2021 € 192.253 (dit is inclusief de aanspraken op dit fonds van toekenningen uit voorgaande jaren).

## 6 Kwaliteitsafspraken

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

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

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

### 6.1 Proces kwaliteitsafspraken

In 2018 en 2019 werkten de Centrale Medezeggenschapsraad en het College van Bestuur met elkaar aan het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. In 2019 verleenden CMR en Raad van Toezicht goedkeuring aan het Plan Kwaliteitsafspraken. Vervolgens kende de minister van OCW in het voorjaar van 2020 op basis van het positieve oordeel van de NVAO de kwaliteitsbekostiging toe. In 2020 heeft het CvB het plan tweemaal bijgesteld met instemming van CMR en RvT en er is afgesproken dat de extra middelen voor 2021 ingezet worden op de

bestedingsdoelen studentbegeleiding door SB'ers en docenten, flexibel toetsen en curriculumontwikkeling. In 2021 werd duidelijk dat Windesheim ook in 2022 meer middelen toegewezen zou krijgen dan waar in het vastgestelde plan rekening mee was gehouden. Over de inzet van deze extra middelen heeft Windesheim afspraken gemaakt, waarmee de CMR heeft ingestemd en die door de RvT zijn goedgekeurd.

### 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 drie 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 Doelen en voornemens inzet middelen

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)





Windesheim werkte de doelen verder uit in het Plan Kwaliteitsafspraken. Hieronder volgt per thema een verslag van de voortgang in 2019, 2020 en 2021 en een reflectie op de voortgang.

### **Doel 1 Studentbegeleiding**

Studentbegeleiding is voor Windesheim een essentieel onderdeel van de kwaliteit van het onderwijs. Windesheim intensiveert de begeleiding, zodat iedere student de juiste keuzes kan maken voor zijn of haar leerroute, deze route succesvol kan doorlopen en goed voorbereid is op de toekomstige loopbaan of vervolgstudie. Dit verkleint de kans op uitval en vergroot de kans op studiesucces. De middelen zijn gebruikt voor begeleiding door studenten, het verbeteren en intensiveren van studentbegeleiding binnen de domeinen en opleidingen, meer tweedelijns begeleiding (met taalspecialisten, decanen en psychologen) en een systeem ten behoeve van de studentbegeleiding.

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 veel aandacht.

#### *1.1 Begeleiding door studenten*

De studentcoaching (zie ook paragraaf 5.3) startte in 2019 met een centraal coachingsbureau met vertegenwoordigers in elk domein. Dat jaar zijn er 61 studenten gecoacht. In 2020 verliep de uitbreiding van het coachingsbureau volgens plan: het bureau trainde 126 studentcoaches en op 1 december 2020 hadden 511 studenten een studentcoach aangevraagd. 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 800 studentcoaches ingezet voor de begeleiding van 8000 eerstejaars studenten. Ter ondersteuning van de studentcoaches waren ruim 100 intervisoren actief.

#### *1.2 Begeleiding binnen opleidingen*

Windesheim heeft de mogelijkheid verbeterd om te switchen van opleiding, om zo onnodige uitval te voorkomen. In studiejaar 2018/19 zijn 34 switches gerealiseerd, in studiejaar 2019/20 waren dat er 221 en in studiejaar 2020/21 switchten 378 studenten. In studiejaar 2019/20 is de Startthermometer ontwikkeld en ingevoerd, een vragenlijst ter ondersteuning voor het gesprek tussen studenten en studentbegeleider over de studiekeuze. In de jaren 2019 tot en met 2021 hebben gemiddeld 33% van de studenten deze vragenlijst ingevuld. Twijfelende studenten kunnen terecht bij switchcoördinatoren binnen de domeinen die nauw met elkaar in contact staan, evenals bij het Studiesuccescentrum voor studiekeuze- en loopbaanbegeleiding en bij workshops. Sinds de zomer van 2021 is Switch opgenomen in de staande organisatie en wordt blijvend gefaciliteerd door een centrale contactpersoon en switchcoördinatoren binnen de domeinen.

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 (studerend met een functiebeperking), flexstuderend en aansluiting, en met de studentcoaches. De focus ligt op verbetering en intensivering van studentbegeleiding. De SB-ambassadeurs organiseren met regelmaat centrale (online) SB-café's voor alle studentbegeleiders (drie in 2019, zes in 2020 en vijf in 2021, met gemiddeld 35 deelnemers) en de opbrengsten hiervan delen ze centraal op het intranet. De ambitie dat studenten meer regie krijgen op hun eigen leerroute, vraagt om een specifieke rol van studentbegeleiders. In die context hebben de SB-ambassadeurs ontwerpcriteria opgesteld om het profiel van de studentbegeleider en studentbegeleiding vorm te geven. Tegelijkertijd met de ontwerpprincipes voor persoonlijk, uitdagend en flexibel onderwijs hebben deze SB-ambassadeurs de SB-basisprincipes in 2021 opgesteld. Nu liggen de kaders voor studentbegeleiding van de eigen leerroute klaar voor de opleidingen om te gebruiken bij hun curriculumontwerp. Wanneer dat curriculum geïmplementeerd wordt, zullen praktijkvragen in de SB-café's aan de orde blijven komen.



Naast de activiteiten vanuit het Switch-traject en de SB-ambassadeurs, is studentbegeleiding in de domeinen geïntensiveerd en doorontwikkeld. Domein Business, Media en Recht (BMR) heeft gewerkt aan een uniforme SB-lijn, een betekenisvol studieadvies bij het experiment doorstroomnorm, een gesprekshandleiding voor SB'er, een herstel- en stamgroep-begeleidingsprogramma voor studenten en een SB-platform waar kennis wordt gedeeld. Domein Flevoland (WF) focuste op specifieke doelgroepen zoals eerstejaars, afstudeerders en studenten met studievertraging door bijvoorbeeld corona. Ook zette het domein in op learning communities voor meer binding en op studentcounselors. Die leidden tot een hogere motivatie en minder uitval bij studenten. Domein Gezondheid en Welzijn (GW) heeft sinds 2020 zeven casemanagers aangesteld voor de begeleiding van studenten met een functiebeperking. In 2021 is deze begeleiding meer gestructureerd aan de hand van een format met elk half jaar een evaluatie. Ook is er extra begeleiding voor een goede instroom en aansluiting van eerstejaars en voor flexstudenten met hun maatwerkprogramma. Domein Techniek zet het Ambulatorium (zie ook paragraaf 5.3) in voor de begeleiding van studenten met een functiebeperking. Extra studentbegeleiding wordt ingezet voor een meer inclusieve begeleiding, studenten met achterstanden, begeleiding tijdens stages en docentprofessionalisering op het gebied van coaching. Domein Bewegen en Educatie (BE) focust op meer begeleidingstijd per student, meer maatwerkbegeleiding, studentbespreking en begeleidingsvaardigheden bij docenten en begeleiding van langstudeerders en studenten met een functiebeperking.

In 2020 startte een werkgroep om voor heel Windesheim onderzoek te doen naar mogelijke groeperingsvormen die passen bij de eigen leerroute. Vervolgens is in de zomer van 2021 de opgedane kennis meegenomen in het nieuwe Learning Lab *Student Sense of Belonging*.

Om de doorstroom in de keten te bevorderen, werkt Windesheim inmiddels langs drie lijnen, ieder met een eigen verantwoordelijke. In 2021 zijn de activiteiten in

het kader van Instroom en Aansluiting verder ingebed in de staande organisatie. Windesheim werkte mee aan de vernieuwing van de Regionale Ambitieplannen (2022-2025) met als rode draad 'gelijke kansen met inclusief onderwijs'. De pre-programma's en online platforms van de Universiteit Twente, Windesheim en Saxion zijn verder ontwikkeld en bieden meer structuur op inhoud, organisatie en communicatie. Daarnaast werkt Windesheim samen met het toeleverend onderwijs voor een doorlopende begeleidingslijn in het kader van Leven Lang Ontwikkelen.

De verantwoordelijke voor de doorstroom van Ad naar Bachelor en de Windesheimbrede Regiegroep Ad's zorgen samen voor een breed gedragen visie en verbinding met andere ontwikkelingen. Om samen te werken aan een duidelijke profilering en positionering van de Ad als eigenstandige hbo-opleiding is in 2021 een lerend netwerk opgezet van Ad-opleidingen. Voor de instroom in de Ad's brachten de betrokkenen de contacten met het mbo en de relaties tussen verwante Ad's in kaart en verstevigden die. De voorlichting en keuzedelen zijn hierdoor verbeterd.

De verantwoordelijke voor de doorstroom van bachelor naar master, zorgde met verkennende gesprekken, netwerkbijeenkomsten en contactpersonen per domein, voor het stimuleren van effectieve voorlichting door opleidingen van Windesheim. Het ging hierbij om doorstroommogelijkheden en versterking van de samenwerking met universiteiten. Concreet leidde dit tot een samenwerking met Universiteit Twente en een gerichtere voorlichting. De samenwerking moet nog geformaliseerd worden met een convenant. Met Tilburg University is een convenant gesloten waardoor studenten toegang hebben tot tien premasters van 30 EC, vooral in het economisch domein.



### 1.3 Tweedelijns begeleiding

Als onderdeel van het centrale Studiesuccescentrum richtte Windesheim in 2019 het TaalporTaal op. Het doel was studenten extra te ondersteunen bij het verbeteren van schriftelijke taalvaardigheden om zo bij te dragen aan hun studiesucces. In 2020 ontwikkelde TaalporTaal zich verder in het geven van schrijfcoaching aan individuele studenten en in begeleiding bij het schrijven van scripties in groepen. In 2020 werd het DigiTaalporTaal ingericht als online raadpleegbare hulpbron en in 2021 werd dit verder uitgebreid en geactualiseerd. Ook 'ontdekten' studenten en docenten TaalporTaal als ondersteuning bij tentamenvoorbereiding op het gebied van de Nederlandse taal. Het aantal studenten dat individueel op afspraak kwam, groeide: 150 studenten in 2019, 315 in 2020 en ruim 400 in 2021. In de coronaperiode van 2020 nam het aantal afspraken voor online taalcoaching toe. Studenten maakten hier in 2021 ook veel gebruik van, in tijden dat afspraken op de campus niet mogelijk waren. In 2021 verzorgden schrijfcoaches Scriptiehulp On Campus voor studenten en professionaliseringsactiviteiten voor docenten gericht op goede begeleiding van het denk- en schrijfproces bij hun studenten en op het vormgeven van het curriculum op het gebied van taal en schrijven. Ook volgde de hele vakgroep taalspecialisten in 2021 een cursus Tekststrategie om studenten met nóg meer verschillende tools te kunnen begeleiden bij het schrijfproces.



Bekijk de video van Studio Windesheim over [de toekomst van het taalonderwijs](#)

*Veel studenten hebben moeite om het vereiste niveau te halen. Hoe lossen we dit op? Studio Windesheim kaart op een ludieke manier het probleem van taalfouten aan en gaat in gesprek met taaldocenten en een student van de lerarenopleiding Nederlands over de toekomst van het taalonderwijs.*

Sinds 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, en op het extra begeleiden van studenten in coronatijd. Het SSC richtte zich op studievaardighedenverbetering bij studenten door een divers aanbod voor docenten, zoals een online toolbox voor studentbegeleiders, waarbij ze kunnen putten uit diverse materialen in het kader van reflectie en ontwikkeling. Ook ontwikkelden de psychologen in-company-suïcidepreventie-trainingen voor studentbegeleiders. Voor studenten zelf ontwikkelde het SSC extra aanbod, om aan te sluiten bij wat er nodig was na een lange tijd van isolatie door lockdowns. Ook investeerde het SSC in communicatie richting de studenten met bijvoorbeeld korte kennisclips. Om de studentenparticipatie te vergroten, gebruikte het SSC studentenpanels en betrok het studenten bij bepaalde vraagstukken.

### 1.4 Systeem t.b.v. studentbegeleiding

Om studentbegeleiding ook digitaal te ondersteunen, is aanpassing nodig aan het applicatielandschap (zie ook doel 2.3). In 2020 zijn de benodigde digitale voorzieningen voor studentbegeleiding geïnventariseerd en zijn de voorbereidingen gestart voor de ontwikkeling van de digitale omgeving voor de studentbegeleiders. In 2021 is er gebouwd aan de benodigde en voorwaardelijke integratie-architectuur en de geüniformeerde ontsluiting van studiegegevens.

### Doel 2 Flexibilisering van het onderwijs

Onderzoek van 2019 onder meer dan 5.000 Windesheimstudenten, gaf aan dat studenten graag meer grip willen op hun eigen studie of leerroute, door meer flexibiliteit op inhoud, tempo, plaats en tijd. Opleidingsteams onderkennen het belang om studenten de mogelijkheid te bieden meer eigen keuzes te maken en zo hun studie beter te laten aansluiten bij hun specifieke wensen en kwaliteiten en bij veranderingen in het werkveld. Dit vraagt ook om meer flexibiliteit in de vormgeving en manier van aanbieden van het onderwijs. In het Plan Kwaliteitsafspraken zet Windesheim in op curriculumontwikkeling op basis van

leeruitkomsten, flexibilisering van toetsen, digitale ondersteuning van onderwijs en toetsing op basis van leeruitkomsten.

De coronaperiode onderstreept het belang van meer flexibiliteit. De ontwikkeling van online/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. Vanwege de coronasituatie en de focus op ontwikkeling van blended onderwijs is de brede invoering van onderwijs op basis van leeruitkomsten getemporeerd. Dat geeft opleidingen een jaar langer tijd om, gefaseerd, het curriculum aan te passen. Ondanks deze temporisering hebben alle opleidingen concrete stappen gezet en is het overall beeld, dat ook ten aanzien van doel 2 Windesheim op koers ligt met de voorgenomen activiteiten. Vanaf september 2022 zullen opleidingen in tranches het vernieuwde curriculum en bijbehorende toetsing gaan aanbieden.

### *2.1 Curriculumontwikkeling*

Windesheim wil de keuzemogelijkheden en de daarvoor benodigde flexibilisering realiseren door te werken met leeruitkomsten. Met extra capaciteit vanuit de kwaliteitsafspraken hebben alle opleidingen in december 2020 leeruitkomsten geformuleerd volgens het Tuning-systeem. Deze deadline is vanwege corona verschoven om de opleidingen meer tijd te geven, en omdat de focus bij de opleidingen op dat moment meer lag bij het verzorgen van online en blended onderwijs. De opleidingsteams kregen naast extra capaciteit ondersteuning bij het formuleren van de leeruitkomsten van onder andere het onderwijsinnovatieteam en de programmaleider Eigen Leerroute. Alle geformuleerde leeruitkomsten zijn begin 2021 gereviseerd. Met de feedback konden teams hun leeruitkomsten waar nodig aanscherpen.

Waren 2019 en 2020 vooral gericht op onderzoek, kennis ophalen en leeruitkomsten formuleren, in januari 2021 startte de ontwerpfase: elke opleiding werkte op basis van de eerder geformuleerde leeruitkomsten aan het herontwerp van het curriculum, passend bij een eigen leerroute. Vanaf 2021 ondersteunde het

innovatieteam de opleidingen bij het ontwerpproces met behulp van ontwerpprincipes, bouwstenen, en begeleiding van opleidingsteams. Daarnaast 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. Alle ontwikkelingen verlopen grotendeels volgens plan en een eerste tranche opleidingen zal in september 2022 starten met het vernieuwde curriculum.

### *2.2 Uitvoering flexibel toetsen*

Om de toetsing flexibeler te maken, werken opleidingen integraal aan leeruitkomsten, leerwegonafhankelijke toetsing en curriculumontwikkeling. In 2020 zijn Windesheimbreed Uitgangspunten voor Toetsing en beoordelen en de Handreiking voor Toetsen en Beoordelen vastgesteld. Daarnaast draaien er twee pilots: paarsgewijs beoordelen en online proctoring. Ook zijn itembanken voor diverse opleidingen gevuld en/of herzien en zijn de vereisten van een nieuw digitaal toetssysteem onderzocht. In 2021 is alle informatie over toetsen in een curriculum op basis van leeruitkomsten centraal op het intranet toegankelijk gemaakt en is een stappenplan ontwikkeld om een toetsprogramma en toetsbeleid op te stellen. In 2020 was er al Windesheimbreed een lerend netwerk Toetsen en Beoordelen gestart en dit netwerk startte twee centrale leergemeenschappen: Formatief handelen en Borgen van kwaliteit van toetsen in onderwijs met leeruitkomsten. Samen met de Corporate Academy zijn trainingen voor formatief handelen en programmatisch toetsen ontwikkeld en uitgevoerd. In de domeinen is zichtbaar dat leerwegonafhankelijke toetsing volgt op het formuleren van leeruitkomsten en curriculumontwikkeling. Afhankelijk van de gekozen fasering per opleiding, is er al een toetsbeleid en toetsprogramma vastgesteld.

### *2.3 Aanpassing digitale leeromgeving*

In 2020 zette Windesheim, conform plan, studievoorschotmiddelen in bij de doorontwikkeling van de intekeningomgeving voor studenten. Flexstudenten en studenten binnen het experiment doorstroomnorm kunnen met de



intekenapplicatie aangeven welk onderwijs ze in het komende semester willen volgen.

De beoogde modernisering van de online omgeving voor studenten en docenten kreeg mede door de coronamaatregelen extra urgentie. De noodzaak van ondersteuning van online onderwijs met meer online studentbegeleiding werd groter. In 2021 nam Windesheim de nieuwe digitale leeromgeving Brightspace in gebruik. Docenten en ondersteuners zijn hiervoor getraind, een aantal opleidingen is inmiddels overgezet en de voorbereidingen zijn getroffen om in 2022 de overige docenten te trainen en de overige opleidingen over te zetten. Hierbij is speciale aandacht voor de toegankelijkheid voor studenten met een functiebeperking. Er is software aangeschaft om leermateriaal te controleren op digitale toegankelijkheid en er is een voorziening geïnstalleerd die teksten kan voorlezen voor studenten met een visuele beperking.

### **Doel 3 Verbinding tussen theorie en praktijk**

Studenten geven aan dat eerder en meer praktijk in de opleiding hen motiveert, en 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.

De coronabeperkingen maakten het versterken van de verbinding tussen praktijk en onderwijs lastiger, bijvoorbeeld doordat stages en praktijkopdrachten niet door konden gaan. Bovendien konden geplande professionaliseringsactiviteiten niet of niet op de geplande wijze doorgaan en noodzaakte de actualiteit om deze te richten op blended en online onderwijs. Ondanks de beperkingen is het in de loop van de coronaperiode gelukt om andere, creatieve vormen van praktijkleren te

ontwikkelen. Overall bleven de inzet en de geboekte voortgang op dit thema iets achter bij de oorspronkelijke plannen.

#### *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: extra begeleiding van studenten bij hun stage, intensiever contact met het werkveld, praktijkopdrachten in samenwerking met lectoraten, multidisciplinaire crossoverprojecten, versterkingen van leeromgevingen in de beroepspraktijk, doorontwikkeling van het Living Lab-concept en nieuwe vormen van afstuderen. Concrete voorbeelden hiervan zijn de integratie van het Windesheim Business College-concept bij andere opleidingen, het crossoverproject van Social Work en HBO Rechten, de bijdragen aan ouderenwelzijn in de regio Meppel (Regiocampus), Comakerships in Flevoland, de ICT Innovation Zone en de Fabriek van de Toekomst. In 2021 zijn deze leeromgevingen verder doorontwikkeld op basis van evaluaties en komen er nieuwe bij.

#### *3.2 Professionalisering van docenten*

In het kader van professionalisering zijn docenten binnen domeinen en opleidingen, op basis van professionaliseringsplannen, op stage gegaan, heeft er coaching plaatsgevonden en zijn er brede studiedagen georganiseerd over onder andere doorstroomnorm en studieadvies. Voor studiebegeleiders werd SB-intervisie georganiseerd en zijn er workshops gehouden over studievaardigheden voor studiebegeleiders.

### **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, leiden 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 vergroot de mogelijkheden hiertoe





via het stimuleren van netwerken. Dit sluit aan bij de ambitie van Windesheim om een professioneel en lerend netwerk te worden. Ondanks corona is Windesheim hiermee goed op koers. Waar netwerken fysiek niet bij elkaar konden komen, gebeurde dat online. Ook zijn nieuwe netwerken opgezet en zijn de Learning Labs in 2021 voorbereid en gestart. Vanwege renovatiewerkzaamheden is er nog geen permanente fysieke ontmoetingsplek ingericht.

#### *4.1 Ideeënmakelaar*

Drie jaar activiteiten van de ideeënmakelaar resulteerden in een aanpak voor lerende netwerken die uiteindelijk tussen lerende netwerken kan worden doorgegeven, onafhankelijk van de makelaar. De interesse voor deze aanpak groeit binnen Windesheim, ook omdat de onderwijsinnovatie gebaat is bij een intensivering van Windesheimbrede samenwerking. De komende periode bouwt de ideeënmakelaar voort op de methodiek. De lerende netwerken die tot dusver met expertise zijn ondersteund, vinden een gedragen plaats in de organisatie, met nieuwe vormen van horizontaal leiderschap. Daarnaast vormen zich nieuwe netwerken (studentennetwerk, werkpleklers, diversiteit en inclusie) die juist in de opstartfase de ondersteuning genieten van de ideeënmakelaar.

#### *4.2 Overige resultaten*

In januari 2020 vond de Onderwijsdag plaats. Deelnemers volgden workshops over flexibeler en uitdagender onderwijs. Daarnaast was er ruimte voor ontmoeting. In mei 2020 is op het intranet een site met alle informatie over de strategische koers gelanceerd, waarop de inspirerende voorbeelden en de beleidsinformatie per thema ontsloten is. In januari 2021 vond de Onderwijsweek plaats, verspreid over drie dagen en grotendeels online. De medewerkers van Windesheim konden kiezen uit vier webinars en 56 workshops en Studio Windesheim verzorgde live-uitzendingen. Studio Windesheim zorgde ook in 2021 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. Zo'n zelfde week is in het najaar van 2021 voorbereid voor januari 2022.



### 6.3 Realisatie kwaliteitsafspraken 2021

**Tabel 6: Realisatie kwaliteitsafspraken 2019-2020-2021**

	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Plan 2021	Realisatie 2021	Realisatie 2021	Realisatie 2021
(in € 1.000)					%	fte's
Studentbegeleiding	1.486	2.747	5.497	5.269	96%	50,4
Flexibilisering van het onderwijs	2.243	3.265	4.266	5.435	127%	50,5
Verbinding tussen theorie en praktijk	627	1.050	2.852	2.282	80%	21,6
Professioneel en lerend netwerk	53	114	100	104	104%	0,8
Extra facilitering CMR	92	100	100	100	100%	1,0
Vervolg voorinvesteringen	2.235	66	-	-	-	-
	<b>6.736</b>	<b>7.342</b>	<b>12.815</b>	<b>13.190</b>	<b>103%</b>	<b>124,30</b>

**Tabel 7: Plan kwaliteitsafspraken 2022-2024**

	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
(in € 1.000)			
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
	<b>15.357</b>	<b>16.018</b>	<b>18.321</b>



**Tabel 8: Realisatie kwaliteitsafspraken 2019-2020-2021 op OCW thema**

	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Realisatie 2021
<i>(in € 1.000)</i>			
Thema 2			
Meer en betere begeleiding van studenten	1.462	2.542	4.964
Thema 3			
Studiesucces	275	71	30
Thema 4			
Onderwijsdifferentiatie	3.539	3.650	6.747
Thema 5			
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	1.198	745	990
Thema 6			
Verdere professionalisering van docenten	262	334	474
	<b>6.736</b>	<b>7.342</b>	<b>13.205</b>

In het Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018 zijn de kwaliteitsafspraken geformuleerd in doelen en voornemens. Deze zijn vertaald in concrete maatregelen en beleid en sluiten aan op zes thema's. Windesheim heeft vier hoofddoelen gekozen die aansluiten bij de zes landelijk gekozen thema's. Thema 1, Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit), is daarbij ondergebracht in het hoofddoel Uitdagender onderwijs door meer verbinding tussen theorie en praktijk.



## 6.4 Centrale Medezeggenschapsraad aan het woord

### Centrale Medezeggenschapsraad aan het woord

---

#### Inleiding

2022 is het jaar waarin de NVAO de balans op maakt met betrekking tot de realisatie van het plan Kwaliteitsafspraken 2019 – 2024 tot en met het jaar 2021. Aan de centrale medezeggenschapsraad (CMR) wordt gevraagd te reflecteren op de voortgang van de voornemens tot en met 2021, op de betrokkenheid van belanghebbenden en op de facilitering van de medezeggenschap. In de onderliggende paragraaf zal de CMR aan de hand van deze punten onderzoekend en onafhankelijk terugblikken op de afgelopen jaren.

#### Aantoonbaar onafhankelijk reflecteren

Zoals dat gaat in de medezeggenschap heeft ook de CMR van Windesheim een andere samenstelling dan in het collegejaar 2017 – 2018, waarin gestart is met de voorbereidingen op het plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024. Daarnaast heeft de CMR in 2021 afscheid genomen van de ambtelijk secretaris die, mede met het opgestelde archief, jarenlang het geheugen was van de centrale medezeggenschap van Windesheim. Hoewel deze twee factoren ervoor hebben gezorgd dat het reflectieproces veel tijd in beslag heeft genomen, was het ook een mooie kans om onafhankelijk onderzoekend te werk te gaan. Ten behoeve van een goede focus op het thema Kwaliteitsafspraken heeft de CMR met ingang van 1 september 2021 een commissie Kwaliteitsafspraken ingesteld.

Voor het schrijven van deze reflectieparagraaf heeft de CMR gebruik gemaakt van de reflecties uit voorgaande bestuursverslagen, verslagen naar aanleiding van de jaarlijkse bespreking van de Bestuursnota Kwaliteitsafspraken, instemmingbrieven en notulen van de bespreking van begrotingen en kadernota's. Ook zijn de bijstellingen van het plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 als informatiebron gebruikt voor deze reflectie.

#### De voortgang van de voornemens tot en met 2021

Het College van Bestuur (CvB) heeft de CMR proactief betrokken tijdens de totstandkoming van het plan Kwaliteitsafspraken 2019 - 2024. In de medezeggenschapsdossiers is terug te lezen dat Windesheim, mede op basis van de input van medewerkers en studenten en de verschillende besprekingen met de CMR, heeft gekozen om de kwaliteitsmiddelen in te zetten op vier thema's. In de afgelopen jaren heeft de monitoring dan ook consequent en navolgbaar op deze thema's plaatsgevonden. Op 25 april 2019 heeft de CMR ingestemd met het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024. In februari 2020 heeft ook de NVAO een positief advies gegeven op de plannen. De NVAO constateerde dat, "De pro activiteit van de Centrale Medezeggenschapsraad, de verbinding tussen de decentrale medezeggenschapsorganen onderling en de nauwe betrokkenheid van de Raad van Toezicht hebben bijgedragen aan de professionele wijze waarop het proces rondom de kwaliteitsafspraken is ingericht."

Conform afspraak bespreekt de CMR structureel de voortgang van het Plan Kwaliteitsafspraken 2019 – 2024. Hiervoor stelt het CvB jaarlijks een Bestuursnota Kwaliteitsafspraken op. In de dossiers is te lezen dat het CvB veel en gedetailleerd inzicht geeft in de voortgang. Tijdens het bespreken van de Bestuursnota Kwaliteitsafspraken werd gesproken over de balans tussen het leveren van bewijslast en reflectie. De CMR ervoer in deze gesprekken de intentie van het CvB om het personeel te waarderen voor de behaalde resultaten. In de afgelopen jaren werden de plannen soms aangepast en ter instemming aan de CMR voorgelegd. In 2021 kwamen er door toenemende studentenaantallen meer kwaliteitsmiddelen beschikbaar. Het aangepaste plan op basis van deze extra middelen is ook ter instemming aan de CMR voorgelegd.

Over het algemeen kan de CMR concluderen dat de realisatie conform plan verloopt en dat het CvB rekening heeft gehouden met "de gepleegde inspanningen en de omgang met onvoorziene omstandigheden". Met name de pandemie heeft ons allen de afgelopen twee jaren zeer getroffen en



vanwege deze uitzonderlijke situatie heeft het CvB lopende innovatietrajecten getemporeerd. In afstemming met de medezeggenschap is besloten om meer middelen beschikbaar te maken voor flexibel onderwijs en studentbegeleiding, en in sommige gevallen werd er minder dan gepland besteed aan de verbinding tussen theorie en praktijk. De CMR concludeert dat het CvB hierin weloverwogen keuzes heeft gemaakt en op de hoogte is van hetgeen aandacht behoeft.

Een terugkerend gespreksonderwerp is het effect van de inspanningen op de onderwijskwaliteit. De CMR is op de hoogte van de landelijke afspraak dat hogescholen slechts een inspanningsverplichting hebben en niet worden beoordeeld op de realisatie van gestelde doelen. Toch heeft de CMR het CvB regelmatig bevraagd op het kwaliteitseffect van de financiële impulsen. De medezeggenschap van Windesheim vindt het belangrijk dat er kwaliteitsmetingen worden gedaan. Dit vereist dat vooraf moet worden bepaald wat er verbeterd dient te worden en aan de hand van welke criteria wordt gemeten of de gewenste doelen zijn behaald. De CMR begrijpt ook dat de kwaliteitsmiddelen slechts een deel van de begroting uitmaken en dat het al dan niet behalen van de kwaliteitsafspraken om die reden niet geïsoleerd kan worden gemeten. Maar aangezien de vier betreffende thema's zijn afgestemd op de doelen van de strategische koers van Windesheim kan dit ook in het geheel van de kwaliteitsmetingen worden meegenomen. De CMR is op dit vlak vooralsnog met een onbevredigd gevoel achtergebleven, omdat er geen goed beeld is of de inspanningen ook het gewenste effect hebben. Het CvB heeft wel aangegeven open te staan voor suggesties van de medezeggenschap. Dit thema krijgt dan ook een vervolg in het jaar 2022.

#### **(De)centrale medezeggenschap en draagvlak**

Zoals eerder genoemd is de betrokkenheid van de centrale medezeggenschap bij de voortgang van het plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 goed georganiseerd. Een terugkerend gespreksonderwerp tussen het CvB en de CMR is de betrokkenheid van de decentrale medezeggenschap op de uitwerking van 'Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024'. De CMR vindt het belangrijk dat er ook op decentraal niveau draagvlak is voor kwaliteitsimpulsen in de hogeschool. De CMR heeft om die reden in 2021

het verzoek gedaan om decentraal inspraak te organiseren in het bijgestelde plan. Het CvB heeft dit verzoek gehonoreerd, en heeft meegedacht in de facilitering van deze inspraak. De gesprekken tussen deelraden en directeuren werden volgens een vastgesteld format vastgelegd. Op deze wijze kon de CMR nagaan in hoeverre de medezeggenschap op decentraal niveau is meegenomen. De CMR ziet dit als een mooi voorbeeld waarin het CvB de input van de CMR serieus neemt en heeft vertaald naar een good practice in de medezeggenschap.

#### **De facilitering van de medezeggenschap**

De extra facilitering van de medezeggenschap voor de monitoring van de voortgang van het plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 is conform afspraak en naar tevredenheid van de CMR vastgelegd in de regeling 'Faciliteiten Medezeggenschap'.

#### **Samenvatting**

De conclusie is dat het CvB in de afgelopen jaren de CMR structureel heeft betrokken bij de totstandkoming van het plan Kwaliteitsafspraken 2019 – 2024 en de voortgang daarvan. De gesprekken tussen het CvB en de CMR worden zowel vanuit een financieel als vanuit een inhoudelijk perspectief gevoerd. Dit zijn kritisch-constructieve dialogen met wederzijds respect voor ieders mening. De CMR heeft vertrouwen in het CvB met betrekking tot de voortgang van dit proces. Terugkerende gespreksonderwerpen zijn het meten van het effect van alle kwaliteitsimpulsen op de onderwijskwaliteit en de betrokkenheid van de decentrale medezeggenschap. Verder is de extra facilitering voor de CMR conform afspraak vastgelegd in de regeling 'Facilitering Medezeggenschap'.





# 7 Personeel

***"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".***

Bij Windesheim draait het om leren en samenwerken met persoonlijke aandacht. Deze persoonlijke aandacht was het afgelopen jaar, met het voortduren van de coronamaatregelen, net als in 2020 een uitdaging. Windesheim bleef schakelen tussen fysiek, online en blended onderwijs en onderzoek. Dit betekende het nodige voor de organisatie van het onderwijs, bijvoorbeeld voor planning en roostering, ICT-ondersteuning, huisvesting en de vitaliteit van de medewerkers. De coronamaatregelen vroegen de medewerkers deels vanaf locatie en deels vanuit huis te werken. Dit vergde enorme veerkracht van alle medewerkers. Dat het met hun veerkracht ook in 2021 goed gesteld was, blijkt uit de waardering die zij het werken bij Windesheim geven: een 7,9. Ze hebben nog steeds plezier in hun werk, ondanks een hoge werkdruk. Dit hoofdstuk gaat in op de realisatie van het HR-beleid 2020-2025.

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

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

## 7.1 Werkgeverschap

### Hybride werken

Het veelal verplichte thuiswerken leerde dat het werk op een andere manier in te vullen is, of uit te voeren vanaf een andere locatie. Uit een enquête en interviews met medewerkers uit verschillende teams en met verschillende functies bleek, dat het grootste deel van hen ook na de pandemie een mix wil tussen werken op de campus en werken op een andere locatie. Het werkbelevingsonderzoek van 2021 bevestigde dit.

De in 2020 ingestelde Taskforce en multidisciplinaire projectgroep rondom het thema 'Windesheim werkt hybride', onderzocht hoe het hybride werken vormgegeven kan worden en stelde eind 2021 een visie hierop vast. In de visie is naast regelruimte voor het team, vooral het werk leidend. Elk team kan in overleg keuzes maken over waar, wanneer en met wie er gewerkt wordt. Windesheim ontwikkelde een pakket regelingen voor bijvoorbeeld de inrichting van de thuiswerkplek en flexibele reiskostenvergoeding, die deze flexibiliteit ondersteunen. Er werd duidelijk over gecommuniceerd en Windesheim informeerde leidinggevenden via een werkconferentie en diverse nieuwsbrieven over de mogelijkheden. Nu de coronamaatregelen weer grotendeels zijn opgeheven, is de uitdaging voor het komende jaar om in de teams het hybride werken samen vorm te geven. Het geven van fysiek contactonderwijs blijft voor Windesheim de norm.

#### Nieuwsflits HR voor leidinggevenden (special)

Werkconferenties hybride werken april 2021 met vervolgactie

*"Wat zeggen de deelnemers*

*We vroegen de deelnemers van de conferentie met de mentimeter naar hun beelden van hybride werken. 78 % van de deelnemers ziet binnen het team (redelijk) veel mogelijkheden om hybride te gaan werken. Dat is een aanzienlijk percentage. Op de vraag of je team al klaar is voor hybride werken gaf 70% van de deelnemers aan verkennend bezig te zijn".*



### **Werkbelevingsonderzoek**

In 2021 is het tweejaarlijkse werkbelevingsonderzoek weer uitgevoerd, met een respons van 55%. Ondanks de pandemie waren de uitkomsten goed. Werken bij Windesheim wordt gewaardeerd met een 7,9. De resultaten van de diverse onderzochte thema's zijn overal gelijk aan of iets verbeterd ten opzichte van die in 2019.

Medewerkers van Windesheim hebben plezier in hun werk en zijn betrokken bij de organisatie. Ook de samenwerking met collega's ervaren ze als positief. Ze ervaren uitdaging in hun werk en waarderen de mate waarin ze zelfstandig kunnen werken. Een bekend knelpunt is de ervaren werkdruk. Deze is hoog, licht verbeterd ten opzichte van 2019 en vergelijkbaar met die in de hele onderwijssector. Er is wel balans tussen werkplezier en werkdruk. Medewerkers ervaren autonomie en invloed op de werkzaamheden, en hulp en waardering van collega's. De score op ervaren deadlines en taakvereisten is minder goed.

### **Werkdruk**

Werkdruk blijft een continu aandachtspunt in het onderwijs en dus ook binnen Windesheim. De hogeschool wil samen met de medewerkers het werk zo inrichten, dat iedereen zo veel mogelijk wordt ingezet op zijn of haar talent, en zelf de regie kan nemen op de werk-privébalans. Daar is de hogeschool nog niet voldoende in geslaagd. De aanpak van het hybride werken, waarbij het team het uitgangspunt is om het werk anders te organiseren, geldt ook voor de aanpak van werkdruk. Het komende jaar bouwt Windesheim samen met de Centrale Medezeggenschapsraad verder aan een meer gedragen en structurele aanpak van werkdruk. De basis hiervoor is de in het voorjaar van 2019 opgestelde Windesheim werkwijze met betrekking tot werkdruk.

### **Arbeidsmarkt**

De extra NPO-middelen die Windesheim kreeg, komen ten goede aan het onderwijs. Hierdoor ontstonden er in 2021 veel vacatures. De arbeidsmarkt is krap: de behoefte aan gekwalificeerde medewerkers groeit bij alle hogescholen, en de

hogescholen vissen veelal in dezelfde vijver(s). Door verder te bouwen aan een sterk werkgeversmerk, denkt Windesheim de verbinding met de arbeidsmarkt te vergroten en bekender, zichtbaarder en aantrekkelijker te worden. In 2021 werkte Windesheim aan zijn werkgeversbelofte met een intern en extern imago-onderzoek. Dit was onderdeel van het project Employer Branding, een samenwerking tussen de afdelingen Marketing & Communicatie en HR. Daarnaast zijn strategische doelgroepen bepaald, zodat Windesheim zich met name kan richten op daar waar de schaarste het grootst is. Het project Employer Branding loopt door in 2022.

### **Diversiteit en Inclusie**

Windesheim draagt bij aan een inclusieve en duurzame samenleving. Deze waarden spelen een belangrijke rol in het onderwijs en in het onderzoek. Windesheim streeft ook naar een inclusief personeelsbeleid. Met een diverse samenstelling van het personeel en beleid dat zo is ingericht dat medewerkers de ambities op het vlak van inclusief onderwijs, onderzoek en organisatiecultuur in praktijk kunnen brengen. Windesheim biedt hiervoor onder andere aanvullende scholing en training voor medewerkers aan en hanteert een passend in-, door- en uitstroombesluit. In de HR-monitor wordt elk jaar gerapporteerd over de samenstelling van het personeelsbestand.

In 2021 gaven de portfoliobords Inclusie en Duurzaamheid de ambitie van Windesheim verder vorm (zie paragraaf 2.1). Eén van de pijlers van de portfoliobords is het personeelsbeleid. Met hulp van de portfoliobords was er op verschillende manieren meer aandacht voor inclusie en duurzaamheid op het gebied van HR. Zo werden er twee adviseurs Inclusie en Duurzaamheid aangesteld, en schreef Windesheim een notitie gendergelijkheid, met daarin al bestaande interventies op het vlak van diversiteit en inclusie (waar gender onderdeel van uitmaakt). Op 24 januari 2022 tekende het College van Bestuur het Charter Diversity. In de domeinen en diensten is veel gesproken over deze thema's en ze stonden op het programma van veel studiedagen. Komend jaar wil Windesheim deze initiatieven opnemen in de diverse strategische personeelsplannen.



Tot slot startte Windesheim met objectief werven en selecteren en werken aan bias. Op het intranet is hierover veel meer inhoudelijke informatie te vinden. Het jaar 2021 stond in het teken van bewustwording. De daadwerkelijke vertaling naar de praktijk, het 'hoe doen we dat nou eigenlijk', riep best ingewikkelde vragen op.

### **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 in het geactualiseerde professionaliseringsplan (2022-2025) en de geactualiseerde HR-gesprekkencyclus, waarin groei en ontwikkeling centraal staan. Windesheim communiceert daarnaast voortdurend en 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.

Mede door de invloed van de pandemie kwamen bij medewerkers persoonlijke vraagstukken naar boven zoals "Heb ik nog wel het juiste werk?" en "Hoe houden we als team de spirit erin?" HR-medewerkers en leidinggevendenden voerden met ongeveer 75 medewerkers een (verkennend) loopbaangesprek. Het domein Gezondheid en Welzijn organiseerde een studieochtend voor de teams van de bedrijfsvoering, om medewerkers te inspireren en ondersteunen in hun veerkracht en inzetbaarheid. Er was een studieochtend gepland met veel inhoudelijke zaken. Op basis van signalen van medewerkers en leidinggevendenden werd de inhoud van de ochtend aangepast aan hun behoeften. Met interactie en inspiratiesessies werd het thema duurzame inzetbaarheid nader toegelicht. Daarnaast stelde Windesheim voor dit hele domein een programma samen met als thema vitaliteit, fysiek en mentaal fit.

### ***Duurzame Inzetbaarheid gaat om het woordje 'ik'***

*[naam], managementassistent Leven Lang Leren*

Eigenlijk ben ik altijd al met duurzame inzetbaarheid bezig geweest, zonder dat ik de term kende! Vooral op het gebied scholing en inzetbaarheid. In 2021 heb ik mijn Ad Bedrijfskunde afgerond en misschien ga ik nog aan een Bachelor beginnen. Als managementassistent Leven Lang Leren bij Gezondheid & Welzijn is bedrijfskunde een leuke verdieping. En ik ben al mijn hele werkende leven bezig met gezondheid. Ik heb al ruim 30 jaar diabetes type 1. Afgelopen jaar moest mijn medicatie opnieuw worden ingesteld. Door te schuiven met mijn werkdagen bleef ik gewoon inzetbaar. Ik deed dat altijd al, en tegenwoordig heet dat duurzame inzetbaarheid.

Ik hielp mee bij de organisatie van de studieochtend over duurzame inzetbaarheid bij mijn domein. Die was vooral gericht op bewustwording bij collega's van wat er allemaal kan, wat ze allemaal in kunnen zetten. Duurzame inzetbaarheid wordt heel snel gekoppeld aan de DI-uren, terwijl alle medewerkers kunnen werken aan duurzame inzetbaarheid, ook zonder DI-uren. Praktijkvoorbeelden zoals die van mij helpen daarbij. Daarmee krijgt de term meer gezicht, meer betekenis, en kunnen collega's het beter vertalen naar hun eigen situatie. Binnen ons team op het bedrijfsbureau van Leven Lang Leren zijn meer collega's op zoek naar een betere balans tussen werk en privé. Dat is nu gekoppeld aan duurzame inzetbaarheid binnen de eenheid, bij ons leeft het wel. Nou werken we natuurlijk niet voor niets voor Gezondheid & Welzijn! Ik merk dat de extra aandacht vanuit Windesheim, zoals de inspiratiedag en meer informatie op Intranet, wel helpt. Er is steeds meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid en mensen kunnen workshops volgen of bijvoorbeeld een gesprek aanvragen over de mogelijkheden voor hun situatie. Toch blijft het een lastig idee dat duurzame inzetbaarheid meer is dan alleen het inzetten van eventuele DI-uren en dat er bij Windesheim vaak veel meer mogelijk is dan je denkt. Een collega zei het heel mooi: "Eigenlijk gaat duurzame inzetbaarheid over het woordje 'ik'." Wat kan ik doen aan mijn eigen toekomst, om in balans te blijven en om bij te blijven in mijn vakgebied? En dat is het precies. En dat dat kan binnen mijn team op Windesheim, hoe mooi is dat? Ik heb topcollega's!



### **Strategisch personeelsplan**

Het Strategisch Personeelsplan (SPP) wordt tweejaarlijks geactualiseerd. In dit SPP vertalen domeinen en diensten de verwachte impact van relevante (lange termijn) externe en interne ontwikkelingen naar de benodigde kwantitatieve en kwalitatieve personele formatie. In het najaar van 2021 was de kick-off van de actualisatie van het SPP in de managementteams van de domeinen en de diensten. Ter ondersteuning van de kick-off maakte afdeling HR een kort introductiefilmpje.

Windesheim gebruikt 2021 en een deel van 2022, om inhoudelijke gesprekken te voeren en daaruit activiteiten te destilleren voor een goed strategisch personeelsplan. Hierbij worden onder andere data uit de HR-monitor gebruikt. De analyse van de data op domein- en/of dienstniveau geeft inzicht in de doelstellingen van de strategische koers en de HR-agenda, en levert mogelijke verbeterpunten. De data laten bijvoorbeeld zien dat in 2021 573 medewerkers in dienst traden (2020: 293). Het totale aantal medewerkers steeg met 12,5% (338) ten opzichte van 2020. Het aantal fte's steeg met 10,1% (211 fte). De ontwikkeling in fte's wordt onder meer beïnvloed door de toekenning van kwaliteitsgelden, waardoor er extra capaciteit geworven kan worden voor bijvoorbeeld curriculumontwikkeling en studentbegeleiding. Hierbij merkt Windesheim op dat alle nieuw ingestroomde medewerkers zich door de pandemie onder lastige omstandigheden moesten inwerken. Dit vroeg extra inspanningen van de teams (werkdruk door inwerken) en van de professionaliseringsinspanningen gefaciliteerd door de Corporate Academy. De geactualiseerde SPP's zijn medio 2022 gereed.

## **7.2 Lerende organisatie**

### **Leren en Ontwikkelen**

De Corporate Academy (CA) is de strategische partner voor leren en ontwikkelen van alle medewerkers van Windesheim. De Corporate Academy biedt samen met interne en externe deskundigen een breed ontwikkelaanbod voor

leidinggevend, medewerkers en teams. Daarnaast stimuleert en faciliteert de CA het leren over opleidings- en domeingrenzen heen.

In 2021 stroomden er veel nieuwe, startende docenten in. De Corporate Academy speelde hierop in. Zo steeg de vraag naar modules voor de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) fors. Dat vroeg om aanpassingen in het proces en uitbreiding van de capaciteit. Het was geen sinecure, maar de aanpassingen gaan volgens planning. Zo wierf het CA meer interne docent-opleiders en zette het een flexibele schil op van externe docent-opleiders. Hierdoor konden de instromende (startende) docenten de BDB-modules volgen.

Overall geldt dat de pandemie ook het afgelopen jaar invloed had op de tijd en energie die medewerkers konden investeren in hun eigen leren en ontwikkelen. De CA ontving minder maatwerkvragen dan voorgaande jaren en de ontvangen vragen waren vooral onderwijsinhoudelijk of gericht op (online) teamsamenwerking. De CA heeft ervaren dat bijeenkomsten rondom vraagstukken over vaardigheidsontwikkeling en teamontwikkeling effectiever zijn in een fysieke setting. Daar zal in 2022 de focus dan ook op liggen.

### **Leren en ontwikkelen en de strategische koers**

De maatwerkvragen op het vlak van docentprofessionalisering en onderwijsvernieuwing gingen vooral over (programmatische) toetsing, formatief handelen, assessorentraining en didactische coaching. Deze thema's sluiten aan bij de ambitie van de persoonlijke, flexibele en uitdagende leerroute voor studenten. Er was ook interesse in begeleidde intervisie om praktijkvraagstukken te delen en met en van collega's te leren. Daarnaast steeg de vraag naar begeleiding van teams met uiteenlopende (samenwerkings)vraagstukken. Tot slot startte de CA in 2021 met Didactisch Meesterschap, een ontwikkeltraject voor ervaren docenten, waarin door deelnemers gekozen praktijkvraagstukken centraal staan.

### **Onboarding**

Als onderdeel van het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers organiseerde Windesheim online introductiebijeenkomsten (acht voor locatie Zwolle, vijf voor locatie Almere) en vijf online terugkomsessies. De helft van de uitgenodigde



nieuwe medewerkers deed aan deze sessies mee. Ze droegen bij aan een vlotte start bij Windesheim en de deelnemers waardeerden de laagdrempelige manier van informatieoverdracht en need to knows. Elk domein werkte met een eigen inwerktraject, soms met didactische coaches. Die geven praktische feedback aan startende docenten, zodat deze hun rol als professional sneller op kunnen pakken.

### Onderwijsweek

De Onderwijsweek 2021, met als thema Onderwijs maken we samen, organiseerde Windesheim volledig online, met een groot aanbod aan workshops die inspeelden op de actualiteit. De evaluaties geven aan dat de workshops goed bezocht werden en zorgden voor verbinding tussen collega's. Een goed bezocht thema was het op afstand (samen)werken met MS Teams. De Corporate Academy bood deze online workshop heel 2021 aan.

## 7.3 Organisatiecultuur

### Gewenste cultuur en gewenst gedrag

De actualiteit van vandaag met betrekking tot grensoverschrijdend gedrag benadrukt het belang van een veilige studie- en werkomgeving, waar niemand door ongewenste omgangsvormen gehinderd wordt in volledige en gelijke deelname aan studie en werk. Hogeschool Windesheim wil deze omgeving bieden. Het beleid blijft daarom gericht op een cultuur van gewenste omgangsvormen, respect voor en tussen studenten en medewerkers en preventie van ongewenst gedrag. Een cultuur waarin iedereen bijdraagt aan een goede en veilige sfeer en waarin het management een specifieke verantwoordelijkheid heeft. Het voorkomen van ongewenste omgangsvormen is vanzelfsprekend beter dan het bestrijden ervan.

Binnen Windesheim werken twee vertrouwenspersonen, bij wie je als medewerker en student melding kunt doen van ongewenste omgangsvormen. De vertrouwenspersoon biedt een luisterend oor, staat de medewerker en student bij en adviseert over mogelijke oplossingen. Ook kan de vertrouwenspersoon doorverwijzen naar gespecialiseerde hulpverleningsinstanties of ondersteunen bij het indienen van een klacht bij de Klachtencommissie ongewenste

omgangsvormen. Binnen de overkoepelende paraplu Integrale Veiligheid, wordt op verschillende thema's gewerkt aan een veilige studie- en werkomgeving. Twee specifieke thema's binnen de integrale veiligheid zijn ARBO en RI&E en aandacht voor Zorgwekkend gedrag. Daarnaast kent Windesheim beleid voor ongewenste omgangsvormen, waarin preventie een belangrijk speerpunt is. Hierbij wordt onder meer ingezet op:

- Het aan de orde te stellen van het onderwerp in bijeenkomsten met medezeggenschapsorganen, opleidingscommissies en medewerkers
- Het organiseren van studiedagen, cursussen of trainingen over dit onderwerp
- Deskundigheidsbevordering van de medewerker
- Voorlichting aan studenten en medewerkers
- Structurele aandacht voor ongewenste omgangsvormen in werkbelevingsonderzoeken (2021), trainingen, werkoverleggen en gesprekken in het kader van de personeelsevaluatiecyclus

De gewenste organisatiecultuur biedt een veilige studie- en werkomgeving. Een voorbeeld van een project om dit te realiseren is Students-4-Students (S4S), waarin studenten met elkaar in gesprek gaan over hun achtergrond en zo meer leren over hoe anderen in het leven staan (zie ook 5.3 Diversiteitsproject Forerunner). In andere projecten werkt Windesheim aan het verbeteren van de leer- en doorstroommogelijkheden van studenten met een functiebeperking (zie ook 5.3 Begeleiding van studenten met een functiebeperking).

## 7.4 Leiderschap

Pitstop-bijeenkomsten zijn bedoeld voor managementteams van domeinen en diensten, ter vergroting van de onderlinge verbinding tussen onderdelen van Windesheim. Ze staan in het teken van gedachtenvorming over interne en externe actualiteiten en 'leren van elkaar'. Naast de managementteams doen soms ook andere betrokkenen en/of experts mee aan een Pitstop. Vanwege de hoge werkdruk waren er in 2021 minder Pitstop-bijeenkomsten dan anders. In de eerste helft van 2021 was er een Pitstop getiteld 'Focusgebieden Windesheim, bezien vanuit maatschappelijke en regionale ontwikkelingen'.





Drie keer per jaar komen de MT's daarnaast ook samen om de voortgang van de strategische koers te bespreken. Waar in 2020 de focus tijdens deze bijeenkomsten vooral lag op de inhoud van de strategische koers, lag deze in 2021 juist op het proces van veranderen. In het kader hiervan deden in september alle MT's mee aan het congres 'Veranderen met impact' en gingen zij met elkaar in gesprek over hun ervaringen.

De Corporate Academy organiseerde in 2021 verder nog verschillende online sessies en intervisiebijeenkomsten over leidinggeven aan hybride werken. Binnen de domeinen en diensten pakten leidinggevenden en managementteams in diverse samenstellingen ook diverse leiderschapsinitiatieven op.

## 7.5 Feiten en cijfers

### Personeel

Eind 2021 werkten er 2.709 medewerkers bij Windesheim (2.099 fte). Van het totaal aantal medewerkers is 43% man en 57% vrouw. 1.757 medewerkers behoren tot het onderwijzend personeel (1.364 fte) en 952 medewerkers hebben een ondersteunende functie (735 fte).

Windesheim gebruikt een flexibele schil van externe professionals. Deze externe professionals voldoen aan de kwalificaties die nodig zijn om in te kunnen spelen op vragen en omstandigheden van binnen en buiten de hogeschool. De inzet van personeel niet in loondienst kostte in 2021 € 10,8 miljoen; deze kosten zijn gestegen ten opzichte van 2020 (€ 8,7 miljoen). Het percentage ingezette externen ligt 1% hoger dan in 2020 en op hetzelfde niveau als in 2019.

### Professionalisering in 2021

De resultaten van de verplichte professionaliseringsonderdelen voor docenten en leidinggevenden (\*) in 2021:

- Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB): 48 certificaten
- Onderwijs uitvoeren: 78 certificaten
- Onderwijs ontwerpen: 54 certificaten

- Basiskwalificatie Examinering (BKE): 129 certificaten
- Seniorekwalificatie Examinering (SKE): 15 certificaten
- TSW (\*): 18 deelnemers gestart in 2021, afronding in 2022

In de cao hbo 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 2021 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 is er veel aandacht voor interne mobiliteit. Interne doorstroming zorgt voor continuïteit en mobiliteit van talentvolle medewerkers. In 2021 zijn er 399 vacatures gesteld (2020: 302). In totaal zijn de vacatures gesteld in 2021 met 538 kandidaten ingevuld (2020: 354). Voor de invulling van deze vacatures zijn 482 medewerkers van buiten de organisatie aangetrokken en 49 interne kandidaten (2020: 61). In totaal zijn er ruim 30% meer vacatures vervuld dan in 2020.

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 iets gedaald, hebben meer ex-werknemers een nieuwe baan aanvaard en is daarmee het aantal WW-gerechtigden afgenomen. Opvallend is dat bijna een kwart van hen gedeeltelijk of volledig als zelfstandige de arbeidsmarkt is opgegaan. Net zoals vorig jaar zijn de werkzoekenden in de leeftijdscategorie 55+ relatief lang werkzoekend. Factoren die hierin een rol spelen, zijn de veelal langlopende uitkeringsrechten en herlevingsrechten.



In 2021 zijn 259 medewerkers uit dienst getreden (2020: 166). Een groot deel van hen stopte omdat de einddatum van het tijdelijke contract was bereikt (110) of de AOW-gerechtigde leeftijd zich aandienende (22). Anderen traden uit dienst om hun loopbaan buiten Windesheim voor te zetten (91).

### 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 eigen-regie-model. Leidinggevend en hebben hierin als casemanagers een cruciale rol om samen met de medewerker passende afspraken te maken die leiden naar herstel. Windesheim faciliteerde ook dit jaar op het vlak van verzuim of het voorkomen van verzuim, onder meer door het aanbieden van de training 'Beïnvloeden van verzuim', verdiepende modules op verzuim en het bieden van een dag en nacht bereikbare telefonische hulplijn. Windesheim is trots op het aanpassings- en uithoudingsvermogen dat medewerkers ook in 2021 weer lieten zien. De getoonde inzet, betrokkenheid en veerkracht bleven gedurende de pandemie onverminderd groot.

Het voortschrijdende verzuimpercentage over de periode 1 januari 2021 t/m 31 december 2021 is 3,26 % en dat ligt iets onder het Windesheim streefpercentage (Verbaannorm) van 3,35%. Het is ook lager dan het verzuimpercentage van 2020 (3,34%). De verzuimfrequentie was 0,28 in 2021, en was daarmee nagenoeg gelijk aan 2020 (zie ook tabel 9).

**Tabel 9: Verzuimcijfers**

	2021	2020	2019	2018
Streefpercentage	3,35	3,35	3,3	3,3
Verzuimpercentage	3,26	3,34	4,1	4,5
Verzuimfrequentie	0,28	0,29	0,52	0,57

### Personeel-evaluatiecyclus

In de personeel-evaluatiecyclus 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 2020-2021 is 98,2% van de medewerkers beoordeeld (2020: 97,7%). Van 43 medewerkers (1,8%) zijn geen beoordelingen bekend. Voor het ontbreken van een beoordeling zijn verklaarbare redenen aan te geven, zoals langdurige afwezigheid, korte duur in dienst voorafgaand aan de beoordeling of een zeer kleine omvang van het dienstverband. Van de beoordeelde medewerkers presteerde 95% goed, 4,3% uitstekend en 0,7% van de medewerkers onvoldoende. In 2021 is in samenwerking met de organisatie gewerkt aan de actualisering van de personeel-evaluatiecyclus (PE) naar een FIT-gesprekscyclus. FIT staat voor functioneren, inzetbaarheid en toekomst. In de geactualiseerde gesprekscyclus staat groei en ontwikkeling centraal. De start van deze hernieuwde insteek is per het nieuwe studiejaar, september 2022.



## 8 Bedrijfsvoering

*De begroting voor 2021 is opgesteld in de verwachting dat 2021 een 'normaal' jaar zonder de grote invloed van corona zou worden. In maart 2021, ruim vier maanden nadat de begroting 2021 gereed was, lanceerde het kabinet het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Voor dit programma is totaal € 2,4 mld. uitgetrokken voor het hbo. Daarvan heeft Windesheim in 2021 € 28,1 mln. ontvangen. € 8,0 mln. voor compensatie halvering collegegeld, € 12,8 mln. voor grotere instroom en langere studieduur studenten en € 7,3 mln. voor extra studie- en studentbegeleiding. Naast de extra middelen, personele inzet en materiële uitgaven om verdere studieovertraging te voorkomen en opgelopen vertraging zoveel mogelijk te voorkomen, is Windesheim in 2021 verder gegaan om de eigen leerroute van studenten mogelijk te maken. Zo is een traject van curriculumontwikkeling gestart met als doelstelling om met ingang van het studiejaar 2023-2024 het gehele curriculum te hebben aangepast aan het werken met leeruitkomsten en het leerwegaafhankelijk kunnen toetsen van leeruitkomsten. Er is verder geïnvesteerd in een gebruiksvriendelijke digitale campus en in een toegankelijke fysieke campus.*

Het resultaat in 2021 was € 18,8 mln. hoger dan begroot. Dat komt met name door een hogere rijksbijdrage en door lagere salarislasten. De coronamaatregelen hadden ook in 2021 impact op zowel de baten als de lasten.

### 8.1 Resultaat en financiële positie

#### Baten en lasten

Het resultaat over 2021 is € 19,8 mln. Dit resultaat is € 18,8 mln. hoger dan het begrote resultaat 2021 van € 1,0 mln. Het resultaat over 2021 is € 12,0 mln. hoger dan het resultaat over 2020.

#### Vergelijking met begroting 2021

Het hogere resultaat wordt met name verklaard door drie factoren. De eerste factor betreft de niet-begrote, structurele middelen voor hogere instroom en populatie studenten uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), dat medio maart 2021 door het ministerie van OCW werd gelanceerd. Windesheim ontving in 2021 € 12,8 mln.

De tweede factor betreft de lagere personeelslasten. In de huidige arbeidsmarkt is het een uitdaging om nieuwe medewerkers te werven. Daarbij is in de werving van nieuwe medewerkers rekening gehouden met het absorptievermogen van de onderwijsteams om nieuwe collega's goed te kunnen inwerken. Naast de gemiddeld lagere personele formatie zijn ook de gemiddelde kosten per fte lager dan begroot: totaal circa € 4 mln.

De derde factor betreft corona: in de begroting (zomer 2020) is ervan uitgegaan dat 2021 weer een 'normaal' jaar zou worden. Vanwege de coronamaatregelen is per saldo circa € 2 mln. minder uitgegeven, met name aan reis- en verblijfkosten.

#### Vergelijking met realisatie 2020

De totale baten zijn in 2021 € 37,4 mln. hoger dan in 2020. Deze toename betreft voornamelijk een hogere rijksbijdrage.

De personeelslasten zijn in 2021 € 20,7 mln. hoger dan in 2020, met name door cao-loonsverhogingen, meer personele inzet vanwege groei van het aantal studenten en door investeringen in kwaliteit (onderwijs, onderzoek en digitale campus).

De afschrijvingen, huisvestingslasten en overige lasten zijn in 2021 totaal € 4,7 mln. hoger dan in 2020. Dat is grotendeels te verklaren doordat er in 2021 ten opzichte van 2020 meer mogelijk was in de coronapandemie. Zo zijn de kosten van samenwerkingsverbanden hoger, omdat er meer subsidietrajecten en projecten waren. De kosten voor Kies-op-Maat waren in 2021 hoger omdat studenten meer mogelijkheden hadden om een minor bij een andere hogeschool te volgen. Voorts zijn de afschrijvingslasten in 2021 hoger dan in 2020, onder andere door investeringen ten behoeve van de ingebruikname van het gebouw 'Het Circus' in Almere.





**Tabel 10: Geconsolideerde balans**

(x € 1.000)	31.12.2021	31.12.2020
<b>Activa</b>		
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa	131.769	122.807
Financiële vaste activa	-	-
	<b>131.769</b>	<b>122.807</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Vorderingen	6.453	7.726
Liquide middelen	85.322	73.253
	<b>91.775</b>	<b>80.979</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>223.544</b>	<b>203.786</b>
<b>Passiva</b>		
Eigen vermogen	98.853	79.060
Voorzieningen	17.376	16.387
Langlopende schulden	39.270	41.803
Kortlopende schulden	68.045	66.536
<b>Totaal passiva</b>	<b>223.544</b>	<b>203.786</b>
Solvabiliteit (Eigen vermogen / Totaal passiva)	44,2%	38,8%

**Tabel 11: Geconsolideerde staat van baten en lasten**

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen	199.992	173.149	160.393
Overheidsbijdragen en -subsidies	8.137	7.337	6.693
College-, cursus-, les- en examengelden	39.014	47.297	43.373
Baten werk in opdracht van derden	9.152	7.721	8.693
Overige baten	8.037	10.219	7.749
<b>Totaal baten</b>	<b>264.332</b>	<b>245.723</b>	<b>226.901</b>
<b>Lasten</b>			
Personeelslasten	194.205	194.809	173.490
Afschrijvingen	12.332	12.994	11.676
Huisvestingslasten	10.694	10.611	10.105
Overige lasten	24.781	23.483	20.778
<b>Totaal lasten</b>	<b>242.012</b>	<b>241.897</b>	<b>216.049</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>22.320</b>	<b>3.826</b>	<b>10.852</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-2.542</b>	<b>-2.780</b>	<b>-3.079</b>
<b>Belastingen over het resultaat</b>	<b>15</b>	<b>-</b>	<b>-16</b>
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>19.793</b>	<b>1.046</b>	<b>7.757</b>

### **Financiële positie**

Een solide financiële positie is een belangrijke voorwaarde om de doelen van Windesheim te kunnen realiseren. De geconsolideerde balans eind 2021 staat hierboven in tabel 10.

### **Solvabiliteit en current ratio**

Eind 2021 is het eigen vermogen van Windesheim € 98,8 mln. (2020: € 79,0 mln.). De solvabiliteit (eigen vermogen / totaal passiva) komt daarmee eind 2021 uit op 44,2% (2020: 38,8%). Dit is inclusief de bestemmingsreserve Financiering Flevoland. Eind 2021 is de solvabiliteit 42,3% exclusief de bestemmingsreserve Financiering Flevoland (2020: 36,5%).

Eind 2021 is de current ratio (vlottende activa / kortlopende schulden) 1,3 (2020: 1,2).

### **Treasury**

Windesheim handelt binnen de kaders van het treasury-statuut. Dit statuut is mede gebaseerd op de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Doel van het treasury-statuut is om het primaire proces van de hogeschool te ondersteunen. Met het beheer van financiële posities en financiële stromen streeft Windesheim ernaar de kosten en risico's te minimaliseren en de opbrengsten te maximaliseren. Het treasury-statuut is verankerd in de administratieve organisatie. In 2021 is het treasury-statuut geactualiseerd en goedgekeurd door de Raad van Toezicht. In het actuele treasury-statuut is onder andere het gebruik van schatkistbankieren toegevoegd en is opgenomen dat het in principe niet is toegestaan om een renteswap als rentederivaat te gebruiken (behoudens het bestaande rentederivaat). De treasurycommissie heeft in 2021 een aantal malen overleg gehad over onder andere de herstructurering van de lening en bijbehorende SWAP voor gebouw X. Hiervoor zijn verschillende opties uitgewerkt en in aanwezigheid van een externe adviseur, besproken. Mede op advies van de treasurycommissie heeft het CvB besloten om de lening te continueren onder aangepaste voorwaarden en bepalingen te ondersteunen. De treasurycommissie heeft in 2021 ook beoordeeld welke mogelijkheden er zijn om de bank- en rentelasten zo laag mogelijk te houden. Om die reden heeft de treasurycommissie het CvB geadviseerd om over te gaan naar schatkistbankieren voor creditgelden.

Het CvB heeft dit advies overgenomen en in 2021 is Windesheim overgegaan naar schatkistbankieren voor creditgelden.

Windesheim heeft de beschikking over € 85,3 mln. aan liquide middelen. De liquide middelen zijn direct opvraagbaar.

### **Financiële instrumenten**

Op basis van het treasury-statuut zet Windesheim een aanvullend financieel instrument in. Dit is een effectieve renteswap ter afdekking van renteschommelingen op de in 2008 aangeane lening voor Gebouw X. De renteswap is gewaardeerd volgens richtlijnen voor het opstellen van de jaarrekening. In 2021 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 heeft richtlijnen opgesteld waaraan afnemers of tegenpartijen moeten voldoen. Deze richtlijnen beperken het risico verbonden aan mogelijke kredietconcentraties en marktrisico's. Windesheim loopt hierdoor geen materieel kredietrisico ten aanzien van een enkele individuele afnemer of tegenpartij.





### *Private activiteiten*

Windesheim geeft private activiteiten een plek in het onderwijs waar dat vanuit de maatschappelijke opdracht en innovatie meerwaarde heeft. De verbinding met onderwijs en onderzoek sluit aan bij de door Windesheim gemaakte keuzes in profilering en ambities om de binding met de regio's en de regionale kennisinfrastructuur te versterken. De private activiteiten bestaan uit open aanbod en marktgestuurd onderzoek. In 2021 hebben geen maatwerktrajecten plaatsgevonden, zoals bedoeld in de notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs. Het open aanbod is qua omzet de belangrijkste tak.

In 2021 waren de totale baten op private activiteiten € 8,3 mln. (2020: € 7,8 mln.). Deze baten bestaan voor € 7,7 mln. (2020: € 7,2 mln.) uit contractonderwijs, voor € 0,2 mln. (2020: € 0,3 mln.) uit advieswerk en voor € 0,4 mln. (2020: € 0,3 mln.) uit overige baten. De totale baten 2021 zijn € 0,6 mln. hoger dan begroot en € 0,5 mln. hoger dan gerealiseerd in 2020. Het resultaat in 2020 is € 0,5 mln. positief (2020: € 0,1 mln. negatief). In 2020 was het resultaat negatief, omdat door de coronamaatregelen veel trainingen en cursussen geannuleerd waren en ook acquisitie was beperkt mogelijk. De inzet van medewerkers was zoveel mogelijk aangepast aan de veranderende omstandigheden.

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 2021 was de bestemmingsreserve voor private activiteiten € 6,0 mln. (2020: € 5,5 mln.). Het positieve resultaat over 2021 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.

Vanaf 15 april 2021 is de nieuwe beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten' van kracht. De nieuwe beleidsregel verduidelijkt vooral een

aantal relevante begrippen en geeft meer toelichting dan voorheen over de voorwaarden waaronder het is toegestaan met publieke middelen te investeren in private activiteiten, ook over de wijze van verantwoording. Windesheim voldoet aan de voorwaarden waaronder een hogeschool publieke middelen mag investeren in private activiteiten.

### **Uitbesteding onderwijstaken**

Windesheim biedt de master Educational Needs aan op de campus in Zwolle en op leslocaties in Leeuwarden, Enschede en Groningen. Op de leslocatie in Leeuwarden verzorgde Windesheim deze master in samenwerking met NHL Stenden Hogeschool tot 1 september 2019. Windesheim betaalde in 2021 € 109.262 (2020: € 155.000) aan NHL Stenden Hogeschool voor de bekostiging van deze master. Studenten van Windesheim volgen de Academische Pabo aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. De hiermee gemoeide lasten voor Windesheim zijn € 75.000 (2020: € 66.000).

### **Investeringsbegroting**

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

## **8.2 Continuïteitsparagraaf**

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

### **Nationaal Programma Onderwijs**

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



1. Korting collegegeld: voor de ontstane vertraging worden studenten gecompenseerd. Het is lastig om dit bedrag per student te berekenen. Daarom worden alle studenten (vooraf) gecompenseerd door het collegegeld te halveren (voor een gemiddelde studieduurvertraging van een half jaar). De overheid compenseert instellingen weer voor de halvering van het collegegeld.

2. Grotere instroom en langere studieduur studenten: door de coronamaatregelen zien veel instellingen een zeer forse groei in studentaantallen en een langere studieduur van studenten. Om instellingen in staat te stellen hierop goed en tijdig in te spelen, heeft OCW de financieringssystematiek eenmalig aangepast en aangevuld. De referentieraming is bijgesteld op basis van de geactualiseerde inzichten over de verwachte studieduur en studentaantallen en dat leidt tot een aanmerkelijk hogere raming en financiering voor de komende jaren.

3. Extra studie- en studentbegeleiding en andere specifieke programma's: in de komende jaren zal extra aandacht nodig zijn voor studiekeuze, studie- en studentbegeleiding. Daarnaast zullen voorwaardelijke en ruimere vormen van toelating van studenten in het hoger onderwijs effect hebben op onder andere inhaalprogramma's, begeleidingstijd van docenten en studiebegeleiders.

De financiële gevolgen van het Nationaal Programma Onderwijs zijn meegenomen in deze continuïteitsparagraaf. Het eerste punt, korting collegegeld, zal in principe budgetneutraal verlopen voor de instellingen. Het tweede punt betreft de middelen om de grotere instroom en langere studieduur van studenten in financiële zin te kunnen opvangen. Het derde punt betreft de middelen om verdere uitval en vertragingen van studenten als gevolg van de corona-maatregelen tegen te gaan.

### **Algemeen**

De vermogenspositie en het verwachte exploitatieresultaat voor 2022 zijn gebaseerd op de begroting 2022. Voor de jaren 2023 t/m 2026 zijn deze gebaseerd op het geactualiseerde meerjarenperspectief. Het meerjarenperspectief is opgesteld op basis van de verwachte ontwikkeling in het aantal studenten en de personele formatie die nodig is om de ambities van Windesheim te kunnen realiseren. Kengetallen van studenten en personeel staan in tabel 12.

### **Studenten**

In het studiejaar 2020-2021 en 2021-2022 hebben veel hogescholen te maken met hogere studentaantallen vanwege coronamaatregelen. Onder meer door een hogere instroom bij de eerstejaars door een groter aandeel geslaagden bij de havisten en dit gecombineerd met het feit dat studenten nu niet kozen voor een tussenjaar met verblijf in het buitenland. Daarnaast krijgen eerstejaars studenten in het hbo, net als in 2020 en 2021, een jaar extra tijd om hun verplichte studiepunten te behalen. Ook bij Windesheim is voor 2022 en 2023 rekening gehouden met hogere studentaantallen vanwege coronamaatregelen. Voor de periode 2024 t/m 2026 is gerekend met een stabiel tot licht groeiend aantal studenten.

### **Personeel**

De verdeling van de personele formatie over onderwijs, onderzoek, ondernemen en ondersteuning voor 2022 t/m 2026 laat een stabiel aandeel zien voor onderwijs (60%) en onderzoek (7%). Ten opzichte van 2021 groeit de personele formatie in 2022 met ruim 300 fte. Het aantal fte's is gebaseerd op hogere studentaantallen en meer middelen kwaliteitsafspraken. Voor 2023 t/m 2026 is de personele formatie in lijn met de ontwikkeling van het aantal studenten.



**Tabel 12: Kengetallen studenten en personeel**

	2021	B2022	MJP2023	MJP2024	MJP2025	MJP2026
<b>Aantal studenten</b>						
Totaal Windesheim	27.507	28.000	28.500	29.000	29.000	29.000
<b>Personeel (fte)</b>						
Onderwijs	1.149	1.421	1.418	1.380	1.380	1.380
Onderzoek	138	163	161	161	161	161
Ondernemen	56	70	70	69	69	69
Ondersteuning	655	676	690	690	690	690
<b>Totaal formatie</b>	<b>1.998</b>	<b>2.330</b>	<b>2.340</b>	<b>2.300</b>	<b>2.300</b>	<b>2.300</b>

*De cijfers voor 2021 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2021. De cijfers voor 2022 zijn gebaseerd op de begroting 2022. De cijfers voor 2023 t/m 2026 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2023-2026.*

### 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 2022 stijgt het macrokader van OCW ten opzichte van 2021 door meer middelen kwaliteitsafspraken en meer middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs. Dat betekent voor Windesheim een hogere rijksbijdrage dan in 2021. De rijksbijdrage 2022 is gebaseerd op het aantal ingeschreven bekostigde studenten per 1 oktober 2020. Voor 2022 is een resultaat begroot van € 0. Dit resultaat is gebaseerd op hogere studentaantallen, meer middelen uit NPO-programma's en meer middelen kwaliteitsafspraken dan in 2021.

Dat betekent meer personele inzet. Ondanks dat er veel actie is op het goed invullen van de begrote vacatures, verwachten we dat mogelijk eind 2022 niet alle vacatures zijn ingevuld. Indien niet alle vacatures conform de begroting worden ingevuld, dan zal het resultaat over 2022 mogelijk hoger uitvallen dan begroot. In de begroting 2022 is € 15,4 mln. opgenomen voor kwaliteitsafspraken. In meerjarenperspectief is de rijksbijdrage 2022 gebaseerd op het aantal bekostigde studenten per 1 oktober 2020 (t-2).

De geconsolideerde begroting 2022 en het meerjarenperspectief 2023-2026 staan in tabel 13.

### Ontwikkeling van de solvabiliteit

Windesheim heeft een beleidslijn voor solvabiliteit. Het gewenste solvabiliteitsniveau is 40%. Dit is de solvabiliteit exclusief het geormerkte deel voor Flevoland. Zodra dit niveau is bereikt, wordt in het volgende jaar met een 0-begroting gewerkt. Als bovengrens wordt het percentage van 45% aangehouden. Eind 2021 is de solvabiliteit 42,3% exclusief het geormerkte deel voor Flevoland.

De Inspectie van het Onderwijs hanteert vanaf 2020 de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen. De gedachte achter deze waarde is dat onderwijsgeld optimaal aan onderwijs wordt besteed en niet onnodig in reserves vastzit. Voor Windesheim is de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen per eind 2021 € 217,5 mln. Het werkelijke publieke deel van het eigen vermogen per eind 2021 is € 92,8 mln. en dat is ruim onder de hiervoor genoemde signaleringswaarde.

De geconsolideerde balans ontwikkelt zich naar verwachting volgens tabel 14.

### Financiering en investeringen

In de begroting 2022 en in het meerjarenperspectief 2023 t/m 2026 is een aantal grotere (voorziene) investeringen verwerkt. Ook de daarbij behorende (voorziene) financiering is verwerkt. Het gaat om de volgende, grotere (voorziene) investeringen:

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

Campus Almere: in Almere gaat Windesheim een nieuwe locatie bouwen op een unieke plek in het stadshart en aan het Weerwater. 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 2025 jaarlijks duizenden studenten kunnen studeren.





**Tabel 13: Geconsolideerde staat van baten en lasten***(x € 1.000)*

	<b>2021</b>	<b>B2022</b>	<b>MJP2023</b>	<b>MJP2024</b>	<b>MJP2025</b>	<b>MJP2026</b>
<b>Baten</b>						
Rijksbijdragen	199.992	219.300	207.100	200.000	201.500	202.000
Overheidsbijdragen en -subsidies	8.137	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
College-, cursus-, les- en examengelden	39.014	33.900	50.000	51.000	51.000	51.000
Baten werk in opdracht van derden	9.152	8.000	8.000	8.500	8.500	8.500
Overige baten	8.037	8.200	7.600	6.500	6.500	6.500
<i>Totaal baten</i>	<i>264.332</i>	<i>277.400</i>	<i>280.700</i>	<i>274.000</i>	<i>275.500</i>	<i>276.000</i>
<b>Lasten</b>						
Personeelslasten	194.205	228.500	230.000	226.000	226.000	226.000
Afschrijvingen	12.332	13.900	14.300	13.800	15.100	16.100
Huisvestingslasten	10.694	10.800	10.600	11.600	11.500	10.800
Overige lasten	24.781	22.000	22.500	21.200	21.300	21.300
<i>Totaal lasten</i>	<i>242.012</i>	<i>275.200</i>	<i>277.400</i>	<i>272.600</i>	<i>273.900</i>	<i>274.200</i>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>22.320</b>	<b>2.200</b>	<b>3.300</b>	<b>1.400</b>	<b>1.600</b>	<b>1.800</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-2.542</b>	<b>-2.200</b>	<b>-2.200</b>	<b>-2.000</b>	<b>-2.000</b>	<b>-2.500</b>
<b>Belastingen over het resultaat</b>	<b>15</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>19.793</b>	<b>-</b>	<b>1.100</b>	<b>-600</b>	<b>-400</b>	<b>-700</b>





**Tabel 14: Geconsolideerde balans**

(x € 1.000)	31.12.2021	B31.12.2022	MJP31.12.2023	MJP31.12.2024	MJP31.12.2025	MJP31.12.2026
<b>Activa</b>						
<b>Vaste activa</b>						
Materiële vaste activa	131.769	133.100	140.700	163.200	184.600	176.700
Financiële vaste activa	-	-	-	-	-	-
	<b>131.769</b>	<b>133.100</b>	<b>140.700</b>	<b>163.200</b>	<b>184.600</b>	<b>176.700</b>
<b>Vlottende activa</b>						
Vorderingen	6.453	8.500	9.000	9.000	9.000	9.000
Liquide middelen	85.322	75.700	65.500	51.000	37.800	41.600
	<b>91.775</b>	<b>84.200</b>	<b>74.500</b>	<b>60.000</b>	<b>46.800</b>	<b>50.600</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>223.544</b>	<b>217.300</b>	<b>215.200</b>	<b>223.200</b>	<b>231.400</b>	<b>227.300</b>
<b>Passiva</b>						
Eigen vermogen						
. Algemene reserve	85.493	85.500	88.200	89.100	90.200	91.000
. Bestemmingsreserves	13.360	13.300	11.700	10.200	8.700	7.200
	<b>98.853</b>	<b>98.800</b>	<b>99.900</b>	<b>99.300</b>	<b>98.900</b>	<b>98.200</b>
Voorzieningen	17.376	16.000	15.500	15.500	15.500	15.500
Langlopende schulden	39.270	36.500	33.800	42.400	51.000	47.600
Kortlopende schulden	68.045	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000
<b>Totaal passiva</b>	<b>223.544</b>	<b>217.300</b>	<b>215.200</b>	<b>223.200</b>	<b>231.400</b>	<b>227.300</b>
Solvabiliteit	44,2%	45,5%	46,4%	44,5%	42,7%	43,2%
<i>Eigen vermogen / Totaal passiva</i>						

De cijfers voor 2021 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2021.

De cijfers voor 2022 zijn gebaseerd op de begroting 2022. De cijfers voor 2023 t/m 2026 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2023-2026.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



### Windesheim Flevoland

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

**Tabel 15: Verantwoording financiering Flevoland**

(x € 1.000)

	2021
Vooruitontvangen uit fonds op 1 januari	3.339
Exploitatietekort domein Flevoland boekjaar	-198
Vooruitontvangen financiering op 31 december	3.141

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

### 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 2021 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'. Daarnaast is een aantal hogeschoolbrede systemen vervangen vanwege het einde van hun gebruiksduur zoals het HR-systeem.

Managementinformatie is essentieel om de voortgang op de realisatie van de strategische agenda en daarmee op de doelstellingen te kunnen volgen. In 2021 is volop gewerkt om, naast basis managementinformatie over financiële data en HR data, vanuit Power BI de gegevens en rapportages in aansluiting op de strategische koers uit te werken. Belangrijke gegevens zijn bijvoorbeeld studiesucces (onder andere uitval, data uit het experiment Doorstroomnorm, aanmeldingen en inschrijvingen). Dit proces wordt verder doorgezet in 2022.



### Interne Audits

Interne Audits is een onafhankelijke audit- en adviesfunctie die het CvB en het management op alle niveaus voorziet van objectieve evaluaties, beoordelingen en aanbevelingen over de interne beheersing, risicomanagement en governance. Het CvB stelt jaarlijks het auditjaarplan vast. Via tussentijdse rapportages leggen de medewerkers van Interne Audits verantwoording af over hun werkzaamheden aan het CvB 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 2021 voerde de afdeling onder meer audits uit naar de projectadministratie, examencommissies en research datamanagement. Verder heeft Interne Audits in 2021 follow-up audits uitgevoerd naar archivering, diplomering en de registratie van beoordelingen.

### 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 RvT en het CvB.

## 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. Voorafgaand aan de triaalgesprekken tussen het CvB en de directeuren, vindt een risico-inventarisatie plaats met input van de directeuren. Op basis van de onderkende risico's neemt het CvB een gezamenlijk standpunt in. Voor risico's die hoger zijn dan de risk appetite worden aanvullende beheersmaatregelen getroffen. Het CvB heeft de risk appetite bepaald op 'midden'. Voor het

beoordelen van de omvang van de geïnventariseerde risico's en het monitoren van de beheersmaatregelen wordt een risicomatrix gebruikt. De uitkomst van de beoordeling bespreekt het CvB periodiek met de RvT.

Windesheim onderscheidt de vijf risicosoorten volgens het risicomodel van de Vereniging Hogescholen, te weten Onderwijs en onderzoek, Personeel, Compliance, Bedrijfsvoering en Externe omgeving.



Figuur 6: Risicomodel van de Vereniging Hogescholen

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

**Tabel 16: Risicomanagement**

	Onderwerp	Risico	Beheersmaatregelen
Onderwijs en onderzoek	Studiekeuze studenten	Studenten van cohort 2021-2022 hebben een bijzondere periode achter de rug. Het risico bestaat dat zij door ontbreken van meeloopdagen en minder contact bij aanmelding onvoldoende doordacht hun studiekeuze hebben gemaakt met uitval of switch tot gevolg.	Beheersmaatregelen zijn o.a.: extra inzetten op switch, switch coördinatoren en studentcoach (studentbegeleiding). Aparte middelen toewijzen voor studentenwelzijn (menukaart OCW).
	Kwaliteit van toetsing en eindwerk	De kwaliteit van toetsing en eindwerk is onvoldoende. Er zijn onvoldoende beheersmaatregelen getroffen die niveau en/of kwaliteit van toetsing en eindwerk borgen. Het aantal aanmeldingen van studenten neemt toe en daarnaast zijn er veel vacatures. Hoewel op dit punt geen signalen zijn ontvangen, kan dit gevolgen hebben voor de accreditatie en een direct gevolg is dat studenten niet kunnen afstuderen.	Beheersmaatregelen zijn o.a. opleidingen geven invulling aan het toetskader van het domein. De opleiding verbetert de kwaliteit van individuele toetsen conform gestelde KPI's. 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, levert onder andere een risico op voor uitval van personeel, innovatie en ontwikkeling, inwerken van nieuwe medewerkers.	Beheersmaatregelen zijn o.a. werkdrukbeleid en visiedocument over hybride werken, vastgesteld en gedeeld met de organisatie. Werkdruk blijft onder ieders aandacht door het rapporteren over vitaliteit in de triaalrapportages. Vanuit HR krijgen leidinggevenden ondersteuning bij het aanpakken van werkdruk. In de begroting 2022 zijn middelen uit NPO-gelden en kwaliteitsgelden om extra (tijdelijke) medewerkers aan te trekken om werkdruk te verminderen en innovatiekracht te vergroten.
	Gekwalificeerde medewerkers	Krappe arbeidsmarkt leidt tot een tekort aan gekwalificeerde medewerkers. Te hoge werkdruk leidt tot ongewenste uitstroom van medewerkers.	Beheersmaatregelen zijn o.a. inzicht in langetermijnvraagstukken, extra formatie voor recruitment, nadrukkelijke aandacht voor duurzame inzetbaarheid, scholingsafspraken.
Compliance	Meldplicht datalekken	Onvoldoende bescherming van persoonsgegevens en niet voldoen aan AVG wetgeving. Hoge boetes op het niet-melden van datalekken en kans op imagoschade.	Beheersmaatregelen zijn o.a. bewustzijn creëren door frequente communicatie over de meldplicht en de boetes bij niet-melden, moderne firewall, professional hacking, controleren en beperken autorisaties, handhaven procedures. Dubbele authenticatie is ingevoerd middels Tigr om in te loggen in systemen.





**Tabel 16: Risicomanagement**

	Onderwerp	Risico	Beheersmaatregelen
Bedrijfsvoering	Realisatie strategische koers	De strategische koers is in een volgende fase beland. Het risico bestaat dat Windesheim over onvoldoende implementatiekracht beschikt om het instellingsplan te realiseren. Daarnaast bestaat het risico dat door de invoering bij opleidingen die wel flexibel onderwijs gaan aanbieden, dit meer werk betekent voor medewerkers van de Bedrijfsbureaus.	Beheersmaatregelen zijn o.a. zichtbaarheid CvB en DT om visie uit te dragen blijft belangrijk, veranderagenda is omgezet naar de implementatiefase en wordt uitgedragen door het MT, koplopers gaan starten met de implementatie in de lijn, tussentijds contact houden met de teams, teams in ontwerpfase van complexe thema's multidisciplinair inrichten, mogelijke obstakels op tijd identificeren en gezamenlijk oppakken.
	Capaciteit huisvesting	Het studentenaantal van het huidig cohort is op een hoogtepunt. Er wordt weinig in de randen geroosterd. Daarnaast wordt meer ingezet op LLO op de campus. Het risico op te weinig capaciteit in huisvesting ontstaat.	Beheersmaatregelen zijn o.a.: sloop gebouw D on hold (inzet als noodhuisvesting), hybride werken voor alle medewerkers en deels online onderwijs blijven geven, breder plannen van lessen door gebruik te maken van de randen in het rooster.
	Realisatie nieuwbouw, verbouw, renovatie	Risico op leveringsproblemen en hogere kosten van onderdelen bij nieuwbouw, verbouw en renovatie. Prijsstijgingen in de bouw zijn fors en partijen zullen minder snel inschrijven waardoor marktwerking miniem is.	Beheersmaatregelen zijn o.a.: prijsstijgingen goed volgen en waar nodig opnemen in raming, bij aanbesteding zorgvuldig ontwikkelstrategie kiezen en de risicoverdeling, effect op toekomstige projecten nagaan en doorrekening maken, overwegen projecten te vertragen.
	Realisatie nieuwbouw in Flevoland	In Almere wordt een nieuwe campus gebouwd. Risico's: oplevering onderwijsgebouw niet conform planning gereed, hogere bouwkosten door marktontwikkelingen.	Beheersmaatregelen zijn o.a.: in projectorganisatie snelle signalering, kostenbewaking en risicomanagement inrichten, stakeholdermanagement met buurt en gemeente, huur van huidige panden door laten lopen.
Externe omgeving	Cybersecurity	Risico op verlies van gegevens, aantasting van de integriteit van gegevens, en/of de beschikbaarheid van de IT-omgeving.	Beheersmaatregelen zijn o.a. monitoring software verdacht gedrag, deelname aan SURF SOC, professional hacking en uitvoeren Pen-testen. Na uitvoeren Pen-testen volgt een automatische scan op kwetsbaarheden.
	'Groenpluk' studenten	De krapte op de arbeidsmarkt leidt tot risico op 'groenpluk' bij derde- en vierdejaars studenten. Studenten stoppen voortijdig met hun studie of lopen langdurige studieovertraging op. Daarnaast bestaat het risico op een lagere instroom van mbo'ers door 'groenpluk'.	Beheersmaatregelen zijn o.a.: voorlichting geven aan studenten over de gevolgen, uitval beperken door deeltijd/flexstuderende aan te bieden met extra begeleiding, Ads in deeltijd aanbieden.



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

Onder het College van Bestuur (CvB) functioneren directeuren die een domein of dienst aansturen. De manier waarop het CvB Windesheim aanstuurt, is samen met de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeuren vastgelegd in het bestuurs- en beheersreglement. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het 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 7: Organogram Hogeschool Windesheim

## 9.2 College van Bestuur

Het College van Bestuur werd in 2021 gevormd door [naam]en [naam]

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

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

Op 1 februari 2022 stapte [naam] over naar de VO-raad en is de functie van CvB-voorzitter vacant geworden. Op 15 april 2022 is [naam]door de Raad van Toezicht tot voorzitter benoemd. Daarnaast is de werving van een nieuw CvB-lid gestart.

### 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 2021 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 voor bepaalde tijd met eenzelfde duur. Zij zijn daarna herbenoembaar. In 2021 is [naam]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 het verslagjaar met de Comenius leergang Leiderschap in Complexiteit (afronding in 2022) en nam zij vanuit SURFnet deel aan de seminarreeks Waarden, wat zijn ze waard? [naam]nam deel aan het programma Technology for Boards van Nyenrode.

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 RvTvoorgelegd.

In onderstaande tabel staan de kosten die die in 2021 aan het CvB vergoed zijn.

### 9.3 Horizontale dialoog

**Tabel 17: Overzicht verantwoording declaraties en bestuurskosten CvB-leden van Nederlandse Hogescholen**

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

			CvB gezamenlijk	Totaal
<i>(In €)</i>				
1	Representatie	-	-	-
2	Reiskosten binnenland	198	-	198
3	Reiskosten buitenland	-	-	-
4	Overige kosten *	13.070	17.296	30.366
5	<b>Totaal</b>	<b>13.268</b>	<b>17.296</b>	<b>30.564</b>

\* Toelichting post 4: onder de Overige kosten van [naam] is onder andere begrepen de collegereeks Technology for Boards. Onder de Overige kosten van [naam] is onder andere begrepen de leergang Leiderschap in complexiteit.

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

#### *Betrokkenheid interne stakeholders*

Op verschillende manieren waren medewerkers en studenten in het verslagjaar betrokken bij de uitvoering van de Strategische koers. Zo droegen medewerkers

bij aan het realiseren van de ambities uit de strategische koers met door hen zelf geïnitieerde experimenten. Daarnaast organiseerde het CvB werkbijeenkomsten met intern betrokkenen om de voortgang en de volgende fase van de strategische koers te bespreken. Tijdens de Windesheim Onderwijsweek konden medewerkers deelnemen aan workshops en webinars over diverse thema's zoals het ontwerpen van flexibel onderwijs, het versterken van online interactie en binding met studenten, leidinggeven aan innovaties in het onderwijs en vitaal blijven. Ook bezocht het CvB een groot deel van de opleidingen en diensten om te praten met medewerkers over allerlei onderwerpen die de hogeschool raken.

Verder zijn medewerkers en studenten via medezeggenschapsorganen betrokken bij de totstandkoming en uitvoering van het beleid. In het medezeggenschapsreglement staan per medezeggenschapsorgaan de taken en bevoegdheden beschreven. Naast de instemmings- en adviesbevoegdheden staat het de medezeggenschapsorganen vrij om informatie op te vragen, op eigen initiatief voorstellen te doen, standpunten kenbaar te maken en onderwerpen aan te snijden over allerlei zaken die de hogeschool, het domein, de dienst of opleiding aangaan.

De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) is het medezeggenschapsorgaan op het niveau van de hogeschool en de gesprekspartner van het 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 2021:

- Voortgang van de strategische koers
- Coronacrisis
- Hybride werken



- Bindend studieadvies en mogelijke alternatieven
- Resultaten van het eind 2021 gehouden werkbelevingsonderzoek
- Modernisering personeelsevaluatiebeleid
- Integratie van de servicepunten

De CMR stemde in het verslagjaar onder andere in met:

- Kadernota 2022
- Begroting 2022
- Plan incidentele middelen Nationaal Programma Onderwijs
- Inzet extra kwaliteitsmiddelen 2022-2024
- Regels tentaminering 2021-2022
- Regeling in- en uitschrijving 2022-2023
- BHV beleid en regeling
- Collegegelden 2021-2022
- Regeling flexstuderen
- Investeringsaanvraag nieuwbouw Almere
- Professionaliseringsplan voor de periode 2022-2025

### **Betrokkenheid externe stakeholders**

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

Daarnaast is Windesheim vertegenwoordigd in de Zwolse8, regiegroep Regio Zwolle, sectortafels in het kader van de Human Capital Agenda als onderdeel van de Regiodeal Zwolle, Economic Board Regio Zwolle en Win4All (Economic Board Flevoland) om onderwijs, onderzoek, het bedrijfsleven en overheid op een vruchtbare manier met elkaar te verbinden. Naast de sectortafels als onderdeel van de Regiodeal is Windesheim ook betrokken bij een aantal programmalijnen in deze meerjarige samenwerking tussen Rijk en regio om de kracht van de regio te

versterken. [naam], in 2021 bestuurslid en sinds oktober vicevoorzitter van de Vereniging Hogescholen en lid van het CvB, is vice-voorzitter van de ledenraad van SURF.

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

Jaarlijks organiseert Windesheim een relatie-event voor externe stakeholders over maatschappelijk relevante thema's. Vanwege de coronamaatregelen kon dit event in 2021 niet doorgaan. Er is inmiddels een nieuwe datum gepland voor 2022.

### **Communicatiemiddelen**

Via diverse communicatiemiddelen worden stakeholders op de hoogte gehouden over de ontwikkelingen binnen Windesheim, zoals de jaarverantwoording, de in- en externe website, de nieuwsbrief Sharenet Actueel 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:

Thema 1: Uitbesteding

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf

Thema 6: Studenten volgen modules van opleidingen

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

Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten





## Thema 9: Bekostiging van het kunstonderwijs

Thema 2, Investeren van publieke middelen in private activiteiten, is in 2021 ingetrokken. Vanaf 15 april 2021 is de Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten in werking getreden. Deze beleidsregel treedt 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 deze thema's:

- Thema 1: Uitbesteding (paragraaf 8.1)
- Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten (paragraaf 8.1)

Wat betreft thema 4, Bekostiging van buitenlandse studenten: er zijn in 2021 geen studenten ingeschreven bij Windesheim die via distance learning de studie in het buitenland volgen (2020: één student). Windesheim volgt de bekostigingsregels voor de thema's 3, 5, 6, 7 en 9. Over deze thema's behoeft 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 18: College van Beroep voor de Examens**

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

Ten opzichte van vorig verslagjaar zijn er in 2021 BSA-beroepen behandeld van studenten waarvan het BSA met een jaar was opgeschort.



**Tabel 19: Geschillenadviescommissie**

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

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

**Tabel 20: Klachtenloket**

	2021	2020	2019
Totaal aantal klachten, waarvan:	336	256	214
Doorgestuurd naar en opgelost door betreffende domein waarvan:	169	126	109
- <i>gegrond verklaard</i>	39	22	33
- <i>ongegronnd verklaard</i>	11	21	15
- <i>anderszins opgelost (bv. n.a.v. gesprek)</i>	119	83	61
Doorgestuurd naar en opgelost door examencommissie	22	22	57
Doorgestuurd naar en opgelost door toetsbureau	1		
Doorgestuurd naar College van Beroep voor de Examens of Geschillenadviescommissie	18	8	7
Afgezien van behandeling door indiener	109	67	30
Afgehandeld in jaar erop	17	33	11

Opvallend in 2021 was het aantal ingediende klachten over de omstandigheden tijdens tentamens. Tegelijkertijd werden veel van deze klachten, bijvoorbeeld na een gesprek hierover, ook weer ingetrokken.

**Tabel 21: Vertrouwenspersonen**

	2021	2020	2019
Aantal personen dat zich tot de vertrouwenspersonen wendde m.b.t. ongewenste omgangsvormen*			
- Aantal medewerkers	69	68	80
- Aantal studenten	16	11	26
- Extern betrokkene	1	0	1
Aantal personen dat zich tot de vertrouwenspersonen wendde m.b.t. integriteitskwesties			
- Aantal medewerkers	4	1	0
- Aantal studenten	1	0	1
- Externe betrokkene	0	0	1
Aantal personen dat zich tot de vertrouwenspersonen wendde m.b.t. huiselijk geweld en kindermishandeling			
- Aantal medewerkers	3	3	2
- Aantal studenten	1	0	1
- Externe betrokkene	0	0	0
<b>TOTAAL</b>	<b>95</b>	<b>83</b>	<b>112</b>

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

**Tabel 22: Bezwarencommissie Personeel**

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

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

**Tabel 23: Klachtencommissie ongewenste omgangsvormen**

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

**Tabel 24: klokkenluidersregeling**

	2021	2020	2019
Aantal meldingen	0	0	0

## 10 Verslag RvT

De Raad van Toezicht 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.

### 10.1 Samenstelling en werkwijze

**Tabel 25: Samenstelling Raad van Toezicht, 31-12-2021**

Naam	Functie	Aangetreden	Termijn
[naam]	Voorzitter RvT		
[naam]	Lid Remuneratiecommissie	2014	2
	Lid Commissie Onderwijs en Onderzoek		
[naam]	Lid RvT		
[naam]	Voorzitter Commissie Onderwijs en Onderzoek	2018	1
[naam]	Lid RvT		
[naam]	Voorzitter Auditcommissie	2019	1
[naam]	Vicevoorzitter RvT		
[naam]	Voorzitter Remuneratiecommissie	2020	1
[naam]	Lid RvT		
[naam]	Lid Auditcommissie	2020	1

Mevrouw [naam] is in 2021 benoemd tot vicevoorzitter van de Raad van Toezicht. Vanaf 1 januari 2022 is de samenstelling van de Raad van Toezicht gewijzigd: [naam] volgde [naam] op als voorzitter. [naam] is per februari 2022 herbenoemd.

### Werkwijze

De Branche-code goed bestuur hogescholen van de Vereniging Hogescholen vormt het kader voor het functioneren van de RvT. De taken van de RvT liggen vast in de statuten van Windesheim en in het reglement van de (commissies van de) RvT. Daarnaast beschikt de RvT over een toezicht- en toetsingskader en een informatieprotocol om zijn toezichthoudende taak goed te kunnen uitoefenen. De (commissies van de) RvT 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 leden van de RvT of er behoefte is aan verdere professionalisering en scholing. Alle leden hebben mede vanuit hun hoofdfunctie en/of andere nevenfuncties activiteiten ontplooid in het kader van permanente educatie. Zo volgde [naam] de masterclass De Toezichthouder als werkgever en volgde [naam] de training Risicomanagement in de publieke sector en een seminar over cyber. Daarnaast bezochten de leden bijeenkomsten van de Vereniging van Toezichthouders. Elk jaar organiseert de RvT ter verdieping en inspiratie een studiedag waarin de leden zowel binnen als buiten Windesheim met experts spreken over specifieke onderwerpen. Tijdens de als inspirerend ervaren studiedag in 2021 gingen ze met twee externe deskundigen nader in op de toekomst van werk en de toekomst van leren en ontwikkelen en de impact daarvan op de toekomstige strategie van Windesheim.

De leden van de RvT bezoeken jaarlijks de domeinen en diensten om een beeld te vormen van de ontwikkelingen, resultaten en uitdagingen van de verschillende teams en onderdelen van Windesheim. Deze voor de RvT informatieve en waardevolle bezoeken waren in 2021 nagenoeg allemaal online. Tijdens de vergaderingen van de RvT is een terugkoppeling gegeven over deze bezoeken.

Ook spreekt de RvT twee keer per jaar met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR), waarvan één keer in aanwezigheid van het CvB. Wegens omstandigheden is in het verslagjaar eenmaal overlegd met de CMR in aanwezigheid van het CvB.



Gespreksonderwerpen waren onder andere het effect van de coronasituatie op studenten en medewerkers, het proces om te komen tot een nieuw instellingsplan en het financiële resultaat over 2021. De RvT is positief over de open en constructieve wijze waarop de gesprekken met de Centrale Medezeggenschapsraad verlopen.

Ieder jaar evalueert de RvT zijn functioneren. Tijdens twee bijeenkomsten (eind 2020 en begin 2021) heeft de RvT deze evaluatie uitgevoerd aan de hand van de vragenlijst uit het boek *Reflecteren voor toezichthouders, handvatten voor een goed gesprek*. Daarbij lag de nadruk op het functioneren als team, de rollen en competenties en is er ingezoomd op de rol van de RvT in relatie tot het CvB en de organisatie. De bevindingen van de evaluatie zijn met het CvB gedeeld. Volgens de planning zou eind 2021 de zelfevaluatie onder externe begeleiding plaatsvinden. Gelet op het aftreden van [naam] als voorzitter en het aantreden van de nieuwe voorzitter per 1 januari 2022 is ervoor gekozen een afsluitende evaluatie met de aftredende voorzitter te houden. Tijdens deze afsluitende evaluatie is onderlinge feedback uitgewisseld op basis van het functioneren in het afgelopen jaar. Daarnaast heeft begin 2022 een teamsessie met de nieuwe voorzitter plaatsgevonden. De zelfevaluatie met externe ondersteuning zal eind 2022 georganiseerd worden.

## 10.2 Toezichthouden en adviseren

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Windesheim. Daarnaast adviseert en ondersteunt de RvT het CvB bij strategische en beleidsvraagstukken. Dit gebeurt in de reguliere vergaderingen en bilaterale contacten. De RvT vergaderde in 2021 vijf keer in aanwezigheid van het CvB. Voorafgaand aan de vergaderingen was er een vooroverleg tussen de RvT-leden. Naast deze reguliere vergaderingen was er een studiedag en een besloten vergadering waarin de RvT sprak over de herbenoeming van [naam] als CvB-lid en de vacature voor een nieuwe RvT-voorzitter per 1 januari 2022.

Vanwege de coronamaatregelen vonden de vergaderingen, behoudens twee uitzonderingen, online plaats. Tijdens de vergaderingen stonden onderstaande onderwerpen centraal.

### Coronacrisis

Ook in 2021 was de impact van de coronacrisis op Windesheim groot en was daarmee een belangrijk onderwerp van gesprek tussen de RvT en het CvB. Vanuit verschillende invalshoeken bespraken zij de effecten van de pandemie. De RvT is op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen en besluiten die het CvB heeft genomen naar aanleiding van de landelijke coronamaatregelen, zoals het opschorten van het bindend studieadvies. Ook is gesproken over het welzijn van medewerkers en studenten en de extra ondersteuning die aan hen is geboden. Zo is de RvT geïnformeerd over de door Windesheim beschikbaar gestelde financiële middelen om de werkdruk als gevolg van corona te verlagen en over de vanuit OCW ontvangen incidentele middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) om de effecten van corona op te vangen. De RvT heeft het plan, waarin de besteding van de incidentele NPO-middelen is uitgewerkt, goedgekeurd.

De RvT is positief over de ondernomen acties en realiseert zich dat het een zware en lastige tijd blijft. De maatregelen om het virus te bestrijden hebben voor studenten en medewerkers grote impact op hun studie, studentenleven en werkbeleving. Waardering is er dan ook voor hun flexibiliteit en aanpassingsvermogen en voor de wijze waarop Windesheim hen zo goed mogelijk ondersteunt om door deze moeilijke periode te komen. **Voortgang strategische koers**

In de strategische koers zijn de missie en maatschappelijke opdracht van Windesheim vertaald in drie ambities:

- Voor iedere student een eigen leerroute
- Onderzoek gericht op een inclusieve en duurzame samenleving





- Een goede in- en doorstroom in de onderwijsketen

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

Voor wat betreft de ambities op het gebied van onderwijs is met name ingezoomd op de voortgang van het realiseren van een eigen leerroute. Om deze ambitie mogelijk te maken, gaat Windesheim werken met leeruitkomsten. Gesproken is over de volgende stap in onderwijsvernieuwing nu de leeruitkomsten geformuleerd zijn, namelijk het ontwikkelen van leeractiviteiten en toetsen op basis van deze leeruitkomsten. Hierbij is ook ingegaan op de ondersteuning die aan docenten en opleidingsteams gegeven wordt. Daarnaast is de RvT geïnformeerd over de voortgang van de digitale infrastructuur om een eigen leerroute te ondersteunen.

Omdat de pandemie de behoefte aan flexibiliteit benadrukte en versnelde, hecht de RvT eraan dat er gewerkt blijft worden aan de eigen leerroute. Tegelijkertijd vindt de RvT het van belang oog te houden voor het extra werk dat dit van de teams vraagt. Met de gekozen aanpak om de onderwijsvernieuwing in tranches uit te voeren, wordt hiermee rekening gehouden. Met de overgang van ontwerp- naar implementatiefase is een cruciale en spannende periode aangebroken in de uitvoering van de strategische koers, aldus de RvT. Op het gebied van onderzoek is de RvT geïnformeerd over de bijdrage van onderzoekslijnen, projecten en subsidieaanvragen aan een inclusieve en duurzame samenleving. In de commissie onderwijs en onderzoek is hier uitgebreid over gesproken, onder andere door verdiepende gesprekken met medewerkers van een van de kenniscentra.

Iedere zes jaar dient de hogeschool een instellingsplan vast te stellen. Het huidige instellingsplan, de Strategische Koers 2017-2022, loopt in 2022 af. Aan het einde van het verslagjaar hebben de RvT en het CvB een eerste gesprek gevoerd over het

te doorlopen proces om te komen tot een nieuw instellingsplan voor de periode 2023-2028. In 2022 zullen de voorbereidingen van start gaan.

Samenwerkingsverbanden met strategische partners leveren een belangrijke bijdrage aan de realisatie van de strategische koers. De RvT is geïnformeerd over (nieuwe) strategische samenwerkingsverbanden waarin Windesheim participeert en is van oordeel dat deze bijdragen aan de ambities en missie van de hogeschool. Naast al veel langer lopende strategische samenwerkingen gericht op de bevordering van de doorstroom in de onderwijsketen en versterking van de regionale kennisinfrastructuur (zoals de Zwolse8 en Economic Board Regio Zwolle), was Windesheim in het verslagjaar onder andere vertegenwoordigd in het netwerk Lelystad Next Level, voor de verdere doorontwikkeling van regio Flevoland. Ook is de hogeschool door deelname aan sectortafels betrokken bij de uitvoering van de Human Capital Agenda voor de regio Zwolle. Daarnaast heeft Windesheim ter bevordering van diversiteit en inclusie, een belangrijk thema binnen de missie van de hogeschool, de Charter Diversiteit van de SER Diversiteit in Bedrijf ondertekend.

### Onderwijs en onderzoek

Naast de besprekingen over de impact van de coronacrisis en de voortgang van de ambities uit de strategische koers, is gesproken over het toekomstig beleid rond het studieadvies, dat recht doet aan de doelstelling om onnodige uitval te voorkomen. De RvT is zeer te spreken over het zorgvuldig doorlopen proces om tot besluitvorming te komen, en de wijze waarop de opleidingen en medezeggenschap hierbij betrokken zijn. De RvT ondersteunt het besluit om vanaf studiejaar 2022-2023 bij voorkeur te werken met een doorstroomnorm. Door opleidingen de mogelijkheid te bieden om, op basis van praktische of didactische redenen, vooralsnog het bindend studieadvies te blijven hanteren, is volgens de RvT in harmonie tot een optimaal resultaat gekomen.

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 opleidingsportfolio, uitkomsten van de analyse naar de ontvangen besluiten over aangevraagde Toetsen Macrodoelmatigheid, uitkomsten van tevredenheidsonderzoeken en het studiesucces. Ten aanzien van onderzoek kwamen periodiek de ontwikkelingen en resultaten van de lectoraten, lectoren en kenniscentra aan de orde, zoals de start van nieuwe lectoraten, ontwikkelingen in leeropdrachten, benoeming van nieuwe lectoren, ontvangen subsidiebeschikkingen en de midterms die gehouden worden ter voorbereiding op de eerstvolgende visitaties van de kenniscentra in het kader van het brancheprotocol kwaliteitszorg onderzoek.

De RvT heeft het CvB gefeliciteerd met het winnen van de Hogeronderwijspremie en de Deltapremie. Hieruit blijkt ook de externe waardering voor de mooie stappen die Windesheim op het gebied van onderwijs en onderzoek zet.

### **Kwaliteitsafspraken**

De RvT heeft medio 2019, nadat ook de Centrale Medezeggenschapsraad had ingestemd, het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 goedgekeurd. De RvT is voor de totstandkoming van dit plan meegenomen in het te doorlopen proces. Ook is de RvT geïnformeerd over de uitwerking van het Plan Kwaliteitsafspraken in concrete activiteiten. Daarbij concludeerde de RvT dat deze activiteiten bijdragen aan de doelstellingen, de strategische koers en de thema's uit het sectorakkoord, en gezien het zorgvuldig doorlopen proces van totstandkoming realiseerbaar kunnen worden geacht.

Naast de inhoudelijke afspraken over doelen en verdeling van middelen, zijn in het plan afspraken gemaakt over rapportage/verantwoording. Net als in 2020 is de RvT in 2021 middels de Bestuursnota Kwaliteitsafspraken geïnformeerd over de besteding van de middelen en de uitgevoerde activiteiten in het voorgaande kalenderjaar en heeft de RvT geconstateerd dat de beschikbare middelen zijn besteed aan de afgesproken bestedingsdoelen. De RvT stelt vast dat, op de helft

van de planperiode, de activiteiten op een aantal thema's al volledig operationeel zijn (onder andere rond eerste- en tweedelijns studentbegeleiding) en dat op andere thema's (onder andere curriculumvernieuwing) zoals verwacht de komende jaren nog verdere ontwikkeling nodig is.

Als gevolg van de grotere studentenpopulatie heeft Windesheim in 2021 meer kwaliteitsgelden ontvangen dan waarmee in het Plan Kwaliteitsafspraken 2019 – 2024 rekening was gehouden. Ook voor de periode 2022-2024 zal Windesheim meer middelen ontvangen dan in 2019 werd aangenomen. Op basis van input van de Centrale Medezeggenschapsraad en op basis van voorstellen vanuit de domeinen, heeft het CvB voorstellen uitgewerkt waaraan deze extra gelden worden besteed. Nadat de CMR daar instemming aan heeft verleend, heeft de RvT de voorstellen voor de besteding van deze extra kwaliteitsmiddelen voor 2022 – 2024 goedgekeurd. De RvT onderschrijft de keuze om met de activiteiten te blijven aansluiten bij zowel de eerder gekozen bestedingsdoelen voor kwaliteitsverbetering als bij de ambities van de strategische koers, zodat ze elkaar kunnen versterken.

### **Nieuwbouw locatie Almere**

Zowel binnen de auditcommissie als de gehele RvT was de nieuwbouw voor de vestiging in Almere een belangrijk onderwerp van bespreking in 2021. Aanvankelijk was locatie de Voetnoot de beoogde nieuwbouwlocatie, waarvoor de RvT in 2020 de investeringsaanvraag had goedgekeurd. Op verzoek van de gemeenteraad van Almere is een tweede nieuwbouwlocatie onderzocht, tegenover het ziekenhuis, waar uiteindelijk ook de keuze op is gevallen. Net als het CvB is de RvT blij dat er een locatie is gevonden om de onderwijs- en groeiambities van Windesheim in Almere te realiseren en de voorbereidingen voor de nieuwbouw gestart kunnen worden. Hiertoe heeft de RvT goedkeuring verleend aan de aangepaste investeringsaanvraag.



## Financiën en Risicomanagement

De RvT keurde de jaarverantwoording over 2020 goed en verleende decharge aan het CvB voor het in 2020 gevoerde beleid. Daarbij lichte 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 2020 geen besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen speelden van de leden van het CvB of van de leden van de RvT.

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 2021. Daarnaast is – op verzoek van de RvT – apart aandacht besteed aan de financiële samenloop van een aantal grote trajecten en ontwikkelingen, waaronder de Digitale Campus, de nieuwbouw in Almere en de (incidentele) NPO-middelen. De RvT heeft het CvB gecompimenteerd met deze heldere rapportages en overzichten. Ook is de RvT, nadat hierover uitgebreid gesproken is in de auditcommissie, geïnformeerd over de herstructurering van de lening en de bijbehorende swap voor gebouw X.

De RvT nam kennis van de kadernota 2022 op basis waarvan de begroting wordt opgesteld. Aan het einde van het verslagjaar keurde de RvT de begroting voor 2022 goed, na verkregen positief advies van de auditcommissie en nadat ook instemming van de Centrale Medezeggenschapsraad was verkregen.

Verder heeft de RvT, nadat de auditcommissie een positief advies had afgegeven, goedkeuring verleend aan het door de accountant opgestelde auditplan voor het boekjaar 2021, de aangepaste versie van het treasury-statuut en de juridische fusie tussen Windesheim en Stichting Nieuw Grasdorp.

Iedere vier maanden ontvangt de RvT rapportages van de afdeling Interne Audits waarin verslag wordt gedaan van de bevindingen van de uitgevoerde audits naar de naleving van (interne) regelgeving. Tevens ontvangt de RvT voortgangsrapportages over integrale veiligheid en grote vastgoed- en ICT-projecten. De RvT is positief over deze rapportages, die goed inzicht geven in deze onderwerpen.

## Personeel en organisatie

Belangrijk onderwerp van gesprek was de vitaliteit van medewerkers. De RvT is geïnformeerd over het door Windesheim ingestelde coronafonds om de werkdruk als gevolg van corona te verlagen, de wijze waarop vorm wordt gegeven aan hybride werken en de faciliteiten die hiervoor beschikbaar worden gesteld. De RvT is er trots op dat, in deze huidige tijd met de impact van corona, het in 2021 gehouden werkbelevingsonderzoek goede uitkomsten laat zien en dat medewerkers het werken bij Windesheim met een 7,9 waarderen.

Jaarlijks maakt het CvB, als onderdeel van de strategische personeelsplanning, een zogenaamde vlootsschouw van het management van de domeinen en diensten en agendeert deze in de RvT. Deze managementschouw geeft een beeld van de huidige bezetting van alle managementfuncties en de verwachtingen ten aanzien van de continuïteit van de bezetting en de mogelijke opvolging. De RvT deelt de conclusie van het CvB dat de huidige bezetting geen aanleiding geeft tot zorgen ten aanzien van opvolging.

## Governance

In augustus 2021 liep de eerste benoemingstermijn van [naam] als CvB-lid af. Na het doorlopen van de herbenoemingsprocedure heeft de RvT [naam] herbenoemd voor een tweede bestuursperiode voor een periode van zes jaar. Met haar aandacht voor zowel structuur en processen als verbinding en samenwerking is de RvT blij dat [naam] nog een periode aan Windesheim verbonden blijft en bijdraagt aan de realisatie van de strategische koers.



Met het vertrek van [naam] per 1 februari 2022 is de functie van CvB-voorzitter vacant geworden. Door de remuneratiecommissie is aan het eind van het verslagjaar het traject voor de opvolging opgestart. Dit resulteerde in de benoeming van [naam] per 15 april 2022 tot voorzitter van het CvB door de RvT. De RvT heeft inmiddels de procedure voor de werving en selectie voor een nieuw CvB-lid opgestart.

Vanwege het aflopen van de tweede en daarmee laatste benoemingstermijn van RvT-voorzitter [naam] per 1 januari 2022, is de werving en selectieprocedure voor een nieuwe RvT-voorzitter opgestart. Hiertoe is het profiel van de voorzitter van de RvT geactualiseerd. Eind 2021 is [naam] benoemd tot RvT-voorzitter per 1 januari 2022.

### 10.3 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. Vanwege de coronamaatregelen vonden alle commissievergaderingen online plaats.

#### **Auditcommissie**

De auditcommissie kwam zesmaal 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, de managementletter en de begroting. In aanwezigheid van de externe accountant is gesproken over de jaarverantwoording 2020, het bijbehorende accountantsverslag en de managementletter. Bij de bespreking van het

accountantsverslag heeft de accountant aangegeven dat de jaarverantwoording op orde is, er geen aanwijzingen zijn gevonden van fraude, non-compliance of claims en dat de accountant een goedkeurende verklaring zal afgeven. In het verslagjaar voerde de nieuwe accountant voor het eerst de controle van de jaarverantwoording uit. De auditcommissie is blij te constateren dat zowel de accountant als Windesheim positief is over de soepel verlopen controle en de prettige samenwerking. De auditcommissie heeft het accountantsverslag en de jaarverantwoording 2020 met een positief advies ter goedkeuring voorgelegd aan de RvT.

Gedurende het verslagjaar is de auditcommissie geïnformeerd over de financiële stand van zaken en forecast over 2021, de ontwikkelingen in de studentenpopulatie en de personele formatie. Aan de hand van een totaaloverzicht, dat op verzoek van de RvT is gemaakt, zijn alle financiële aspecten die er in de breedte rond grote trajecten en ontwikkelingen spelen, besproken. Ook is de kadernota 2022 met de auditcommissie gedeeld, waarin is uitgewerkt hoe de financiële middelen worden verdeeld en ingezet om de doelstellingen voor 2022 te realiseren. Aan het einde van het verslagjaar heeft de auditcommissie de begroting 2022 besproken, en heeft deze met een positief advies ter goedkeuring voorgelegd aan de RvT.

Belangrijk onderwerp van gesprek in 2021 was de herstructurering van de lening en bijbehorende swap voor gebouw X. Hiervoor zijn verschillende opties uitgewerkt en in de auditcommissie, in aanwezigheid van een externe adviseur, besproken. De auditcommissie heeft aangegeven het voorgenomen besluit van het CvB om de lening te continueren onder aangepaste voorwaarden en bepalingen te ondersteunen.

Daarnaast ging de aandacht uit naar de nieuwbouw voor de vestiging in Almere. De auditcommissie is meegenomen in het proces dat heeft geleid tot de keuze van de gemeenteraad van Almere voor een andere locatie dan de beoogde locatie de Voetnoot, en wat dit betekent voor de eerder door de RvT goedgekeurde





investeringsaanvraag. De auditcommissie heeft het CvB gecompimenteerd met de aangepaste investeringsaanvraag en heeft aangegeven dat deze ter goedkeuring naar de RvT kan worden doorgeleid.

In aanwezigheid van de medewerkers van de afdeling Interne Audits zijn de risicomatrix en de wijze waarop de effectiviteit van de getroffen beheersmaatregelen getoetst worden, besproken. Bij de bespreking van de risicomatrix heeft de auditcommissie geadviseerd, om de risico's op strategisch niveau explicieter te benoemen en periodiek met de RvT te bespreken. Tevens zijn de rapportages over de soft controls besproken, alsmede de ontwikkelingen hierin voor komend jaar. De auditcommissie constateert dat op het gebied van risicomanagement en soft controls mooie stappen zijn gemaakt.

Overige onderwerpen die in de auditcommissie zijn besproken zijn:

De ontwikkeling van de rijksbijdrage

De voortgang van grote projecten op het gebied van vastgoed & ICT

De accounting paper "hedge accounting"

Het auditjaarplan 2022 van de afdeling Interne Audits

Daarnaast heeft de auditcommissie het aangepaste treasurystatuut en de voorgenomen juridische fusie tussen Windesheim en Stichting Nieuw Grasdorp met een positief advies ter goedkeuring doorgeleid naar de RvT.

### **Commissie onderwijs en onderzoek**

De commissie onderwijs en onderzoek vergaderde drie keer in aanwezigheid van het CvB. In het verslagjaar is uitgebreid stilgestaan bij de voortgang van de drie ambities uit de strategische koers.

Om een eigen leerroute voor studenten mogelijk te maken, hebben alle opleidingen leeruitkomsten geformuleerd. Docenten hebben hun ervaringen rond het formuleren van deze leeruitkomsten met de commissie gedeeld. Ook zijn het onderwijsraamwerk en de ontwerpprincipes, die zijn opgesteld als leidraad voor

het ontwerpen van een onderwijsaanbod dat passend is bij de leeruitkomsten, toegelicht alsmede de ondersteuning die hierbij aan de opleidingsteams wordt geboden in de vorm van Learning Labs. De commissie onderwijs en onderzoek is positief over de aanpak en de gekozen fasering voor de implementatie van de onderwijsvernieuwing, waarmee begrip wordt getoond voor de huidige lastige coronasituatie en de werkdruk van teams.

Met onder andere studentbegeleiders is gesproken over de, in relatie tot de strategische koers, toekomstige rol van de studentbegeleiders. Daarbij kwam ook de huidige studentbegeleiding in coronatijd, het welbevinden van de studenten en het effect van corona op de studieresultaten aan de orde.

Deze inzicht in de werkzaamheden van de studentbegeleiders is door de commissie als waardevol ervaren. De commissie is van mening dat een goede studentbegeleiding een van de belangrijkste voorwaarden is voor het welslagen van de strategische koers, en daarmee een belangrijk punt voor de commissie om te blijven volgen.

Voor wat betreft onderzoek is gesproken over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de ambitie dat het onderzoek bijdraagt aan een inclusieve en duurzame samenleving. Hiertoe hebben de directeur en een medewerker van het kenniscentrum Technologie toegelicht hoe zij deze ambitie vormgeven, en aan de hand van voorbeelden geïllustreerd. In aanwezigheid van de directeur van het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap en de lector Familiebedrijven, is gesproken over de resultaten van de gehouden midterm bij het kenniscentrum, en de wijze waarop opvolging wordt gegeven aan de aanbevelingen. Om de commissie inzicht te geven in het onderzoeksportfolio van een lectoraat is gesproken over het onderzoeksprogramma van het lectoraat Familiebedrijven en is ter verdieping het jaarplan over 2020 met de commissie gedeeld.

Ten aanzien van de derde ambitie, het versterken van de doorstroom van studenten in de onderwijsketen, is de commissie geïnformeerd over de in gang



gezette activiteiten om de instroom en aansluiting en de doorstroom Ad-bachelor en bachelor-(universitaire) master te verbeteren.

Overige onderwerpen die aan bod kwamen, waren:

De ontwikkelingen rond klachten van studenten en klachtenafhandeling aan de hand van de jaarverslagen van de Geschillenadviescommissie en het College van Beroep voor de Examens

De evaluatie van de jaarverslagen van de examencommissies en de hieruit voortvloeiende aanbevelingen

De resultaten van de HBO monitor

De uitkomsten van studenttevredenheidsonderzoeken, waarbij de commissie het CvB complimenteerde met de goede rankings

### **Remuneratiecommissie**

De remuneratiecommissie vergaderde in 2021 drie keer. Vanaf september was de manager van de afdeling Personeel en Organisatie bij de vergaderingen aanwezig.

Jaarlijks toetst de remuneratiecommissie de bezoldigingsklasse voor de leden van het CvB aan de geldende WNT-voorschriften. De bezoldigingsklasse voor 2021 is door de RvT vastgesteld op klasse G. Aan de hand van jaar- en kwartaaloverzichten zijn de aan de leden van het CvB vergoede bestuurskosten beoordeeld. De remuneratiecommissie constateerde dat deze kosten en de vergoeding ervan aan de Regeling vergoeding bestuurskosten voldoen, en accordeerde de betreffende overzichten.

Namens de 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. Hierin is onder meer opgenomen dat de RvT ieder jaar feedback ophaalt bij externe en interne stakeholders van een van de bestuurders.

Besproken is dat de bezoldiging van de CvB-leden per januari 2022 wordt verhoogd met het WNT-indexatiepercentage. In verband met corona was de hoogte van de vaste onbelaste onkostenvergoeding van de leden van het CvB per 1 november 2020 tijdelijk naar beneden bijgesteld. Besloten is, deze per 1 oktober 2021 weer op het oude niveau terug te brengen. Daarnaast kwam, mede op basis van een benchmark, de bezoldiging van de leden van de RvT aan de orde. De remuneratiecommissie heeft daarbij aangegeven geen zwaarwegende gronden te zien om de eerder gekozen methodiek en de huidige uitgangspunten voor het berekenen van de bezoldiging van de RvT-leden te veranderen. De RvT heeft dan ook besloten dat de bezoldiging van de RvT-leden per januari 2022 wordt aangepast op grond van de reeds gebruikte methodiek en het jaarlijkse WNT-indexatiepercentage.

Aan het einde van het verslagjaar zijn de voorbereidingen opgestart voor de werving en selectie van een nieuwe bestuurder wegens het vertrek van [naam] per 1 februari 2022.

### **Woord van dank**

In 2021 was de impact van de coronacrisis onverminderd groot. De Raad van Toezicht bedankt alle medewerkers voor hun inzet, flexibiliteit en veerkracht, waardoor het onderwijs, het onderzoek en de bedrijfsvoering draaiende zijn gehouden. Waardering is er ook voor de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de studenten. De pandemie heeft niet alleen impact op het volgen van hun studie, maar ook op hun studentenleven. Tevens bedankt de RvT het College van Bestuur voor de open wijze en de goede sfeer waarbinnen de gesprekken hebben plaatsgevonden.

Een bijzonder dankwoord gaat uit naar [naam]. Hij heeft zich de afgelopen vijf jaar hard gemaakt voor inclusief en toegankelijk onderwijs. Zijn heldere visie op flexibilisering van en doorstroom binnen het onderwijs droegen er mede aan bij dat Windesheim de afgelopen jaren mooie stappen zette op deze thema's.



Tot slot spreken de RvT-leden hun dank en waardering uit aan Peter den Oudsten. Gedurende acht jaar heeft hij op professionele wijze en met grote betrokkenheid de RvT geleid, het overleg tussen de RvT en het CvB voorgezeten en de contacten met de CMR onderhouden.

Raad van Toezicht, juni 2022



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Bijlage 1 Studentgegevens

Kerngegevens		Populatie en instroom per 1 oktober 2021 naar vooropleiding			
	Aantal studenten	Populatie per 1 oktober 2021 naar vooropleiding		Instroom per 1 oktober 2021 naar vooropleiding	
Studenten - instroom	8.889	Anders	770	259	
Studenten - populatie	27.507	Buitenlands	405	147	
Studiesucces - aantal uitvallers	4.477	HAVO	14.265	4.233	
Studiesucces - aantal afgestudeerden	4.170	HBO	573	330	
		MBO	10.037	3.488	
		VWO	1.361	374	
		WO	96	58	
		<b>Totaal</b>	<b>27.507</b>	<b>8.889</b>	

Studentgegevens				
	Populatie per 1 oktober 2021	Instroom per 1 oktober 2021	Uitval in studiejaar 2020-2021	Afgestudeerden in studiejaar 2020-2021
Bewegen en Educatie	5.963	1.925	1.051	853
Business, Media en Recht	7.311	2.454	1.085	1.024
Gezondheid en Welzijn	4.523	1.407	869	897
Techniek	4.850	1.413	614	676
Flevoland	4.860	1.690	858	720
<b>Totaal</b>	<b>27.507</b>	<b>8.889</b>	<b>4.477</b>	<b>4.170</b>



**Domein Bewegen en Educatie**

Ad Educatief Professional Beroepsonderwijs  
 Ad Onderwijsondersteuner Technisch Beroepsonderwijs  
 Ad Sport  
 Docent en kennismanager Dienstverlening en Producten  
 Educational Needs  
 Expertdocent Beroepsonderwijs  
 Learning & Innovation  
 Leraar 1e graads in Lichamelijke Opvoeding  
 Leraar Basisonderwijs  
 Leraar Godsdienst  
 Lichamelijke Opvoeding en Sportpedagogiek  
 LVO 2e Gr. Aardrijkskunde  
 LVO 2e Gr. Algemene Economie  
 LVO 2e Gr. Bedrijfseconomie  
 LVO 2e Gr. Biologie  
 LVO 2e Gr. Duits  
 LVO 2e Gr. Engels  
 LVO 2e Gr. Frans  
 LVO 2e Gr. Geschiedenis  
 LVO 2e Gr. Gezondheidszorg en Welzijn  
 LVO 2e Gr. Godsdienst  
 LVO 2e Gr. Natuurkunde  
 LVO 2e Gr. Nederlands  
 LVO 2e Gr. Scheikunde  
 LVO 2e Gr. Technisch Beroepsonderwijs  
 LVO 2e Gr. Wiskunde  
 Psychomotorische Therapie  
 Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie  
 Sportkunde  
 Theologie

**Domein Business, Media en Recht**

Accountancy  
  
 Ad E-commerce  
 Ad Management  
  
 Bedrijfseconomie  
 Bedrijfskunde  
 Bedrijfskunde MER  
 Commerciële Economie  
 Communicatie  
 Finance and Control  
 Finance, Tax and Advice  
 Financial Services Management  
 Global Project and Change Management  
 HBO - Rechten  
 Human Resource Management  
 International Business  
 International Business and Languages  
 Journalistiek  
 Logistics Management  
 Logistiek en Economie  
 Ondernemerschap & Retail Management  
 Small Business and Retail Management

**Domein Gezondheid en Welzijn**

Ad Sociaal Financiële Dienstverlening  
  
 Ad Sociaal Werk in de Zorg  
 Logopedie  
 Pedagogisch Management Kind en Educatie  
 Social Work  
 Toegepaste Gerontologie  
 Verpleegkunde  
  
**Domein Techniek**  
 Ad Industriële Automatisering en Robotica  
 Ad Logistiek  
 Ad Technische Bedrijfskunde  
 Bouwkunde  
 Civiele Techniek  
 Elektrotechniek  
 HBO-ICT  
 Industrieel Product Ontwerpen  
 Logistics Engineering  
 Polymer Engineering  
 Ruimtelijke Ontwikkeling  
 Technische Bedrijfskunde  
 Werktuigbouwkunde

**Domein Flevoland**

Ad Bouwkunde  
  
 Ad Commerciële Economie  
 Ad Finance  
  
 Ad Management  
 Ad Ondernemen  
 Ad Pedagogisch Educatief Professional  
 Ad Sociaal Werk in de Zorg  
 Ad Software Development  
 Bedrijfseconomie  
 Bedrijfskunde  
 Bedrijfskunde MER  
 Bouwkunde  
 Commerciële Economie  
 Communicatie  
 Engineering  
 Finance and Control  
 HBO - Rechten  
 HBO-ICT  
 Human Resource Management  
 Leraar Basisonderwijs  
 Logopedie  
 Ruimtelijke Ontwikkeling  
 Small Business and Retail Management  
 Social Work  
 Verpleegkunde



Aanmeldingen en instroom in propedeutische fase fixusopleidingen					
Domein	Opleiding	Opleidingsvorm	Aanmeldingen	Capaciteit	Instroom
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Voltijd	311	120	122
<b>Totaal</b>			<b>311</b>	<b>120</b>	<b>122</b>

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	96	NVT	38
		Voltijd	311	160	122
Bewegen en Educatie	Leraar 1e graads in Lichamelijke Opvoeding	Deeltijd	37	NVT	19
		Voltijd	306	180	206
Bewegen en Educatie	Sportkunde	Voltijd	254	120	142
<b>Totaal</b>			<b>1.004</b>	<b>460</b>	<b>527</b>

Internationalisering (aantal uitgaande en inkomende studenten)			
Uitgaande studenten	Aantal	Inkomende studenten	Aantal
Voorjaar 2021	61	Voorjaar 2021	68
Najaar 2021	81	Najaar 2021	128
<b>Totaal</b>	<b>142</b>	<b>Totaal</b>	<b>196</b>

## Bijlage 2 Kenniscentra - Lectoraten

Kenniscentra	Lectoraten
Bewegen en Educatie	Bewegen, School en Sport Bewegen, Gezondheid en Welzijn Sportpedagogiek Leren en (leraren)opleiders in Inclusieve Leeromgevingen Onderwijsinnovatie en ICT
Gezondheid en Welzijn	Gezonde Samenleving Goed Leven met Dementie Jeugd Jeugd en Media GGZ en Samenleving
Media	Media and Civil Society Constructive Journalism
Strategisch Ondernemerschap	Het Familiesysteem Strategisch Ondernemerschap in Familiebedrijven Supply Chain Finance Netwerken in een Circulaire Economie Sociale Innovatie Leven Lang Ontwikkelen
Technologie	ICT-innovaties in de Zorg Industriële Automatisering en Robotica Kunststoftechnologie Energietransitie
Maatschappelijke Innovatie Flevoland	Leiderschap in Onderwijs en Opvoeding Klantenspectief in Ondersteuning en Zorg Nieuwe Arbeidsverhoudingen

## Bijlage 3 Nevenfuncties College van Bestuur d.d. 31-12-2021

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



# Bijlage 4 Overzicht hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht

## d.d. 31-12-2021

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties naast Windesheim
[naam]	<ul style="list-style-type: none"> <li>N.v.t.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter Raad van Toezicht Medisch Spectrum Twente (valt onder werking wet bestuur en toezicht)</li> <li>Lid Raad van Toezicht Zienn</li> <li>Lid Raad van Toezicht Herinneringscentrum Kamp Westerbork</li> </ul>
[naam]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestuurslid bij Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen alsmede voorzitter auditcommissie woningcorporatie De Goede Woning Apeldoorn (valt onder werking wet bestuur en toezicht)</li> </ul>
[naam]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoogleraar organisatiecultuur, communicatie en leiderschap</li> <li>Organisatieadviseur en executive (team) coach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid adviesraad Tijdschrift voor Begeleidingskunde</li> <li>Lid adviesraad Tijdschrift voor ontwikkeling in Organisaties</li> <li>Lid wetenschappelijke raad van de Orde voor Organisatiekundigen en Adviseurs</li> <li>Academic Fellow ICMCI namens de Orde voor Organisatiekundigen en adviseurs</li> <li>Lid raad van advies van Rechtbank Gelderland</li> <li>Lid maatschappelijke raad Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University</li> <li>Bestuurslid Vereniging Toezichthouders Hogescholen</li> <li>Bestuurslid nationaal comité 4/5 mei</li> </ul>
[naam]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Burgemeester van Dalfsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N.v.t.</li> </ul>
[naam]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenaar B4U</li> <li>Directeur Bedrijfsvoeringorganisatie Meerinzicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter Raad van Toezicht De Passerel</li> </ul>

## Bijlage 5 Scholingskosten

<b>Scholingskosten (3,0% out-of-pocketkosten)</b>	
<i>(in € 1.000)</i>	2021
<b>Out-of-pocketkosten</b>	
Scholingskosten	2.710
Corporate Academy	1.098
Reiskosten scholing	57
<b>Totaal out-of-pocketkosten</b>	<b>3.865</b>
<b>Jaarinkomen</b>	<b>128.940</b>
<b>Out-of-pocketkosten / jaarinkomen in een %</b>	<b>3,0%</b>

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 2021 is 3,0% gerealiseerd.

# Deel 2 Jaarrekening



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

# Inhoudsopgave

<u>Inhoudsopgave</u> .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
<u>Kerncijfers 2021</u> .....	99
<u>1 Jaarrekening 2021</u> .....	100
<u>1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2021</u> .....	100
<u>1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2021</u> .....	101
<u>1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht</u> .....	102
<u>1.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten</u> .....	103
<u>1.5 Enkelvoudige balans per 31 december 2021</u> .....	131
<u>1.6 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021</u> .....	132
<u>1.7 Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten</u> .....	133
<u>1.8 WNT-verantwoording 2021 Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim</u> .....	143
<u>1.9 Gebeurtenissen na balansdatum</u> .....	145
<u>2. Overige gegevens</u> .....	146
<u>2.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant</u> .....	146
<u>2.2 Statutaire bepalingen jaarrekening</u> .....	147
<u>Bijlage 1: Gegevens over de rechtspersoon</u> .....	148





# Kerncijfers 2021

<b>Kerncijfers 2021</b>					
<i>(x € 1.000)</i>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Financieel</b>					
Baten	264.332	226.901	218.632	208.183	194.869
Resultaat	19.793	7.757	7.960	9.344	-1.272
Eigen vermogen	98.853	79.060	71.303	63.343	53.999
Materiële vaste activa					
- Investerings	20.623	14.249	9.040	12.168	8.681
- Afschrijvingen	13.297	13.020	12.667	17.573	12.188
<b>Kengetallen</b>					
Solvabiliteit	44,2%	38,8%	37,0%	35,4%	31,3%
Liquiditeit	1,3	1,2	1,2	0,8	0,6
Loonkosten medewerkers/baten	68,2%	71,8%	69,6%	70,7%	71,9%
Loonkosten medewerkers + derden/baten	73,5%	76,5%	74,7%	72,0%	75,7%
Aantal ingeschreven studenten per 01.10	27.507	26.987	24.773	23.429	22.695
Marktaandeel instroom studenten *)	5,7%	5,8%	5,6%	5,3%	5,3%
Marktaandeel ingeschreven studenten *)	5,4%	5,4%	5,3%	5,0%	4,9%
Gemiddeld aantal medewerkers	2.551	2.299	2.158	2.062	2.265
Gemiddeld aantal fte's	1.998	1.834	1.704	1.630	1.642

Solvabiliteit: eigen vermogen/balanstotaal

Liquiditeit: vlottende activa/kortlopende schulden

\*) Bron: Vereniging Hogescholen



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

# 1 Jaarrekening 2021

## 1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2021

Geconsolideerde balans per 31 december 2021 (na resultaatbestemming)			
<i>(x € 1.000)</i>		31.12.2021	31.12.2020
<b>1 Activa</b>			
1.1	<b>Vaste activa</b>		
1.1.2	Materiële vaste activa	131.769	122.807
1.1.3	Financiële vaste activa	0	0
	<i>Totaal vaste activa</i>	131.769	122.807
<b>1.2 Vlottende activa</b>			
1.2.2	Vorderingen	6.453	7.726
1.2.4	Liquide middelen	85.322	73.253
	<i>Totaal vlottende activa</i>	91.775	80.979
	<b>Totaal activa</b>	<b>223.544</b>	<b>203.786</b>
		31.12.2021	31.12.2020
<b>2 Passiva</b>			
2.1	Eigen vermogen	98.853	79.060
2.2	Voorzieningen	17.376	16.387
2.3	Langlopende schulden	39.270	41.803
2.4	Kortlopende schulden	68.045	66.536
	<b>Totaal passiva</b>	<b>223.544</b>	<b>203.786</b>



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## 1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2021

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2021			
	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
<i>(x € 1.000)</i>			
<b>3 Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	199.992	173.149	160.393
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	8.137	7.337	6.693
3.3 Wettelijke college-, cursus-, examengelden	39.014	47.297	43.373
3.4 Baten werk in opdracht van derden	9.152	7.721	8.693
3.5 Overige baten	8.037	10.219	7.749
<i>Totaal baten</i>	<b>264.332</b>	<b>245.723</b>	<b>226.901</b>
<b>4 Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	194.205	194.809	173.490
4.2 Afschrijvingen	12.332	12.994	11.676
4.3 Huisvestingslasten	10.694	10.611	10.105
4.4 Overige lasten	24.781	23.483	20.778
<i>Totaal lasten</i>	<b>242.012</b>	<b>241.897</b>	<b>216.049</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>22.320</b>	<b>3.826</b>	<b>10.852</b>
<b>6 Financiële baten en lasten</b>	<b>-2.542</b>	<b>-2.780</b>	<b>-3.079</b>
<b>Resultaat vóór belasting</b>	<b>19.778</b>	<b>1.046</b>	<b>7.773</b>
<b>7 Belastingen over het resultaat</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>-16</b>
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>19.793</b>	<b>1.046</b>	<b>7.757</b>

Overzicht totaalresultaat en resultaatbestemming		
	Realisatie 2021	Realisatie 2020
<i>(x € 1.000)</i>		
<b>Overzicht totaalresultaat</b>		
Geconsolideerd resultaat na belasting	19.793	7.757
Rechtstreekse vermogensmutatie in het eigen vermogen	0	0
<b>Totaalresultaat</b>	<b>19.793</b>	<b>7.757</b>
<b>Resultaatsbestemming</b>		
Mutatie algemene reserve	19.296	7.891
Mutatie bestemmingsreserve privaat	497	-134
	<b>19.793</b>	<b>7.757</b>



### 1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

<b>Geconsolideerd kasstroomoverzicht</b>			
<i>(x € 1.000)</i>	2021		2020
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Saldo baten en lasten		22.320	10.852
Aanpassing voor:			
4.2 Afschrijvingen	13.297		13.020
2.3.7 Vrijval investeringssubsidies	-1.133		-1.399
2.2 Mutaties voorzieningen	989		905
		13.153	12.526
Verandering in werkkapitaal:			
1.2.2 Vorderingen	1.279		1.299
2.4 Kortlopende schulden	-835		4.107
		444	5.406
<i>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>		35.917	28.784
6. Financiële baten en lasten	-2.002		-2.452
7. Betaalde winstbelasting	8		-36
		-1.994	-2.488
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		33.923	26.296
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
1.1.2 Investerings in materiële vaste activa	-20.622		-14.249
1.1.2 Desinvesteringen in materiële vaste activa	168		210
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		-20.454	-14.039
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
2.3 Aflossing langlopende schulden	-1.400		-1.400
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		-1.400	-1.400
<b>Mutatie liquide middelen</b>		12.069	10.857
Beginstand liquide middelen 1 januari		73.253	62.396
<b>Eindstand liquide middelen 31 december</b>		85.322	73.253



## 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 2021, dat bestaat uit de periode januari 2021 tot en met december 2021.

#### 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 ver-

plichting 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 verantwoord van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar alle waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen en niet van voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen voordoen. Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. Verder wordt een actief of een verplichting niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip dat niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de staat van baten en lasten opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

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

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

#### Continuïteit

In 2021 heeft de coronacrisis wederom een belangrijke impact gehad op Windesheim. Een deel van het jaar is er geen onderwijs op de campus gegeven, is onderzoek op afstand uitgevoerd en werkten medewerkers zoveel mogelijk thuis. Er zijn maatregelen genomen om onderwijs, onderzoek en ondersteuning te continueren. Bij het opmaken van de jaarrekening 2021 zijn, indien en voor zover





van toepassing, schattingen gemaakt en aannames gedaan waarbij rekening is gehouden met de meest recente ontwikkelingen en inzichten over de coronacrisis.

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

#### Presentatie- en functionele valuta

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

#### Consolidatie

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

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

De volgende groepsmaatschappijen zijn in de consolidatie opgenomen:

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

Op 1 januari 2022 is Stichting Nieuw Grasdorp juridisch gefuseerd met Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim.

#### 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 2020 zijn, indien en voor zover dat uit hoofde van transparantie wenselijk en noodzakelijk werd geacht, opnieuw gerubriceerd om vergelijkbaarheid met 2021 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 vervolgwaaarding 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 waarderings. Na de eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten (derivaten) op de hierna beschreven manier gewaardeerd. De vervolgwaaarding 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 2021 zijn geen afgeleide financiële instrumenten gekocht of verkocht, noch is de kostprijs-hedge-accounting beëindigd.

Windesheim documenteert de hedge-relaties en specifieke hedge-documentatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedge-relatie door vast te stellen dat er sprake is van een effectieve hedge, respectievelijk dat er geen sprake is van overhedges. De effectiviteitstest vindt plaats door vergelijking van de kritieke kenmerken van het afdekkingsinstrument met de afgedekte positie. Indien de kritische kenmerken binnen de hedge-relatie aan elkaar gelijk zijn, is geen sprake van ineffectiviteit. Indien de kritische kenmerken niet aan elkaar gelijk zijn, is er sprake van ineffectiviteit. In dat geval wordt de mate van ineffectiviteit vastgesteld door de verandering in reële waarde van het afdekkingsinstrument te vergelijken met de verandering in reële waarde van de afgedekte positie. Indien sprake is van

een cumulatief verlies op de hedge-relatie over de periode vanaf eerste verwerking van het afdekkingsinstrument tot aan balansdatum, wordt deze ineffectiviteit (het verlies) direct in de staat van baten en lasten verwerkt.

#### Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

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

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

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

Bijzondere waardeverminderversverliezen onder de (geamortiseerde) kostprijs van de beleggingen in effecten die tegen reële waarde worden gewaardeerd, met





verwerking van waarde wijzigingen in het eigen vermogen, worden direct ten laste van de staat van baten en lasten verantwoord.

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

#### Gebeurtenissen na balansdatum

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

#### 1.4.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

##### Materiële vaste activa

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

De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische gebruiksduur van het vast actief. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. De afschrijving start op het moment dat

een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buiten-gebruikstelling 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*

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

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

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

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

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

#### Vorderingen

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

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

#### Liquide middelen

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

#### Eigen vermogen

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

#### Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die per einde verslagjaar bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een





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

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

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

#### *Voorziening Sociaal beleid*

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

#### *Voorziening Eigen risico WIA*

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

#### *Jubileumvoorziening*

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

- Overlevingstabel AG2020 Koninklijk Actuarieel Genootschap
- Disconteringsvoet 0%
- Inflatiepercentage per jaar voor de loonindex 2,0%
- Blijfkans

#### *Voorziening Duurzame inzetbaarheid*

De voorziening Duurzame inzetbaarheid is gewaardeerd tegen de nominale waarde. De cao-afspraken over duurzame inzetbaarheid bieden medewerkers de mogelijkheid om duurzame inzetbaarheidsuren te sparen. Deze uren worden door medewerkers geregistreerd en door de leidinggevende gefiatteerd. De voorziening voor duurzame inzetbaarheid is berekend op basis van het spaarsaldo per 31 december 2021 van de medewerkers die sparen voor een sabbatical.

#### *Voorziening Werkloosheidsbijdragen*

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

De voorziening is bepaald op basis van beschikbare gegevens uit de eigen administratie en de opgaves van 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 waarderinggrondslagen. De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Baten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de handelsgoederen zijn overgedragen aan de koper.

### Baten

#### *Rijksbijdragen, overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden*

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de 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 bestedingsverplichtingen, 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 baten verantwoord in het jaar waarop de gelden betrekking hebben, tenzij toerekening naar schooljaar plaats vindt (in plaats van kalenderjaar) of sprake is van een concreet bestedingsplan voor de periode na balansdatum. 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, contract-activiteiten en overige) worden in de staat van baten en lasten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten, indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat wordt genomen na voltooiing van de gehele opdracht. Voor een eventueel verwacht negatief resultaat wordt een voorziening getroffen.

#### *Overige baten*

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

### Lasten

#### *Personeelslasten*

De personeelslasten bestaan uit de loon- en salariskosten van eigen personeel en de daarop betrekking hebbende sociale lasten en pensioenlasten, inclusief betaalde en verschuldigde premies uit hoofde van pensioenregelingen. De loon-

en salariskosten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de stichting.

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

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

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

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



### *Pensioenen*

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

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

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

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

### *Leasecontracten*

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

### *Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke lasten*

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

### *Belastingen*

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





#### 1.4.4 Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht

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

#### 1.4.5 Toelichting op de posten van de geconsolideerde balans

##### 1.1.2 Materiële vaste activa

Verloopoverzicht materiële vaste activa				
	1.1.2.1	1.1.2.3	1.1.2.5	
	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	In uitvoering en vooruitbetaald	Totaal
(x € 1.000)				
Aanschafprijs 01.01.2021	193.390	48.792	5.896	248.078
Afschrijving cumulatief 01.01.2021	-90.729	-34.542	0	-125.271
Boekwaarde 01.01.2021	102.661	14.250	5.896	122.807
Investeringen 2021	3.400	3.363	15.664	22.427
Desinvesteringen 2021	-140	-28	0	-168
Afschrijvingen 2021	-8.520	-4.777	0	-13.297
Boekwaarde 31.12.21	97.401	12.808	21.560	131.769
Aanschafprijs 31.12.2021	195.976	50.046	21.560	267.592
Afschrijving cumulatief 31.12.2021	-98.575	37.248	0	-135.823
Boekwaarde 31.12.2021	97.401	12.808	21.560	131.769

##### 1.1.2.1 Gebouwen en terreinen

Dit zijn de campus in Zwolle en in Almere en de studentensociëteit in Zwolle. De investeringen in gebouwen en terreinen in 2021 betreffen met name groot onderhoud en verbouwingen. De desinvesteringen hadden een aanschafwaarde van K€ 815. De bijbehorende cumulatieve afschrijving op moment van desinvesteren was K€ 675.

##### 1.1.2.3 Inventaris en apparatuur

De investeringen in 2021 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€2.008. De cumulatieve afschrijving op moment van desinvesteren was K€ 1.980.

##### 1.1.2.5 Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald

Het saldo per eind 2021 betreft met name lopende projecten voor aanpassingen van de rondweg en de gebouwen B en C op de campus in Zwolle en investeringsprojecten voor meubilair, apparatuur en onderwijsmiddelen.

### 1.1.3 Financiële vaste activa

Verloopoverzicht financiële vaste activa				
(x € 1.000)	Stand 01.01.2021	Investerings en verstekte lening	Desinvestering en afgeloste lening	Stand 31.12.2021
<b>1.1.3.8 Overige vorderingen deelnemingen</b>				
bijBrainz, B.V.	58	0	0	58
Voorziening wegens oninbaarheid	-58	0	0	-58
	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

#### 1.1.3.8 Overige vorderingen

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

### 1.2.2 Vorderingen

Vorderingen		31.12.2021	31.12.2020
(x € 1.000)			
1.2.2.1	Debiteuren	1.839	2.277
1.2.2.6	Vorderingen op personeel	39	94
1.2.2.9	Onderhanden projecten	2.005	1.814
1.2.2.10	Overige vorderingen	95	167
1.2.2.11	Belastingen en premies sociale verzekeringen	314	389
1.2.2.12	Vooruitbetaalde kosten		
	. Ov-jaarkaarten	7	0
	. Diverse posten	1.622	3.058
1.2.2.13	Verstekte voorschotten	11	3
1.2.2.15	Overlopende activa overige	691	191
1.2.2.16	Af: voorziening oninbaarheid	-170	-267
		<u>6.453</u>	<u>7.726</u>

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

#### 1.2.2.1 Debiteuren

Het debiteurensaldo bestaat voor K€ 754 (2020: K€ 933) uit vorderingen op studentdebiteuren anders dan collegegelden en voor K€ 1.085 (2020: K€ 1.344) uit vorderingen op overige debiteuren.

#### 1.2.2.9 Onderhanden projecten

Het te factureren werk voor derden bestaat voor K€ 1.793 (2020: K€ 1.626) uit subsidieprojecten en voor K€ 212 (2020: K€ 188) uit private activiteiten.



### 1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen

Dit betreft o.a. de te vorderen omzetbelasting voor K€ 231 pro rata 2020 (2020: K€ 255 pro rata 2019).

### 1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten diverse posten

De vooruitbetaalde bedragen zijn onder andere voor licenties K€ 1.383 (2020: K€ 1.639), huur K€ 610 (2020: K€ 433), te ontvangen bedragen van crediteuren (K€ 259 (2020: K€ 318) en verzekeringen K€ 148 (2020: K€ 184). Het resterende bedrag bestaat uit verschillende kleinere vooruitbetaalde kosten.

### 1.2.2.15 Overlopende activa overige

De overlopende activa betreft met name bankgaranties voor huur van gebouwen K€ 625 (2020: K€ 155).

### 1.2.2.16 Voorziening oninbaarheid

Verloop van de voorziening wegens oninbaarheid		
(x € 1.000)	2021	2020
Stand per 01.01	-267	-222
Onttrekking	77	16
Dotatie	0	-61
Vrijval	20	0
Stand per 31.12	-170	-267

### 1.2.4 Liquide middelen

Liquide middelen		
(x € 1.000)	31.12.2021	31.12.2020
1.2.4.1 Kasmiddelen	29	7
1.2.4.2 Tegoeden op bankrekeningen	85.293	73.246
	85.322	73.253

De tegoeden op de bankrekeningen staan ter vrije beschikking. De toename van het saldo van de liquide middelen met € 12,1 mln. Wordt met name veroorzaakt

door een hogere rijksbijdrage in 2021 in combinatie met lagere kosten dan verwacht. Verdere details zijn te vinden in het kasstroomoverzicht.

## 2.1 Eigen vermogen

### 2.1.1.1 Algemene reserve

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

### 2.1.1.2 Bestemmingsreserve publiek

De bestemmingsreserve Huisvestingsbeleid is gevormd ten behoeve van kapitaalslasten. Uit het in 2019 vastgestelde masterplan is gebleken dat de reserve niet meer benodigd is. Het saldo van de reserve is derhalve toegevoegd aan de algemene reserve. De bestemmingsreserve Financiering Flevoland is gevormd ten 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 exploitatiekosten en investeringen van Windesheim in Flevoland in de komende jaren af te dekken op het moment dat de balanspost Vooruit ontvangen financiering Flevoland (opgenomen onder post 2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen en per eind 2021 een saldo van K€ 3.141) volledig is benut.

### 2.1.1.3 Bestemmingsreserve privaat

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



## Verloopoverzicht eigen vermogen

	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 01.01.2020	58.306	7.317	5.680	71.303
Resultaat	7.891	0	-134	7.757
Overige mutaties	0	0	0	0
Stand 31.12.2020	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

## 2.2 Voorzieningen

### Voorzieningen

	31.12.2021	31.12.2020
<i>(x € 1.000)</i>		
2.2.1 Personele voorzieningen	17.376	16.387
	<b>17.376</b>	<b>16.387</b>

### Verdeling van de looptijd van de personele voorziening

		<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar	Totaal
<i>(x € 1.000)</i>					
2.2.1.1	Sociaal beleid	370	616	0	986
2.2.1.2	Duurzame inzetbaarheid	590	125	0	715
2.2.1.3	Eigen risico WIA	276	1.029	765	2.070
2.2.1.4	Jubileum	65	618	3.008	3.691
2.2.1.5	Werkloosheidsbijdragen	1.505	1.890	0	3.395
2.2.1.6	Transitievergoedingen	369	200	0	569
2.2.1.7	Werktijdvermindering senioren	2.199	3.751	0	5.950
	Totaal	<b>5.374</b>	<b>8.229</b>	<b>3.773</b>	<b>17.376</b>



## 2.2.1. Personele voorzieningen

Personele voorzieningen		Stand per 31.12.2020	Dotaties 2021	Onttrekking 2021	Vrijval 2021	Rentelast 2021	Stand per 31.12.2021
(x € 1.000)							
2.2.1.1	Sociaal beleid	1.716	1.540	-1.029	-1.241	0	986
2.2.1.2	Duurzame inzetbaarheid	690	25	0	0	0	715
2.2.1.3	Eigen risico WIA	2.266	923	-198	-921	0	2.070
2.2.1.4	Jubileum	3.165	623	-97	0	0	3.691
2.2.1.5	Werkloosheidsbijdragen	2.600	3.115	-1.450	-870	0	3.395
2.2.1.6	Transitievergoedingen	200	570	-201	0	0	569
2.2.1.7	Werktijdvermindering senioren	5.750	1.407	-1.207	0	0	5.950
	Totaal	16.387	8.203	-4.182	-3.032	0	17.376

### 2.2.1.1 Sociaal beleid

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

### 2.2.1.2 Duurzame inzetbaarheid

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

### 2.2.1.3 Eigen risico WIA

De Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) bestaat uit de Werkhervattingregeling Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA) en de Inkomensvoorziening Volledig Arbeidsgeschikten (IVA). Indien een werknemer arbeidsongeschikt raakt, vormen de eerste twee jaren een last en betaalt Windesheim het salaris door; honderd procent in het eerste jaar en zeventig procent in het tweede jaar. Na 104 weken arbeidsongeschiktheid keert de WIA uit middels een IVA of een WGA-uitkering. Indien de werknemer na twee jaar in de WGA komt, wordt het dienstverband beëindigd en ontvangt de werknemer een uitkering via het UWV. Het eigen risico voor de werkgever is maximaal tien jaar of korter dan tien jaar in het geval de medewerker de pensioengerechtigde leeftijd bereikt.

Bij de bepaling van de hoogte van de voorziening in 2021 is rekening gehouden met verwachte uitkeringen aan medewerkers die per einde boekjaar in de WIA zitten of waarschijnlijk in 2021 in de WIA terecht komen.

### 2.2.1.4 Jubileumvoorziening

Deze voorziening is voor toekomstige jubileumuitkeringen aan de huidige werknemers. De omvang van de verplichting is bepaald door de arbeidshistorie van werknemers bij andere overheidsinstellingen. De voorziening is gevormd op basis van de cao en is actuariael 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 2021 is een voorziening gevormd voor:

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

Per 31 december 2021 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		31.12.2021	31.12.2020
(x € 1.000)			
2.3.3	Schulden aan kredietinstellingen:		
	. ING Bank NV (Windesheim)	36.600	38.000
2.3.7	Overige langlopende schulden:		
	. Investeringsubsidie	2.670	3.803
		<u>39.270</u>	<u>41.803</u>

### 2.3.3 Schulden aan kredietinstellingen

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

#### ING Bank NV (Windesheim)

Voor de financiering van gebouw X op de Campus in Zwolle, kadastraal bekend onder sectie K nummer 2227, is aan de ING Bank NV het recht van een hypotheek gegeven op het pand tot meerdere zekerheid voor de betaling van de hoofdsom van € 55 mln. plus € 22 mln. voor renten, boeten, kosten, premies of anderszins, in totaal € 77 mln. Naast de zekerheid op het pand is er mede zekerheid verstrekt inzake verpanding van alle rechten die Windesheim ter zake van het onderpand heeft. Tevens is de bank bevoegd het onderpand samen met de roerende zaken die in het pand staan te (doen) verkopen. De kredieten zijn verstrekt in de vorm van kasgeldleningen. Middels een renteswap is de variabele rente op de langlopende leningen van de ING Bank NV, omgezet naar een vaste rente van 4,88%. De hoofdsom van de renteswap daalt overeenkomstig de aflossing van de langlopende lening. Op grond van de 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 investeringssubsidie voor De Landdrost in Almere. Conform Richtlijn RJ 274 is de investeringssubsidie 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 2021 is K€ 1.133 verantwoord waarbij rekening is gehouden met data van ingebruikname. Dit bedrag is onderdeel van post 4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa.





### Verloopoverzicht langlopende schulden

	2.3.3 Schulden aan kredietinstellingen ING Bank NV (Windesheim)	2.3.7 Overige Investeringsubsidie Flevoland	Totaal
(x € 1.000)			
Stand per 01.01.2021	38.000	3.803	41.803
Vrijval ten gunste van de exploitatie	0	-1.133	-1.133
Aflossingen	-1.400	0	-1.400
Stand per 31.12.2021	36.600	2.670	39.270
Looptijd > 1 jaar	35.200	2.002	37.202
Looptijd > 5 jaar	29.600	48	29.648
Rentevoet (exclusief opslag)	4,88%	n.v.t.	

### 2.4 Kortlopende schulden

(x € 1.000)	31.12.2021	31.12.2020
2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen	1.400	1.400
2.4.7 Vooruit gefactureerde termijnen projecten	12.662	11.571
2.4.8 Crediteuren	6.986	6.952
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen		
. Loonheffing	9.100	7.670
. Omzetbelasting	99	79
. Vennootschapsbelasting	0	0
2.4.10 Pensioenen	2.752	2.296
2.4.12 Overige kortlopende schulden		
. Personeel	18	87
. Diversen	3.271	3.643
2.4.13 Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	12.224	20.610
2.4.14 Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ	6.965	249
2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen		
. Vooruitontvangen financiering Flevoland	3.141	3.339
. Overige vooruitontvangen bedragen	1.362	1.536
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	7.806	6.965
2.4.19 Overige overlopende passiva	260	139
	68.045	66.536

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 2020 K€ 1.091 hoger. Deze toename wordt voor K€ 3.335 veroorzaakt door open aanbod- en subsidieprojecten. Tegenover deze toename staat een verlaging van K€ 2.244 van maatwerk projecten. Onderdeel van deze positie betreft onder andere vooruit ontvangen subsidies voor Regionale Aanpak Personeelstekort (tabel G1) en Doorstroomprogramma mbo-hbo (tabel G1, paragraaf 2.4.14).

#### 2.4.12 Overige kortlopende schulden

Diversen

Dit zijn nog te betalen bedragen voor onder andere loonkosten derden K€ 820 (2020: K€ 857), decentrale arbeidsvoorwaarden K€ 161 (2020: K€ 588), rente K€ 538 (2020: K€ 559), huur Stichting Studenten Huisvesting K€ 196 (2020: K€ 77) en

samenwerkingsverbanden K€ 222 (2020: K€ 207). 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 2020 is lager dan 2021 vanwege de halvering van collegegelden conform de afspraken van het Nationaal Programma Onderwijs.

#### 2.4.14 Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ

De vooruit ontvangen subsidies betreft met name Rijksbijdrage NPO programma's studiejaar 2021-2022 voor K€ 6.575 (2020: K€0) en toegekende lerarenbeurzen K€ 228 (2020: K€ 109). Meer details ten aanzien van de lerarenbeurzen is te vinden in tabel G1.

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

Omschrijving	Toewijzing	Conform beschikking geheel uitgevoerd*
	<i>Kenmerk</i>	<i>Datum</i>
Lerarenbeurs 2020 - 2021	1090565-1, 1095426-1	28-8-20, 19-10-20
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
Doorstroomprogramma mbo – hbo	DHBO19010	30-10-18
Regionale Aanpak Personeelstekort	RAP20005	30-4-20

Het totaal toegewezen bedrag voor de lerarenbeurs 2020-2021 is K€ 163, voor de lerarenbeurs 2021-2022 K€ 432, voor het Doorstroomprogramma mbo-hbo K€ 116 en de RAP K€595.

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

G2A Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar (x €1.000)

Omschrijving	Toewijzing	datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
Subsidieregeling coronabanen in het hoger onderwijs	COHO210026	13-apr-21	166	0	0	0	166	166	0



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



## 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 31.12.2020 nog K€ 3.339 over. In 2021 is het exploitatietekort ad K€ 198 ten laste van deze vooruit ontvangen financiering gebracht. Naast dit restantsaldo zet Windesheim de bestemmingsreserve Financiering Flevoland in voor dekking van de exploitatietekorten en investeringen van Windesheim in Flevoland. Deze bestemmingsreserve is opgenomen onder post 2.1.1.2 en heeft per eind 2021 een saldo van K€ 7.317.

#### Mutatieoverzicht vooruit ontvangen financiering Flevoland

(x € 1.000)	2021	2020
Stand 01.01	3.339	4.240
Exploitatiekort Windesheim Flevoland	-198	-901
Stand 31.12	3.141	3.339

## 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 2021 € 36,6 mln. Voor schulden met een variabele rente loopt Windesheim risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Om de variabiliteit van de variabel rentende leningen te beperken, heeft Windesheim een renteswap afgesloten. Daarmee is het variabel renterisico afgedekt.





## Renteswap ultimo boekjaar

	Oorspronkelijke hoofdsom	Te betalen rente	Te ontvangen rente	Startdatum	Einddatum	Marktwaaarde 31.12.21	
						Hoogste	Laagste
(x € 1.000)							
Renteswap	53.000	4,88%	3mnd EURIBOR	1-7-2008	1-1-2042	-25.745	-21.767

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

### Liquiditeitsrisico en kasstroomrisico

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

De liquide middelen staan ultimo 2021 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 2021 heeft de externe financier geen gebruik gemaakt van de bevoegdheid om extra zekerheid te vragen vanwege de negatieve marktwaarde van de renteswap.

In de overeenkomst met de externe financier zijn diverse beëindigingsclausules opgenomen. Deze niet ongebruikelijke beëindigingsclausules geven partijen het recht en soms de plicht op bepaalde momenten tijdens de contractduur de overeenkomst op te zeggen. Bij de beëindiging van de overeenkomst op basis van deze beëindigingsclausules wordt de marktwaarde van de renteswap afgerekend. Wanneer de beëindigingsclausules in werking treden, leidt dit tot een mogelijk

liquiditeitsrisico voor Windesheim, voor zover de negatieve marktwaarde van de renteswap hoger is dan de op dat moment beschikbare liquiditeit.

De belangrijkste beëindigingsclausules hebben betrekking op de onderstaande omstandigheden:

- De financierings- en kredietovereenkomst wordt niet (tijdig) nagekomen
- Wijziging of beëindiging van de voornaamste activiteiten; wijziging in het College van Bestuur van Windesheim of in de statuten of reglementen en indien een dergelijke wijziging naar het oordeel van de externe financier van zodanige aard is dat zij de overeenkomst niet of niet onder dezelfde voorwaarden zou hebben gesloten
- Indien er naar het oordeel van de externe financier gegronde twijfel bestaat over de verhaalbaarheid van de te vorderen bedragen;
- Indien er sprake is van schuldsanering, surseance van betaling of faillissement.

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

### Reële waarde

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

Door toepassing van kostprijs hedge-accounting, zoals uiteengezet in de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling, is de boekwaarde van afgeleide financiële instrumenten nihil. Met de renteswap is bereikt dat het



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

### ***Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen***

#### ***Activa***

##### ***Vordering OCW: sociale lasten 1986***

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

#### ***Claim***

Na het instorten van de in aanbouw zijnde parkeergarage bij Eindhoven Airport heeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken onderzoek laten instellen naar alle gebouwen in Nederland met vergelijkbare vloerconstructies. Dit resulteerde op 5 oktober 2017 in een informatiedocument, opgesteld in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, met daarin opgenomen een te volgen stappenplan indien een gebouw de bewuste vloerconstructie had. Windesheim heeft op basis hiervan besloten in oktober 2017 gebouw X te sluiten voor normaal gebruik en herstelwerkzaamheden uit te laten voeren. Gebouw X is in november 2018 weer in gebruik genomen. Windesheim heeft de aannemer aansprakelijk gesteld voor de ontstane en nog voortvloeiende schade.

De Minister heeft TNO om advies gevraagd over deze vloerconstructies. Dit advies is nog niet beschikbaar en wel noodzakelijk voor de afhandeling.

### ***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 2022 verder duidelijk worden.

<b>Huur- en leasecontracten</b>	Last	Verplichtingen		
		<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar
<i>(x € 1.000)</i>	2021			
Huurcontracten onbepaalde tijd	554	614	378	PM
Huurcontract pand Windesheim Flevoland (tot 01.09.2027)	2.385	2.261	10.554	0
Huurcontract Bibliotheek Almere (tot 01.09.2022)	125	165	439	0
Huurcontract Het Bakken Almere (tot 28-02-2022)	245	35	0	0
Huurcontract Het Circus Almere (tot 30-06-2030)	364	624	4.004	2.002
Leasecontracten (2 personenauto's)	31	22	51	0



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



### Bankgaranties

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

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

## 3.1 Rijksbijdragen

### Rijksbijdragen

		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2021	2021	2020
		<i>(x € 1.000)</i>		
3.1.1.1	Rijksbijdrage OCW	199.390	173.108	159.874
3.1.2.1	Overige subsidies OCW	602	41	519
		<u>199.992</u>	<u>173.149</u>	<u>160.393</u>

#### 3.1.1.1 Rijksbijdrage OCW

De rijksbijdrage is ten opzichte van de begroting ruim € 26 mln. hoger. Dit wordt met name veroorzaakt door extra middelen van het Nationaal Programma Onderwijs. Het Nationaal Programma Onderwijs bestaat uit middelen ter compensatie voor de 50% korting op de collegegelden, extra middelen voor studie- en studentbegeleiding voor de studie jaren 2021-2022 en 2022-2023 en extra middelen voor grotere instroom en langere studieduur. Het niet-normatieve deel van de Rijksbijdrage OCW voor 2021 betrof K€ 867 (2020: K€ 0). 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, doorstroom mbo-hbo, regionale aanpak personeelstekort en subsidie coronabanen. De regeling Lerarenbeurs is bedoeld om het aantal docenten met een master en het aantal promovendi te verhogen. Het doorstroomprogramma mbo-hbo is bedoeld om de basiskennis en basisvaardigheden van aankomende techniekstudenten op niveau te brengen. De regeling regionale aanpak personeelstekort is gericht op het aanpakken van de

personeelstekorten in het onderwijs en de subsidie coronabanen is ten behoeve van tijdelijk ondersteunend personeel om de onderwijscontinuïteit in het hoger onderwijs tijdens de COVID-19-crisis te kunnen waarborgen.

### Specificatie overige subsidies OCW

	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
	<i>(x € 1.000)</i>		
3.1.2.1 Overige subsidies OCW			
. Lerarenbeurs	253	41	226
. Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	0	0	9
. Doorstroomprogramma mbo-hbo	62	0	200
. Regionale Aanpak Personeelstekort	121	0	84
. Subsidie coronabanen	166	0	0
	<u>602</u>	<u>41</u>	<u>519</u>

## 3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

### Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
	<i>(x € 1.000)</i>		
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	<u>8.137</u>	<u>7.337</u>	<u>6.693</u>

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€ 2.605, overheidsinstellingen (gemeenten, provincies, ministeries) K€ 1.840, Regieorgaan SIA K€ 1.998 en onderwijsinstellingen K€ 1.354. De begroting voor deze baten wordt opgesteld op basis van de toegekende subsidies. De gerealiseerde baten zijn hoger dan 2020, omdat in 2019 en 2020 ingediende, maar nog niet toegekende subsidies, in 2021 zijn toegekend.



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

#### Wettelijke college-, cursus-, examengelden

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3.3.3 Collegegelden sector HBO	39.014	47.297	43.373

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 '20/'21 en 4/12 voor studiejaar '21/'22). De baten zijn lager dan begroot, met name vanwege de korting op collegegelden. In 2021 krijgen studenten vanaf september een korting van 50% op het collegegeld. Via de NPO middelen (Rijksbijdrage) worden de hogescholen gecompenseerd voor deze korting. De baten uit instellingscollegegeld bedragen K€ 703 (2020: K€ 759).

### 3.4 Baten werk in opdracht van derden

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

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3.4.1.1 Contractonderwijs	7.963	6.929	7.861
3.4.5 Overige baten in opdracht van derden	1.189	792	832
	9.152	7.721	8.693

De baten uit contractonderwijs bestaan uit open aanbod cursussen en uit bedrijfscursussen. Deze zijn K€ 1.034 hoger uitgekomen dan begroot, vanwege meer activiteiten op gebied van Leven Lang Ontwikkelen bij de domeinen. De overige baten betreffen advieswerkzaamheden. De totale baten uit werk in opdracht van derden zijn K€ 397 hoger uitgekomen dan begroot, omdat er meer cursussen en trainingen doorgang hebben kunnen vinden in 2021. Een deel hiervan is verschoven van 2020 naar 2021 als gevolg van de corona maatregelen.

### 3.5 Overige baten

#### Overige baten

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3.5.1 Opbrengst verhuur	935	1.113	330
3.5.2 Detachering personeel	1.595	723	1077
3.5.4 Sponsoring	13	60	20
3.5.7 Studentenbijdragen	605	1.175	721
3.5.10 Overige			
. Overige subsidies	1.757	1.567	1.231
. Overige dienstverlening	870	1.077	1.428
. Financiering Flevoland	198	2.651	901
. Diversen	2.064	1.853	2.041
	8.037	10.219	7.749

#### 3.5.1 Opbrengst verhuur

Dit betreft de verhuur van ruimte op de Campus in Zwolle, de verhuur van de sportaccommodatie en de huurbate uit exploitatie van de studentensociëteit bij Stichting HANS. Deze was in 2021 lager dan begroot vanwege coronamaatregelen. Hierdoor kon er gedurende een deel van het jaar geen gebruik worden gemaakt van de accommodaties.

#### 3.5.2 Detachering personeel

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

#### 3.5.7 Studentenbijdragen

Dit betreft met name bijdragen voor excursies en studiereizen. De realisatie was in 2021 lager dan begroot, vanwege de reisbeperkingen door de coronacrisis.

#### 3.5.10 Overige subsidies.

Dit betreft subsidies van private partijen.



#### Overige dienstverlening.

De overige dienstverlening betreft onder andere de parkeerbaten uit betaald parkeren van € 0,2 mln. (2020: € 0,2 mln.) en het ter beschikking stellen van faciliteiten en personeel aan derden. De opbrengst uit betaald parkeren en het ter beschikking stellen van personeel en faciliteiten was lager dan begroot vanwege de coronacrisis.

#### Financiering Flevoland.

De bate 2021 van K€ 198 (2020: K€ 901) 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€ 204 (2020: K€ 255), opbrengsten van Kies Op Maat ad K€ 1.022 (2020: K€ 842) en van het schakeljaar ad K€ 548 (2020: K€ 387). 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)		2021	2021	2020
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten			
4.1.1.1	Lonen en salarissen	130.296	173.270	119.227
4.1.1.2	Sociale lasten	17.168		14.878
4.1.1.5	Pensioenlasten	22.592		19.221
		<u>170.056</u>	<u>173.270</u>	<u>153.326</u>
4.1.2	Overige personele lasten			
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	5.171	5.491	5.342
4.1.2.2	Lasten personeel niet in loondienst	13.847	10.910	10.662
4.1.2.3	Overige	5.869	5.178	4.720
4.1.3	Af: Ontvangen vergoedingen			
4.1.3.3	Uitkeringen	-738	-40	-560
		<u>194.205</u>	<u>194.809</u>	<u>173.490</u>

### 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 met name veroorzaakt doordat vacatures zijn ingevuld rekening houdend met het absorptievermogen van teams om nieuwe collega's te kunnen inwerken en een gunstiger schaal-functiemix dan begroot. Het in 2021 aangekondigde NPO programma heeft een dempend effect op het verschil tussen begroting en realisatie, vanwege de extra ingevulde vacatures. Deze vacatures zijn niet meegenomen in de oorspronkelijke begroting.

#### 4.1.2 Overige personele lasten

De lasten personeel niet in loondienst zijn hoger dan begroot, met name vanwege extra inhuur als gevolg van corona en inhuur specialisten (o.a. ICT). De post Overige bestaat uit scholingskosten, kosten voor werving en mobiliteit van personeel en kosten voor medische begeleiding.

##### Het gemiddeld aantal fte's per boekjaar

	Realisatie 2021 fte	Realisatie 2020 fte	Realisatie 2019 fte
Onderwijzend Personeel	1.281	1.159	1.076
Onderwijs Ondersteunend Personeel	717	675	628
	<b>1.998</b>	<b>1.834</b>	<b>1.704</b>

Windesheim heeft in 2021 geen medewerkers in dienst die werkzaam zijn buiten Nederland (2020: geen).

#### 4.2 Afschrijvingen

##### Afschrijvingen

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
(x € 1.000)			
4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa			
. Gebouwen en terreinen	8.520	8.934	8.190
. Inventaris en apparatuur	4.777	5.243	4.830
. Boekresultaat desinvesteringen	168	0	55
. Vrijval investeringssubsidie	-1.133	-1.183	-1399
	<b>12.332</b>	<b>12.994</b>	<b>11.676</b>

De afschrijvingen 2021 zijn lager dan het begrote niveau vanwege latere ingebruikname van de renovatie van gebouw B en C op de campus in Zwolle. De afschrijvingen zijn in 2021 licht hoger dan 2020 vanwege ingebruikname nieuwe activa (met name het gebouw Het Circus in Almere). De post 'Vrijval investeringssubsidie' betreft een ontvangen investeringssubsidie voor het gebouw "De Landdros" 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 2021 is K€ 1.133 verantwoord waarbij rekening is gehouden met data van ingebruikname.

#### 4.3 Huisvestingslasten

##### Huisvestingslasten

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
(x € 1.000)			
4.3.1 Huurlasten	3.933	4.128	3.388
4.3.2 Verzekeringslasten	486	528	504
4.3.3 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	2.152	1.866	2.091
4.3.4 Energie en water	972	957	957
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.527	2.382	2.496
4.3.6 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	620	700	659
4.3.8 Overige huisvestingslasten	4	50	10
	<b>10.694</b>	<b>10.611</b>	<b>10.105</b>

De huisvestingslasten zijn in lijn met de begroting, met uitzondering van onderhoud. De onderhoudskosten zijn hoger dan begroot als gevolg van extra niet gepland onderhoud en hogere marktprijzen.



## 4.4 Overige lasten

### Overige lasten

(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
4.4.1 Administratie en beheer			
. Samenwerkingsverbanden	4.326	3.033	3.410
. Adviseurskosten	2.309	1.346	1.757
. Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	2.616	1.917	2.356
. Contributies	944	854	1.011
. Cateringkosten	725	1.149	479
. Kies op Maat	2.159	1.222	1.289
. Diversen	2.194	3.027	2.348
4.4.2 Inventaris en apparatuur	5.671	5.163	5.081
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	1.792	2.505	1.885
4.4.5 Overige	2.045	3.267	1.162
	<b>24.781</b>	<b>23.483</b>	<b>20.778</b>

#### 4.4.1 Administratie en beheer

De lasten voor administratie en beheer zijn ten opzichte van de begroting per saldo K€ 2.665 hoger uitgekomen.

##### *Samenwerkingsverbanden*

De kosten voor samenwerkingsverbanden zijn hoger uitgekomen dan begroot als gevolg van meer subsidieprojecten bij de verschillende domeinen. Deze hogere kosten worden grotendeels gecompenseerd door hogere subsidieopbrengsten (zie 3.2).

##### *Adviseurskosten*

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

##### *Reclame-, drukwerk- en representatiekosten*

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

##### *Cateringkosten*

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

##### *Kies op Maat*

De kosten voor Kies op Maat zijn 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€ 921 (2020: K€ 848), donaties K€ 216 (2020: K€ 221), het profileringsfonds K€ 192 (2020: K€ 275) en auteursrechten K€ 342 (2020: K€ 195). De kosten zijn lager dan begroot, met name vanwege feit dat begroting voor kostenpost diversen hier plaatsvindt en realisatie hiervan (deels) verspreid over andere posten zichtbaar wordt in de jaarrekening.

#### 4.4.2 Inventaris en apparatuur

Dit betreft met name kosten van gebruikersrechten. Deze kosten zijn hoger dan begroot door de extra benodigdheden voor apparatuur als gevolg van het thuiswerken vanwege coronamaatregelen en verder groei aantal licenties.

#### 4.4.3 Leer- en hulpmiddelen

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

#### 4.4.5 Overige

De overige lasten bestaan met name uit reis- en verblijfkosten van medewerkers en studenten. Dit is inclusief buitenlandse reizen en kosten voor externe vergaderlocaties. De reis en verblijfkosten van medewerkers zijn K€ 425 lager omdat medewerkers een groot deel van het jaar thuiswerkten vanwege coronamaatregelen. De reiskosten van studenten van zijn K€ 795 lager dan begroot omdat studenten een groot deel van het jaar geen studiereizen konden maken of stage-lopen in het buitenland vanwege coronamaatregelen.



### Honoraria onafhankelijke accountant

#### Honorarium van Pricewaterhouse Coopers Accountants N.V. voor de werkzaamheden in 2021 en 2020

	PWC Accountants N.V.	PWC Overig	PWC Totaal
<i>(x € 1.000)</i>	2021	2021	2021
Onderzoek jaarrekening	155	0	155
Andere controleopdrachten	0	0	0
Fiscale adviezen	0	0	0
Andere niet-controlediensten	1	0	1
	<u>156</u>	<u>0</u>	<u>156</u>
	2020	2020	2020
Onderzoek jaarrekening	66	0	66
Andere controleopdrachten	0	0	0
Fiscale adviezen	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	<u>66</u>	<u>0</u>	<u>66</u>

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

Vanaf het boekjaar 2020 is PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. de onafhankelijke accountant van Windesheim. Voor het boekjaar 2019 was KPMG Accountants N.V. de onafhankelijke accountant. KPMG Accountants N.V. heeft in 2020 nog werkzaamheden verricht. Het honorarium hiervoor is terug te vinden in de volgende tabel.

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

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

## 6 Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten				
(x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020	
6.1.1	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	2	330	5
6.2.1	Rentelasten en soortgelijke lasten	-2.544	-3.110	-3.084
		<u>-2.542</u>	<u>-2.780</u>	<u>-3.079</u>

De rentelasten en soortgelijke lasten betreffen de langlopende bancaire schuld, het betalingsverkeer met bankiers, de verschuldigde rente op uitstaande liquide middelen en de rentemutaties op de personele voorzieningen. De rentelasten zijn afgenomen omdat Windesheim in de loop van 2021 is overgegaan naar schatkist bankieren voor creditgelden. Hierdoor hoeft Windesheim geen negatieve rente meer te betalen over de uitstaande liquide middelen. Van de totale -/K €2.542 aan financiële baten en lasten is -/K€ 2.002 daadwerkelijk in 2021 betaald. Het verschil maakt onderdeel uit van de kortlopende schulden. Dit is ook als zodanig in het kasstroomoverzicht verwerkt.

### 7. Belastingen over het resultaat

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



## 1.5 Enkelvoudige balans per 31 december 2021

### Enkelvoudige balans per 31 december 2021 (na resultaatbestemming)

(x € 1.000)

31.12.2021

31.12.2020

<b>1</b>	<b>Activa</b>			
<b>1.1</b>	<b>Vaste activa</b>			
1.1.2	Materiële vaste activa	124.335	115.014	
1.1.3	Financiële vaste activa	6.298	6.693	
	<i>Totaal vaste activa</i>			121.707
		130.633		
<b>1.2</b>	<b>Vlottende activa</b>			
1.2.2	Vorderingen	6.303	7.636	
1.2.4	Liquide middelen	85.290	72.200	
	<i>Totaal vlottende activa</i>			79.836
		91.593		
	<b>Totaal activa</b>	<b>222.226</b>		<b>201.543</b>

31.12.2021

31.12.2020

<b>2</b>	<b>Passiva</b>			
2.1	Eigen vermogen	96.705	76.879	
2.2	Voorzieningen	17.376	16.387	
2.3	Langlopende schulden	39.270	41.803	
2.4	Kortlopende schulden	68.875	66.474	
	<b>Totaal passiva</b>	<b>222.226</b>		<b>201.543</b>



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## 1.6 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021

### Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021

<i>(x € 1.000)</i>			
	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
<b>3 Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	199.992	173.149	160.393
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	8.137	7.337	6.693
3.3 Wettelijke college-, cursus-, en examengelden	39.014	47.296	43.373
3.4 Baten werk in opdracht van derden	9.152	7.721	8.693
3.5 Overige baten	8.191	9.479	7.891
<i>Totaal baten</i>	<b>264.486</b>	<b>244.982</b>	<b>227.043</b>
<b>4 Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	193.415	193.839	172.767
4.2 Afschrijvingen	11.866	12.516	11.206
4.3 Huisvestingslasten	12.623	11.979	12.060
4.4 Overige lasten	24.540	23.191	20.579
<i>Totaal lasten</i>	<b>242.444</b>	<b>241.525</b>	<b>216.612</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>22.042</b>	<b>3.457</b>	<b>10.431</b>
<b>6 Financiële baten en lasten</b>	<b>-2.215</b>	<b>-2.457</b>	<b>-2.733</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>19.827</b>	<b>1.000</b>	<b>7.698</b>



## 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 2021 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

##### Verloopoverzicht materiële vaste 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
<i>(x € 1.000)</i>				
Aanschafprijs 01.01.2021	178.720	47.729	5.897	232.346
Afschrijving cumulatief 01.01.2021	-83.515	-33.817	0	-117.332
Boekwaarde 01.01.2021	95.205	13.912	5.897	115.014
Investerings 2021	3.402	3.254	15.664	22.319
Desinvesteringen 2021	-140	-28	0	-168
Afschrijvingen 2021	-8.132	-4.699	0	-12.830
Boekwaarde 31.12.21	90.335	12.439	21.561	124.335
Aanschafprijs 31.12.2021	181.306	48.975	21.561	251.842
Afschrijving cumulatief 31.12.2021	-90.971	-36.536	0	-127.507
Boekwaarde 31.12.2021	90.335	12.439	21.561	124.335

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

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

### 1.1.3 Financiële vaste activa

#### Verloopoverzicht financiële vaste activa in het verslagjaar

(x € 1.000)	stand 01.01.2021	Investering en verstrekte lening	Desinvestering en afgeloste lening	Resultaat	Stand 31.12.2021
<i>1.1.3.3 Vorderingen op groepsmaatschappijen</i>					
Stichting Nieuw Grasdorp	6.693	0	-395	0	6.298
	6.693	0	-395	0	6.298
<i>1.1.3.4 Vorderingen op andere deelnemingen</i>					
bijBrainz, B.V.	58	0	0	0	58
Voorziening	-58	0	0	0	-58
	0	0	0	0	0
	6.693	0	-395	0	6.298

#### 1.1.3.3 Vorderingen op groepsmaatschappijen

##### Stichting Nieuw Grasdorp

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

Techniek het onderwijs en onderzoek wordt verzorgd. Het gebouw wordt verhuurd aan Windesheim; de huurovereenkomst loopt tot 1 januari 2022. Deze vordering betreft een rekening courant tussen SNG en Windesheim. Het rentepercentage over de lening is vastgesteld op ING-basisrente met een opslag van 1%.

Verbonden partijen

Verbonden partijen									
Naam (x € 1.000)	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen Vermogen 31.12.2021	Resultaat 2021	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Deelname in %	Consolidatie ja/nee	
Stichting Huis van Algemeen Nut voor Studenten (HANS)	Stichting	Zwolle	3	433	11	nee	NVT	ja	
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	Stichting	Zwolle	4	1.003	-51	nee	NVT	ja	
Stichting Nieuw Grasdorp	Stichting	Zwolle	3	509	6	nee	NVT	ja	
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	Stichting	Zwolle	1	0	0	nee	NVT	ja	
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	Stichting	Zwolle	4	202	0	nee	NVT	ja	
Stichting Polymer Science Park	Stichting	Zwolle	4	*	*	nee	NVT	nee	
Stichting GRIETJE	Stichting	Zwolle	4	214	26	nee	NVT	nee	
Stichting Ten Clarenwater	Stichting	Zwolle	4	0	0	nee	NVT	nee	

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

\* Jaarstukken 2021 nog niet gereed

Naam	Doelstelling	Samenstelling bestuur verslagperiode
Stichting Huis van Algemeen Nut voor Studenten (HANS)	Het in stand houden en exploiteren van onroerende zaken die zijn aangemerkt als monument door het verschaffen van huisvesting voor sociaal-culturele en wetenschappelijke activiteiten voor en door studenten in Zwolle.	Het bestuur bestaat uit het College van Bestuur van Windesheim.
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	Het beheren en exploiteren van één of meer sportaccommodaties op de Campus van de te Zwolle gevestigde Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim en voorts al hetgeen met één en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt.	Het bestuur bestaat uit drie leden waarvan twee lid zijn van het College van Bestuur van Windesheim.
Stichting Nieuw Grasdorp (SNG)*	Het bouwen en exploiteren van één of meer gebouwen en/of andere registergoederen, één en ander in de meest ruime zin. Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim is hoofdelijk aansprakelijk voor de aan SNG verstrekte kredieten.	Het bestuur bestaat uit het College van Bestuur van Windesheim.
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	Het verlenen van diensten voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het geven van onderwijs, die niet voor subsidie van rijkswege in aanmerking komen</li> <li>▪ Geven van advies</li> <li>▪ Verrichten van toepassingsgericht onderzoek</li> <li>▪ Ontwikkelen en beschikbaar stellen van producten, verband houdend met onderwijs, advieswerk en/of onderzoekswerk</li> </ul>	Het bestuur bestaat uit het College van Bestuur van Windesheim.
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	De verrijking van het hoger onderwijs door het financieel ondersteunen van ambitieuze studenten in binnen- en buitenland en innovatieve projecten.	Het dagelijks bestuur bestaat uit één lid van het College van Bestuur van Windesheim.
Stichting 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.

\*) Per 1 januari 2022 is Stichting Nieuw Grasdorp juridisch gefuseerd met Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



### Transacties met verbonden partijen

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

### 1.2.2 Vorderingen

#### Vorderingen

(x € 1.000)	31.12.2021	31.12.2020
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	1.790	2.235
1.2.2.4 Vorderingen op groepsmaatschappijen	3	0
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	39	94
1.2.2.9 Onderhanden projecten	2.005	1.814
1.2.2.10 Overige vorderingen	21	120
1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen	293	367
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten		
. Ov-jaarkaarten	7	0
. Diverse posten	1.621	3.057
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	11	3
1.2.2.15 Overlopende activa overige	669	191
1.2.2.16 Af: voorziening oninbaarheid	-156	-245
	<u>6.303</u>	<u>7.636</u>

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

### 1.2.4 Liquide middelen

#### Liquide middelen

(x € 1.000)		31.12.2021	31.12.2020
1.2.4.1	Kasmiddelen	26	5
1.2.4.2	Tegoeden op bankrekeningen	85.264	72.195
		<u>85.290</u>	<u>72.200</u>

De tegoeden op de bankrekeningen staan ter vrije beschikking.

## 2.1 Eigen vermogen

### Verloopoverzicht eigen vermogen in het verslagjaar

	2.1.1.1	2.1.1.2	2.1.1.3	
	Algemene reserve	Bestemmingsreserve publiek Financiering Flevoland	Bestemmingsreserve privaat	Totaal
<i>(x € 1.000)</i>				
Stand 01.01.2020	56.184	7.317	5.680	69.181
Resultaat	7.832	0	-134	7.698
Overige mutaties	0	0	0	0
Stand 31.12.2020	64.016	7.317	5.546	76.879
Resultaat	19.330	0	497	19.827
Overige mutaties	0	0	0	0
Stand 31.12.2021	83.346	7.317	6.043	96.706

Vooruitlopend op goedkeuring van de jaarrekening 2021 door de Raad van Toezicht is het voorstel van het College van Bestuur voor de resultaatbestemming 2021 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

<i>(x € 1.000)</i>	Stand 31.12.2021
Eigen vermogen (enkelvoudige balans)	96.706
Eigen vermogen:	
Stichting HANS	433
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	1.003
Stichting Nieuw Grasdorp	509
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	0
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	202
	<u>2.147</u>
Eigen vermogen (geconsolideerde balans)	<u>98.853</u>

#### Aansluiting tussen geconsolideerd resultaat en enkelvoudig resultaat

<i>(x € 1.000)</i>	2021
Resultaat (enkelvoudig)	19.827
Resultaat:	
Stichting HANS	11
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	-51
Stichting Nieuw Grasdorp	6
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	0
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	0
	<u>-34</u>
Resultaat (geconsolideerd)	<u>19.793</u>

### 2.2 Voorzieningen

De voorzieningen worden toegelicht in paragraaf 1.4.5.



## 2.3 Langlopende schulden

Langlopende schulden			
<i>(x € 1.000)</i>			
		31.12.2021	31.12.2020
2.3.3	Schulden aan kredietinstellingen		
	. ING Bank NV	36.600	38.000
2.3.7	Overige langlopende schulden		
	. Investeringssubsidie	2.670	3.803
		<u>39.270</u>	<u>41.803</u>

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

### Verloopoverzicht langlopende schulden

	ING Bank NV	Investerings- subsidie Flevoland
<i>(x € 1.000)</i>		
Stand per 01.01.2021	38.000	3.803
Vrijval ten gunste van de exploitatie	0	-1.133
Aflossingen	-1.400	0
Stand per 31.12.2021	<u>36.600</u>	<u>2.670</u>
Looptijd > 1 jaar	35.200	2.002
Looptijd > 5 jaar	29.600	48
Rentevoet (exclusief opslag)	4,88%	n.v.t.

## 2.4 Kortlopende schulden

Kortlopende schulden			
<i>(x € 1.000)</i>			
		31.12.2021	31.12.2020
2.4.1	Schulden aan groepsmaatschappijen	1.197	194
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	1.400	1.400
2.4.7	Vooruit gefactureerde termijnen projecten	12.662	11.571
2.4.8	Crediteuren	6.937	6.895
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	. Loonheffing	9.082	7.657
	. Omzetbelasting	95	77
2.4.10	Pensioenen	2.739	2.285
2.4.12	Overige kortlopende schulden		
	. Personeel	4	73
	. Diversen	3.133	3.587
2.4.13	Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	12.224	20.609
2.4.14	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ	6.965	249
2.4.16	Vooruit ontvangen bedragen		
	. Vooruitontvangen financiering Flevoland	3.141	3.339
	. Overige vooruitontvangen bedragen	1.362	1.536
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	7.785	6.946
2.4.19	Overige overlopende passiva	149	56
		<u>68.875</u>	<u>66.474</u>

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



### Financiële instrumenten

De financiële instrumenten worden toegelicht in paragraaf 1.4.5.

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

#### 3.5 Overige baten

<b>Overige baten</b>				
	Realisatie	Begroting	Realisatie	
(x € 1.000)	2021	2021	2020	
3.5.1	Opbrengst verhuur	595	533	588
3.5.2	Detachering personeel	1.761	723	1.316
3.5.4	Sponsoring	13	60	20
3.5.7	Studentenbijdragen	605	1.175	721
3.5.10	Overige			
	. Overige subsidies	1.615	1.457	1.023
	. Overige dienstverlening	1.126	1.077	1.065
	. Financiering Flevoland	198	2.651	901
	. Diversen	2.278	1.803	2.257
		<b>8.191</b>	<b>9.479</b>	<b>7.891</b>

#### 4.1 Personeelslasten

<b>Personeelslasten</b>				
	Realisatie	Begroting	Realisatie	
(x € 1.000)	2021	2021	2020	
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten			
	4.1.1.1 Lonen en salarissen	129.997	118.951	
	4.1.1.2 Sociale lasten	17.075	14.787	
	4.1.1.5 Pensioenlasten	22.560	19.192	
		<b>169.632</b>	<b>172.635</b>	
4.1.2	Overige personele lasten			
	4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	5.171	5.491	5.342
	4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst	13.508	10.625	10.389
	4.1.2.3 Overige	5.842	5.128	4.666
4.1.3	Af: Ontvangen vergoedingen			
	4.1.3.3 Uitkeringen	-738	-40	-560
		<b>193.415</b>	<b>193.839</b>	<b>172.767</b>

#### Gemiddeld aantal fte's per boekjaar

	2021	2020	2019
	fte	fte	fte
Onderwijzend Personeel	1282	1.159	1.076
Onderwijs Ondersteunend Personeel	709	667	619
	<b>1.991</b>	<b>1.826</b>	<b>1.695</b>

## 4.2 Afschrijvingen

### Afschrijvingen

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
<i>(x € 1.000)</i>			
4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa			
. Gebouwen en terreinen	8.132	8.545	7.802
. Inventaris en apparatuur	4.699	5.154	4.748
. Boekresultaat desinvesteringen	168	0	55
. Vrijval investeringssubsidie	-1.133	-1.183	-1.399
	<b>11.866</b>	<b>12.516</b>	<b>11.206</b>

## 4.3 Huisvestingslasten

### Huisvestingslasten

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
<i>(x € 1.000)</i>			
4.3.1 Huurlasten	6.196	5.844	5.672
4.3.2 Verzekeringslasten	455	494	472
4.3.3 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	2.096	1.850	2.029
4.3.4 Energie en water	972	952	957
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.288	2.142	2.271
4.3.6 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	616	697	659
4.3.8 Overige huisvestingslasten	0	0	0
	<b>12.623</b>	<b>11.979</b>	<b>12.060</b>

## 4.4 Overige lasten

### Overige lasten

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
<i>(x € 1.000)</i>			
4.4.1 Administratie en beheer			
. Samenwerkingsverbanden	4.326	3.033	3.410
. Adviseurskosten	2.240	1.276	1.740
. Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	2.597	1.887	2.338
. Contributies	906	824	977
. Cateringkosten	725	1.149	479
. Kies op Maat	2.159	1.222	1.289
. Diversen	2.187	3.025	2.343
4.4.2 Inventaris en apparatuur	5.610	5.108	5.031
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	1.792	2.505	1.885
4.4.5 Overige	1.998	3.162	1.087
	<b>24.540</b>	<b>23.191</b>	<b>20.579</b>

## 6 Financiële baten en lasten

### Financiële baten en lasten

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
<i>(x € 1.000)</i>			
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	325	330	348
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke lasten	-2.540	-2.787	-3.081
	<b>-2.215</b>	<b>-2.457</b>	<b>-2.733</b>





## 1.8 WNT-verantwoording 2021 Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim

### Bezoldiging topfunctionarissen

Gegevens 2021	H.N. Hagoort	I.T.J. Grimm-Ruiterkamp
in €		
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01.01-31.12	01.01-31.12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	184.760	175.237
Beloningen betaalbaar op termijn	23.485	23.062
Subtotaal	208.245	198.299
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	209.000	209.000
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT
<b>Bezoldiging</b>	<b>208.245</b>	<b>198.299</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT
Gegevens 2020	H.N. Hagoort	I.T.J. Grimm-Ruiterkamp
in €		
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01.01-31.12	01.01-31.12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	179.083	166.050
Beloningen betaalbaar op termijn*	21.812	21.413
Subtotaal	200.895	187.463
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	201.000	201.000
<b>Bezoldiging</b>	<b>200.895</b>	<b>187.463</b>

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 2021 de norm van € 209.000 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

<b>Gegevens 2021</b> <i>in €</i>	[naam]	[naam]	[naam]	[naam]	[naam]
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	20.963	13.563	13.563	13.563	13.563
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	20.900	20.900	20.900	20.900
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
<b>Bezoldiging</b>	<b>20.963</b>	<b>13.563</b>	<b>13.563</b>	<b>13.563</b>	<b>13.563</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
<b>Gegevens 2020</b> <i>in €</i>	naam]	[naam]	[naam]	[naam]	[naam]
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>NVT</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	21.390	14.260	14.260	14.260	14.260
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100	20.100	20.100





## 1.9 Gebeurtenissen na balansdatum

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

Zwolle, juni 2022

College van Bestuur:

drs. [naam] MBA

Raad van Toezicht:

dr. [naam]

drs. [naam]

[naam] QC/AC MBA

prof. dr. [naam]cmc

[naam] RA



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## 2. Overige gegevens

### 2.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## 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 jaar-rekening, 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.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

# 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:

██████████, tel. 088 - ██████████



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden





Windesheim  
Zwolle: Campus 2  
Almere: Hospitaaldreef 5  
Postbus 10090  
8000 GB Zwolle

Aan: Ministerie van OCW,  
Provincie Flevoland,  
Gemeente Lelystad,  
Gemeente Almere,  
(allen per e-mail)

T. +31 88 469 99 11  
E. [redacted]@windesheim.nl

onderwerp  
Toelichting  
jaarverantwoording 2021

kenmerk  
EN, 2022

plaats en datum  
Zwolle, 30-06-2022

Geachte heer/mevrouw,

Op 30 oktober 2019 zijn de financieringsafspraken tussen de financiers en Windesheim Flevoland beëindigd en is er een nieuw convenant opgesteld. Hierin is opgenomen dat Windesheim jaarlijks voor 30 juni verantwoording aflegt aan de voormalige financiers over de besteding van de resterende middelen.

Via deze brief geven wij een nadere toelichting over het saldo en het verloop van de resterende fondsmiddelen. In deze brief wordt nader ingegaan op:

1. Exploitatieresultaat 2021 van Windesheim Flevoland
2. Verloop bestemmingsreserve Financiering Flevoland in 2021

### **Exploitatieresultaat 2021 Windesheim Flevoland**

Vanaf 2020 is Windesheim Flevoland opgenomen in de interne verdeling van middelen zoals die geldt voor alle domeinen van Windesheim.

Windesheim Flevoland had voor 2021 een resultaat begroot van € -2,6 mln. Het exploitatieresultaat 2021 is € -0,2 mln. Daarmee is het exploitatieresultaat € 2,4 mln. positiever dan begroot.

De belangrijkste reden van dit hogere resultaat is het feit dat het kabinet extra middelen aan het onderwijs beschikbaar heeft gesteld in het kader van het "Nationaal Programma Onderwijs". Het NPO voor het hbo is gericht op aanpak van coronavertragingen op korte termijn en verbetering van studentenwelzijn. Doel is ook om lessen te leren uit de coronatijd en deze te benutten voor structurele onderwijsverbeteringen. In 2021 heeft Windesheim veel nieuwe medewerkers kunnen werven, zo ook voor Windesheim Flevoland.

Doordat veel nieuwe medewerkers in de loop van 2021 (veelal bij aanvang van het nieuwe studiejaar) in dienst kwamen én door schaarste op de arbeidsmarkt is een bedrag van €1,5 mln. niet besteed (van totaal € 2,3 mln. NPO middelen).

### **Toelichting op de resultatenrekening**

Onderstaand een korte toelichting op de resultatenrekening:

- De totale baten komen bijna € 4 mln. hoger uit dan begroot. Dit betreft de extra middelen (€ 2,3 mln.) in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs en de compensatie vanuit het Ministerie van Onderwijs voor de tijdelijke halvering van het collegegeld. Studenten betaalden de afgelopen jaren



50% van het gebruikelijke collegegeld. Deze lagere opbrengst is door (€ 1,4 mln.) volledig gecompenseerd.

- De opbrengst collegegeld is lager dan begroot door bovengenoemde halvering van het collegegeld. De compensatie is opgenomen onder de regel 'rijksbijdrage'.
- De overige opbrengsten zijn hoger dan begroot doordat de kenniscentra en de lectoraten meer projecten en samenwerkingsopdrachten hebben uitgevoerd dan verwacht.
- De personeelskosten zijn per saldo bijna € 0,4 mln. hoger dan begroot door enerzijds de inzet van extra docenten en medewerkers op het Nationaal Programma Onderwijs (€ 0,8 mln.) en lagere overige personeelskosten (€ 0,3 mln.) met name als gevolg van lagere reiskosten vanwege corona.
- Hogere materiële kosten door o.a. meer uitgevoerde werkzaamheden door het kenniscentrum en lectoraten.

<b>Resultaat 2021</b>			
€x1 000	Begroting	Exploitatie	Verschil
Rijksbijdrage	15 229	19 185	3 956
Collegegelden	8 453	7 029	-1 424
Overige opbrengsten	1 488	2 458	970
<b>Totaal Baten</b>	<b>25.170</b>	<b>28.672</b>	<b>3.502</b>
Personeelskosten	26 316	26 688	-372
Materiële kosten	1 505	2 181	-676
<b>Totaal Lasten</b>	<b>27.821</b>	<b>28.869</b>	<b>-1.048</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-2.651</b>	<b>-198</b>	<b>2.453</b>

#### Verloop middelen uit fonds financiers in jaarrekening 2021

Voor uitleg over de precieze verwerking van de fondsmiddelen in 2019 verwijzen wij u naar het gespreksverslag van 29 oktober 2020 (bijlage). Daarin is o.a. beschreven dat exploitatie tekorten in eerste instantie in mindering worden gebracht op de post vooruitontvangen financiering Flevoland en vervolgens op de bestemmingsreserve financiering Flevoland

Het exploitatietekort 2021 (€ 0,2 mln.) is in mindering gebracht op de vooruitontvangen financiering Flevoland. In 2021 is de post Bestemmingsreserve Financiering Flevoland niet gemuteerd. Per einde boekjaar is het totaal resterend saldo afkomstig vanuit het fonds financiers € 10,4 mln. (€ 7,3 mln. in de bestemmingsreserve en € 3,1 mln. onder de vooruitontvangen bedragen)

Verloop bestemmingsreserve (€x1.000)	Bestemmingsreserve Flevoland	Vooruitontvangen bedragen	Totaal
Stand 01-01-2021	7 317	3 339	10 656
Exploitatieresultaat Winkler de Vries Flevoland		-198	-198
<b>Stand 31-12-2021</b>	<b>7 317</b>	<b>3 141</b>	<b>10 458</b>

Mocht u vragen of opmerkingen hebben naar aanleiding van de bijgevoegde jaarverantwoording dan vernemen wij dat graag.

██████████

██████████  
 Concerncontroller

██████████