

Activiteitenplan en begroting

Windesheim Flevoland

2018

Versie 4 december 2017

Inhoud

1. Management toelichting	3
1.1 Activiteitenplan	3
1.2 Begroting	5
2. Doelstellingen en activiteiten 2018	6
3. Opleidingsaanbod	9
4. Begroting 2018	11
5. Toelichting op de begroting	12
5.1 Samenvatting	12
5.2 Studentenpopulatie	12
5.3 Toelichting resultaat	14
5.4 Baten	14
5.5 Formatie	15
5.6 Overige personele kosten	15
5.7 Onderzoek en ondernemen	16
5.8 SLA Centrale Diensten Zwolle	16
5.9 Investerings	16
5.10 Overige materiële kosten	16
5.11 Instellingsbrede kosten	17
6. Onttrekking middelen fonds financiers Flevoland	18
7. Risicoparagraaf	19

1. Management toelichting

In 2018 wordt de ingezette koers van Windesheim Flevoland vastgehouden; kwantitatieve groei door kwalitatieve groei. Kernwoorden daarbij zijn: persoonlijk, praktijkgericht, kwaliteit en middenin de samenleving. De groei van studentenaantallen blijft ook in 2018 weer één van de belangrijkste doelen van Windesheim Flevoland. De gestage groei van het aantal eerstejaars studenten in de afgelopen jaren geeft het vertrouwen dat de doelstellingen in de business case zullen worden behaald. De groei brengt ook uitdagingen met zich mee, onder andere in de huisvesting. In 2018 zal de uitbreiding van de huisvesting hoog op de agenda staan.

In juni 2017 heeft Windesheim de strategische koers 2017-2022 vastgesteld en het activiteitenplan 2018 van Windesheim Flevoland is deels geordend volgens de drie ambities van deze strategische koers (zie hieronder de doelstellingen 3 t/m 5). Voor 2018 geldt dat er op meerdere vlakken kennis en ervaring zal worden opgedaan om toe te werken naar de verwezenlijking van de ambities.

In 2016 en 2017 is de verdere organisatieontwikkeling van Windesheim Flevoland ter hand genomen en zijn clusters van opleidingen veranderd in inhoudelijk samenhangende groepen van opleidingen. Ook zijn er vier nieuwe teams gestart in de bedrijfsvoering met het doel meer onderwijsnabij te ondersteunen. Deze ontwikkeling krijgt zijn vervolg in 2018.

Met alle activiteiten van Windesheim Flevoland op het gebied van onderwijs en onderzoek heeft de hogeschool zich in de afgelopen jaren stevig verankerd in de Flevolandse samenleving. Ook in 2018 wordt nauw samengewerkt met het regionale bedrijfsleven en de gemeentes Almere en Lelystad.¹

1.1 Activiteitenplan

Het activiteitenplan van Windesheim Flevoland voor 2018 bevat de volgende doelstellingen:

1. Groei: toename studentenaantallen
2. Organisatie: huisvesting
3. Onderwijs: elke student heeft een eigen leerroute die persoonlijk, uitdagend en flexibel is (Strategische Koers 2017-2022)
4. Onderwijs: we verbeteren de doorstroom van studenten in de onderwijsketen (Strategische Koers 2017-2022)
5. Onderzoek: het onderzoek op onze hogeschool richt zich op een inclusieve en duurzame samenleving (Strategische Koers 2017-2022)
6. Organisatie: organisatieontwikkeling WF

Groei: toename studentenaantallen

Ook in 2018 blijft de groei van Windesheim Flevoland één van de belangrijkste doelen waar alle medewerkers in hun eigen rol een bijdrage aan leveren. In de business case 2.0 wordt gerekend met 1.278 eerstejaarsstudenten in september 2018. De ontwikkeling van nieuwe opleidingen is tevens onderdeel van de business case 2.0. De exacte naamgeving, variant (bachelor voltijd/deeltijd, Ad) en de wijze van samenwerking met de locatie Zwolle zijn in hoge mate afhankelijk van markt- en instroomonderzoek.

Bij de bestaande opleidingen wordt gewerkt aan verhoging van het marktaandeel in zowel Almere als Lelystad omdat daarmee (met name vanuit Lelystad) de instroom nog aanzienlijk kan worden verhoogd. Ook de regio's 't Gooi en Amsterdam Zuid-Oost worden in de onderwijsmarketing specifiek benaderd. In toenemende mate wordt ingezet op relatiemanagement en PR-activiteiten bij de toeleverende scholen.

Organisatie: huisvesting

In het in 2014 vastgestelde masterplan huisvesting Windesheim Flevoland werd uitgegaan van uitbreiding van de huisvesting in vijf verschillende tranches (stepstones) en is er een eindbeeld geschetst van een stadscampus in 2026 in het centrum van Almere, verspreid over meerdere locaties. Voor deze tranches werd niet vastgelegd welke functies geclusterd of juist apart gehuisvest zouden moeten worden. De

¹ Voor de specifieke afspraken over de inspanningen in Lelystad wordt verwezen naar de brief d.d. 25 juni 2016 m.b.t. de inzet in de periode 2016-2020.

eerstvolgende uitbreiding stond gepland in september 2020, maar vanwege de snellere groei van studentenaantallen wordt voorzien dat deze al in september 2019 in gebruik genomen zal moeten worden. In 2018 wordt een proces ingericht om het bestaande masterplan waar nodig te herzien (niet alleen kwantitatief maar ook kwalitatief) en te zorgen dat er een gedragen eindbeeld ontstaat, zodat de stappen die in de jaren tot 2026 worden gezet, hieraan bijdragen. Ook moeten er voor zowel de korte als de lange termijn, gegeven het eindbeeld, oplossingen voor de huisvesting komen.

Onderwijs: elke student heeft een eigen leerroute die persoonlijk, uitdagend en flexibel is

In de komende jaren werkt Windesheim 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. Zo worden en blijven studenten kansrijk op de arbeidsmarkt. Voor 2018 betekent dit voor WF dat bij de ontwikkeling van nieuwe opleidingen nadrukkelijk aandacht is voor persoonlijk, uitdagend en flexibel onderwijs. Er wordt een pilot ontwikkeld op het gebied van student-analytics om op basis van data gerichte leerroutes te kunnen aanbieden die de studieuitval verkleinen. Bij de Social Work opleidingen is er sprake van een relatief hoge uitval eerstejaars, mogelijk samenhangend met de specifieke achtergronden van een groot aantal deelnemers. Er is hier eerder al sprake geweest van een intensievere begeleiding. De pilot zal worden aangegrepen om ook andere oplossingen te onderzoeken.

Om ervoor te zorgen dat onze studenten in voldoende mate worden uitgedaagd, worden er ook in 2018 faciliteiten en ondersteuning geboden op het gebied van studentondernemen, excellentie en internationalisering.

Daarnaast wordt in 2018 bij WF een start gemaakt in de ontwikkeling van mogelijkheden voor studenten om een gepersonaliseerde leerroute te kiezen. We gaan met de opleidingsgroepen Business, Management, ICT en Technology een pilot starten waarbij het mogelijk wordt om delen van curricula bij andere opleidingen te kiezen.

Onderwijs: we verbeteren de doorstroom van studenten in de onderwijsketen

Windesheim Flevoland heeft in verhouding veel instroom vanuit het mbo en in de afgelopen jaren is het studiesucces van mbo'ers op het hbo steeds lager geweest dan van studenten afkomstig van de havo en het vwo. Sinds de start van de associate degrees is gebleken dat daar het mes aan twee kanten snijdt: het studiesucces in de Ad is hoog en de uitval in de bachelor wordt verlaagd.

Door samenwerking in de regio tussen WF en de toeleverende scholen wordt gewerkt aan de verhoging van de kwaliteit van de instroom. Met name met het ROC van Flevoland, van waaruit de instroom relatief hoog is, wordt gewerkt aan een betere doorstroom naar WF en een hoger studiesucces.

Onderzoek: het onderzoek op onze hogeschool richt zich op een inclusieve en duurzame samenleving

De huidige vier lectoraten hebben in de afgelopen jaren een duidelijke plek gekregen in Flevoland en zijn betrokken bij vele projecten in de provincie, met name in Lelystad en Almere. In 2017 heeft besluitvorming plaatsgevonden m.b.t. de oprichting van een kenniscentrum WF 'Inclusive Smart Cities' (werktitel) waar de bestaande lectoraten hun krachten kunnen bundelen en hun kennis nog gemakkelijker kunnen delen. De lectoraten binnen het nieuwe kenniscentrum, inclusief de nieuw aan te trekken lector techniek/ICT (ter vervanging van het lectoraat Robotica), zullen in toenemende mate worden gericht op de inclusieve en duurzame samenleving.

Vanwege de Windesheimbrede onderzoeksvisite in 2018 wordt er tot die tijd gesproken van een kenniscentrum 'in oprichting' zodat de onderzoeksvisite nog volgens de oude structuur kan plaatsvinden.

Organisatie: organisatieontwikkeling WF

In 2016 en 2017 is de verdere organisatieontwikkeling van Windesheim Flevoland ter hand genomen en zijn clusters van opleidingen veranderd in inhoudelijk samenhangende groepen. Ook zijn er nieuwe teams gestart in de bedrijfsvoering met het doel meer onderwijsnabij te ondersteunen.

De gestage groei van de opleidingen maakt dat de ontwikkelopgave van Windesheim Flevoland, kwantitatieve groei door kwalitatieve groei, nog steeds actueel is. Kunst is om ondanks de kwantitatieve groei toch de studenttevredenheid op hetzelfde niveau te houden of iets te verbeteren (2017: 75%, 2018: 76%).

Een volgende stap in het volwassen worden van onze organisatie behelst het ontwikkelen van een visie op relatiemanagement met stakeholders en onze alumni.

1.2 Begroting

De basis voor de begroting wordt gevormd door de normen-, rekenregels en uitgangspunten die zijn gehanteerd in de business case 2.0 (BC) die door het consortium Financiers Flevoland is vastgesteld op 14 juli 2016.

Afwijkingen ten opzichte van de business case zijn ontstaan door:

- een hogere studentpopulatie, waardoor een deel van de kosten moet worden voorgefinancierd;
- extra middelen voor de uitvoering van de Strategische Koers 2017-2022;
- aanpassingen in de Rijksbijdrage.

Aan het consortium Financiers wordt een exploitatie bijdrage gevraagd van €4.956.669, per saldo €408.521 meer dan de geraamde bijdrage in de business case 2.0.

De benodigde onttrekking uit het fonds wordt bepaald door het exploitatieresultaat om te rekenen naar de benodigde kasstroom. De benodigde kasstroom wordt berekend door het exploitatieresultaat (€ 4,9 mln) te verminderen met de afschrijvingslasten (€1,1 mln) en te vermeerderen met de investeringslasten (€ 0,3 mln). De aanvraag uit het fonds ter dekking van de exploitatie 2018 bedraagt € 4.126.669. Daarnaast heeft het bestuurlijk overleg financiers Flevoland op 6 juli 2017 ingestemd met de verrekening van het overschot uit 2016 van € 575.784 waardoor de totale onttrekking uit het fonds in 2018 €3.550.885 betreft. Vanwege het principe van voorfinanciering is de verwachting dat de hogere studentenaantallen in 2018 in de begroting van 2020 (t-2 financiering) een positief resultaat zullen opleveren en daarmee een lagere bijdrage uit het fonds. Door het hogere groeitempo en lagere uitval wordt tevens verwacht dat een jaar eerder (2025) het break-even niveau wordt bereikt.

<u>Kasstroom en stand fonds 2018</u>	<u>Business Case 2.0</u>	<u>Begroting 2018</u>	<u>Vershil</u>
Exploitatieresultaat	-4.548.149	-4.956.669	-408.521
Afschrijvingskosten	1.105.989	1.100.000	-5.989
Investeringskosten	-270.000	-270.000	-
Netto kasstroom	-3.712.159	-4.126.669	-414.510
Stand fonds begin jaar	6.952.919	6.952.919	-
Reservering eigen vermogen	7.041.077	7.041.077	-
Onttrekking fonds	-3.712.159	-4.126.669	-414.510
Verrekening resultaat 2016		575.784	575.784
Rente (indicatief)	307.221	307.221	-
Stand fonds einde jaar incl rente en EV	10.589.058	10.750.332	161.274
Fonds	3.547.981	3.709.255	161.274
Eigen vermogen	7.041.077	7.041.077	-
Benodigde onttrekking fonds 2018	3.712.159	4.126.669	414.510
Verrekening resultaat 2016		-575.784	-575.784
Uitbetaling voorschot 2018	3.712.159	3.550.885	-161.274

2. Doelstellingen en activiteiten 2018

Doelstellingen Domein Flevoland 2018			
Nr.	Doelstelling	Activiteiten	Te behalen resultaten
1.	Groei: toename aantal studenten	• Ontwikkeling nieuwe opleidingen, onderzoek naar mogelijkheid/wenselijkheid masteropleidingen • Vergroten marktaandeel bestaande opleidingen met bijzondere aandacht voor Ad opleidingen en regionale differentiatie • Vervolg geven aan onderzoek naar Ad Academy en besluit positionering	Op 1 januari 2019: • Instroom eerstejaars studenten naar tenminste doelstelling business case: 1.278 peildatum 01/10/2018 • Bachelor: start Gezondheid/Bewegen (lesplaats van Sportkunde) per 01/09/2018. • Bachelor: start Pabo deeltijd per 01/09/2018 (onder voorbehoud) • Ad: start Ad Pedagogisch Educatief Medewerker (PEM, deeltijd) per 01/09/2018 • Ad: start Ad Finance per 01/09/2018 • Voorbereiding Ad Social Work in de Zorg
2.	Organisatie: huisvesting	Voorbereiding van uitbreiding van de huisvesting i.v.m. groei studentenaantallen en aantal medewerkers	Op 1 januari 2019: • Is voor studiejaar 2018/2019 een passende (tijdelijke) oplossing gevonden om ruimtegebrek het hoofd te bieden • Is bekend welke additionele locatie per 1 september 2019 in gebruik wordt genomen en worden hier voorbereidingen voor getroffen • Is het masterplan Huisvesting herzien
3.a	Onderwijs: elke student heeft een eigen leerroute die persoonlijk, uitdagend en flexibel is (Strategische Koers 2017-2022)	• Bij de ontwikkeling van nieuwe opleidingen en de omvorming van bestaande opleidingen is aandacht voor persoonlijk, uitdagend en flexibel onderwijs • Ontwikkelen en starten van pilot student analytics: studieuitval verkleinen door instromende studenten gepersonaliseerde leerroutes te bieden o.b.v. voorspeld studiesucces (evidence based learning) • Social Work participeert in pilot Studentbegeleiding Strategische Koers, gericht op reductie uitval eerstejaars	Op 1 januari 2019: • Zijn de curricula voor Social Work en Nursing 2020 gereed en volledig aangeboden per 01/09/2018 • Is op instellingsniveau kennis en ervaring opgedaan in het voorspellen van potentiële studie-uitval o.b.v. pre-start gegevens en cijfers uit de eerste toetsperiode • Is het bachelor rendement van cohort 2012 minimaal 74% (conform business case 2.0)
3.b	Onderwijs: elke student heeft een eigen leerroute die	• Bij de persoonlijke ontwikkeling van studenten aandacht voor	Op 1 januari 2019: • Zijn er verschillende activiteiten ontplooid rondom

Doelstellingen Domein Flevoland 2018			
	persoonlijk, uitdagend en flexibel is (Strategische Koers 2017-2022)	studentondernemen, excellentie, internationalisering • Ontwikkelen en starten van pilot gepersonaliseerd leren: beperkte opleiding overstijgende vakkenkeuze voor studenten uit de opleidingsgroepen Business, Management, ICT en Technology die hun propedeuse hebben behaald	studentondernemerschap en hebben alle studenten de mogelijkheid om mee te doen aan extra-curriculaire activiteiten • Heeft een Engelstalig multidisciplinair semesterprogramma plaatsgevonden in het tweede semester van studiejaar 2017/2018 • Is er een alternatief ontwikkeld voor de International Week • Is kennis en ervaring opgedaan met opleiding overstijgende gepersonaliseerde leerroutes en hierop gerichte coaching
4.	Onderwijs: we verbeteren de doorstroom van studenten in de onderwijsketen (Strategische Koers 2017-2022)	• Vervolg geven aan onderzoek naar Ad Academy, in samenwerking met Flevolandse ROC's • Uitvoering van het activiteitenplan WF-ROCvF 2018 • Deelname project B+ m.b.t. inburgering statushouders in Almere om statushouders klaar te stomen voor het hbo	Op 1 januari 2019: • Is de uitval eerstejaars maximaal 29,5% (peildatum 01/10/2018 voor cohort 2017) en de eerstejaarsuitval van mbo'ers maximaal 34% • Is het Ad aanbod uitgebreid (zie doelstelling 1) • Zijn de doelstellingen in het convenant met ROCvF voor 2018 behaald (doorstroom mbo-hbo, studiesucces bij WF) • Schakeljaar start per september 2018 met +/- 10 statushouders (doorstroom vanuit eerste jaar dat door ROC van Flevoland wordt verzorgd)
5.	Onderzoek: het onderzoek op onze hogeschool richt zich op een inclusieve en duurzame samenleving (Strategische Koers 2017-2022)	• De lectoraten worden in toenemende mate gericht op de inclusieve en duurzame samenleving	Op 1 januari 2019: • Zijn de bestaande lectoraten gebundeld in een kenniscentrum 'Inclusive Smart Cities' (werktitel) WF • Is de lectoraatsopdracht voor het lectoraat m.b.t. techniek/ICT gereed (ter vervanging van lectoraat Robotica) en is er een lector benoemd • Is de aansluiting tussen onderzoek en onderwijs verbeterd door toename betrokkenheid bij minoren en comakerships, en meer afstemming tussen docenten en onderzoekers
6.	Organisatie: organisatieontwikkeling WF	• De groepen werken vanuit ontwikkelopgaven aan de groei van de opleidingen (kwantitatieve groei door kwalitatieve groei) • Ontwikkelen visie op	Op 1 januari 2019: • Is het strategisch personeelsplan gereed • De bedrijfsvoering is onderwijsnabij georganiseerd • Is de studenttevredenheid (NSE)

Doelstellingen Domein Flevoland 2018			
		relatiemanagement met stakeholders en alumni (t.b.v. Public Relations, imago, horizontale verantwoording, nascholing, WAC's, comakerships)	minimaal 76% (gemeten voorjaar 2018) • Is de medewerkerstevredenheid gestegen t.o.v. het werkbelevingsonderzoek van oktober 2017 • Ligt er een visie op relatiemanagement met stakeholders en alumni

3. Opleidingsaanbod

	Aanbod 2015-2016	Aanbod 2016-2017	Aanbod 2017-2018	Begroot 2018-2019
Business				
Commerciële Economie				
Ad Commerciële Economie				
Communicatie				
Small Business & Retail Management*				
Ad Ondernemen				

* Instroom stopgezet vanaf studiejaar 2018/2019

Management				
Bedrijfseconomie				
Human Resource Management				
Bedrijfskunde / MER				
Ad Office Management				
Ad Finance				

ICT				
HBO-ICT (voorheen Information Engineering)				
Ad Software development				

Technology				
Industrieel Productontwerpen*				
Bouwkunde				
Bouwkunde dual				
Ad Bouwkunde dual				
Engineering (voorheen ED&I)				
Werktuigbouwkunde*				
Ruimtelijke ontwikkeling - Mobiliteit				

* Vanaf 2016/2017 uitstrooprofiel van Engineering

Education				
Leraar Basisonderwijs				
Leraar Basisonderwijs (deeltijd)				
Teachers College (variant van Leraar Basisond.)				
Master Special Educational Needs				
Ad Pedagogisch Educatief Medewerker				

Social Work				
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening*				
Sociaal Pedagogische Hulpverlening*				
Pedagogiek*				
Social Work				
Social Work (deeltijd)				
Ad Social Work in de zorg**				

* Vanaf 2017/2018 uitstroomprofiel van Social Work

** Ontwikkeling in 2018, start in september 2019

Health				
Logopedie				
Logopedie (variant in vorm Blended Learning)				
Verpleegkunde				
Verpleegkunde (variant in vorm Blended Learning)				
Sportkunde				

Law				
HBO-Rechten				

Totaal aantal opleidingen incl. varianten	25	25	26	28
--	----	----	----	----

4. Begroting 2018

Begroting 2018 in vergelijking met de Business Case 2.0:

Categorie	Business Case 2.0	Begroting	Verschil	Opmerking
Rijksbijdrage	14.593.492	16.037.262	1.443.770	Compensatie prijs indexatie (844k), meer bekostigde studenten 2016 (599k)
Compensatie PABO		318.903	318.903	Geoordeelde compensatie ministerie VWS
Minoren Windesheim Zwolle		-193.200	-193.200	Studenten WF welk een Minor bij Windesheim Zwolle volgen, word gecompenseerd met begrote fte
Minoren Externe Hogescholen		149.100	149.100	Studenten van andere hogescholen die bij WF een minor volgen, word gecompenseerd met begrote fte
Collegegeld	5.335.915	5.927.973	592.057	Prijs indexatie (134k) en toename studentpopulatie (458k)
Onderzoek	931.097	1.350.000	418.903	Grotere orderportefeuille
Overige opbrengsten		25.000	25.000	
Totaal opbrengsten +/-	20.860.504	23.615.038	2.754.533	
Personeleelkosten				
Onderwijs	11.188.323	12.617.761	1.429.438	Extra inzet van 9,9 fte (904k), prijsindexatie (524k)
Onderzoek cq Ondernemen	1.531.097	1.907.114	376.017	Extra inzet ivm extra omzet
MT	478.300	342.540	-135.760	ivm nieuwe organisatie structuur minder MT leden
Bedrijfsvoering	2.209.770	2.504.326	294.556	Extra inzet fte ivm extra studentpopulatie (79k), prijsindexatie (215k)
Subtotaal personeelskosten	15.407.490	17.371.741	1.964.251	Afgerond 0,9 mln prijsindexatie, 1 mln extra inzet ivm extra studentpopulatie of extra onderzoek
Overige personeelskosten	1.395.486	1.454.174	58.688	Gekoppeld aan loonkosten
Totaal personeelskosten -/-	16.802.975	18.825.915	2.022.939	
Instellingskosten (instelling WF)	480.000	1.201.084	721.084	270k extra ivm strategische koers. 451k verschuiving fte naar materieel ter dekking van minoren en DI
Materiele kosten	1.179.457	1.375.103	195.645	o.a. extra huisvestingskosten €133k
SLA's	5.840.230	6.069.606	229.376	Voornamelijk Indexatie prijzen (gemiddeld 1,9% p.j.)
Afschrijvingskosten	1.105.989	1.100.000	-5.989	
Totaal Overige Kosten -/-	8.605.677	9.745.792	1.140.115	
Resultaat =/=	-4.548.149	-4.956.669	-408.521	

Begroting stramien Windesheim:

x €1.000	Begroting 2017	Begroting 2018	B2017 -/- B2018	Vertaaltabel begroting 2018 naar stramien businesscase Categorie stramien businesscase:
0 Resultaat	0	0	0	
1 Baten	24.954	28.571	3.617	
1.1 Interne Baten	274	319	45	
1.1.1 Interne Toewijzing IPA	274	319	45	Compensatie PABO
1.1.3 Bijdrage Instellingskosten				
1.1.4 Interne Opbrengsten binnen Domein				
1.2 Externe Baten	24.679	28.252	3.572	
1.2.1 Rijksbijdrage Normatief	12.657	15.844	3.187	Rijksbijdrage + Minoren Windesheim Zwolle
1.2.2 Rijksbijdrage Geoormerkt	5.634	4.956	-678	Resultaat (financiering)
1.2.3 Collegegelden	5.013	5.928	915	Collegegeld
1.2.4 Rentebaten	25	25	0	Overige opbrengsten
1.2.5 Opbrengsten WVD				
1.2.6 Opbrengst Facilitaire Dienstverl.				
1.2.7 Bijdragen Studenten/Personeel				
1.2.8 Diverse Baten	1.350	1.499	149	Onderzoek + Minoren Externe Hogescholen
1.2.9 Detaching/Uitkering				
2 Kosten	24.954	28.571	3.617	
2.1 Personeels Kosten	16.218	18.897	2.679	
2.1.1 Loonkosten PASO	13.840	16.281	2.442	Subtotaal personeelskosten + Instellingskosten (instelling WF) (166)
2.1.3 Loonkosten Derden	1.273	1.256	-17	Subtotaal personeelskosten + Instellingskosten (instelling WF) (166)
2.1.4 Overige Loonkosten Derden	175	275	100	Materiele kosten
2.1.5 Personeelskosten overig	930	1.084	154	Overige personeelskosten
2.2 Externe Kosten	2.926	3.604	678	
2.2.1 Huisvestingslasten		133	133	Materiele kosten
2.2.2 Administratie & Beheer	1.302	1.981	679	Instellingskosten (instelling WF) (1.035) & Materiele kosten (947)
2.2.3 Inventaris en Apparatuur				
2.2.4 Afschrijvingskosten	1.077	1.100	23	Afschrijvingskosten
2.2.5 Reis- en Verblijfskosten	384	370	-14	Overige personeelskosten
2.2.6 Samenwerkingsverbanden	162	20	-142	Materiele kosten
2.3 Interne Kosten	5.810	6.070	259	
2.3.1 Doorbelasting Instellingskosten				
2.3.2 Eigen Bijdrage Projecten				
2.3.3 Interne kosten binnen Domein	5.810	6.070	259	SLA's

5. Toelichting op de begroting

5.1 Samenvatting

De basis voor de begroting wordt gevormd door de normen-, rekenregels en uitgangspunten die zijn gehanteerd in de business case 2.0 (BC) die door het consortium Financiers Flevoland is vastgesteld op 14 juli 2016.

Afwijkingen ten opzichte van de business case zijn ontstaan door een hogere studentpopulatie, waardoor een deel van de kosten moet worden voorgefinancierd. Deze hogere studentpopulatie ontstaat door een hogere instroom van studenten, en een lagere uitval van studenten in vergelijking met de business case. Per saldo wordt aan het consortium financiers een aanvullende financiering gevraagd van K€ 415.

De verwachte eindstand van het fonds per einde 2018 is K€ 161 hoger dan de BC. Het positieve verschil wordt veroorzaakt door verrekening van het positieve resultaat 2016. Een overzicht wordt gegeven in hoofdstuk 6.

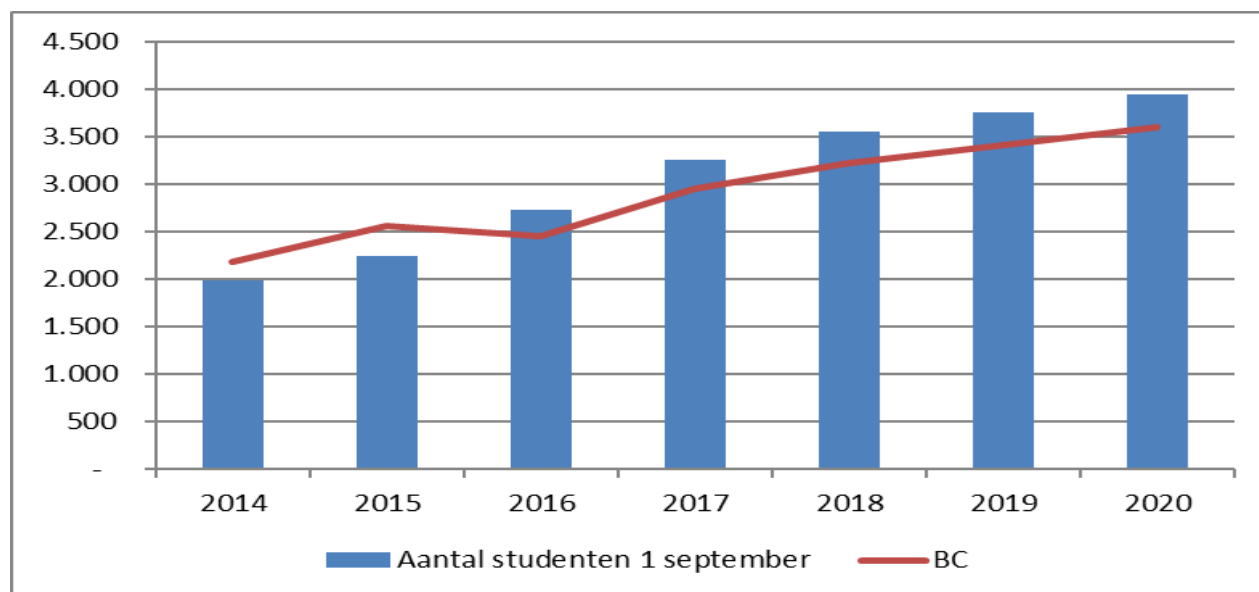
In de volgende paragrafen wordt per onderdeel een toelichting gegeven waarbij een vergelijking wordt gemaakt met de business case.

5.2 Studentenpopulatie

De studentenpopulatie per 1 september 2017 is gebaseerd op het aantal studenten dat op peildatum 1 oktober aan alle inschrijfvoorwaarden heeft voldaan. De populatie per 1 september 2018 is berekend op

basis van de student populatie per 1 september 2017, rekenregels businesscase en verwachtingen van Windesheim Flevoland.

Ontwikkeling studentenpopulatie per jaar	Realisatie				Begroting 2018		Forecast	
Jaar	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aantal studenten 1 september	1.627	1.989	2.246	2.731	3.260	3.554	3.751	3.942
Vershil t.o.v. voorgaand jaar		362	257	485	529	294	197	191
Business Case		2.187	2.566	2.457	2.951	3.215	3.413	3.604



Studentpopulatie Windesheim Flevoland	2017			2018		
	business case	begroting	verschil	business case	begroting	verschil
Eerstejaar op 1 september	1.144	1.237	93	1.278	1.400	122
Totaal populatie op 1 september	2.951	3.260	309	3.215	3.554	339

De eerstejaars-instroom en populatie per september 2017 zijn gebaseerd op het aantal ingeschreven studenten per 1 oktober. Dit kan enigszins afwijken van het definitieve aantal studenten dat aan alle inschrijfvoorwaarden heeft voldaan. Dit aantal wordt medio oktober vastgesteld.

De berekening van de formatie onderwijs en kosten die direct variabel zijn met het aantal studenten wordt bepaald door het aantal studenten in de studie jaren 1 t/m 5 per boekjaar 2018. Boekjaar 2018 wordt bepaald door de studentpopulatie per sept 2017 (8/12 deel) en studentpopulatie per sept 2018 (4/12 deel).

	begroting peildatum sep-17	begroting peildatum sep-18	begroting boekjaar 2018
Fte onderwijs 2017			
Business	501	528	510
Management	637	687	653
Law	124	159	136
Social Work	452	491	465
Health	429	400	420
ICT	371	437	393
Technology	357	406	374
Education	229	276	245
Subtotaal	3.100	3.384	3.195
Langstudeerders	160	169	160
Totaal	3.260	3.554	3.354

In de bovenstaande tabel is in alle groepen een groei van studentenaantallen begroot; uitzondering hierop is de groep Health, specifiek de opleiding verpleegkunde.

De groei wordt veroorzaakt door een hogere instroom van studenten en door een lager uitvalpercentage. Het uitvalpercentage is van 33,9% voor cohort 2015 gedaald naar 29,7% voor cohort 2016. De daling van de uitval wordt met name veroorzaakt door het aanbieden van Ad-opleidingen.

5.3 Toelichting resultaat

Het begrotingsresultaat betreft het bedrag dat aanvullend als tekortfinanciering wordt aangevraagd ten opzichte van de business case. Exploitatie resultaat betreft K€ -408, wanneer het exploitatie resultaat wordt verrekend met de afschrijvingen en investeringen ontstaat er een cashflow tekort van K€ -415.

Het aanvullende bedrag (K€ -415) dat door Windesheim Flevoland wordt aangevraagd houdt verband met een hoger aantal studenten in het boekjaar dan in de business case was voorspeld en de daarmee samenhangende kosten (K€ -678). Vanwege de t-2 financiering zal dit in 2020 leiden tot additionele inkomsten. Daarnaast is er extra beleidsruimte begroot voor het uitvoeren van de nieuwe strategische koers (K€ -270). Ook is de prijscompensatie ontvangen via de rijksbijdrage onvoldoende om de prijsindexatie te compenseren (K€-30). Naast de extra kosten is er in de begroting ook extra ontvangen rijksbijdrage opgenomen. Dit betreft extra rijksbijdrage in verband met de hogere en beter bekostigde studentpopulatie in 2016 (K€ +599).

5.4 Baten

De rijksbijdrage is M €1,4 hoger dan de rijksbijdrage in de businesscase. Dit wordt veroorzaakt door gunstigere (bekostigde) studentpopulatie per 1 oktober 2016 (M €0,6) en compensatie voor de indexering van lonen en overige kosten (M €0,8). Bovenop de rijksbijdrage heeft Windesheim Flevoland izk de compensatie regeling PABO K€ 318 ontvangen. De compensatieregeling loopt t/m 2019.

Hogescholen in Nederland mogen elkaar voor inkomende Kies Op Maat studenten (minoren) een vastgesteld bedrag doorbelasten (€2.100 per student). Zo vindt er ook voor Kies Op Maat studenten die van Windesheim Zwolle een minor bij Windesheim Flevoland volgen en andersom een verrekening plaats. Deze verrekening wordt gealloceerd aan de baten kant. Voor boekjaar 2018 betreft dit een vermindering van baten van K€ -193 bij Windesheim Flevoland. De opbrengsten van inkomende KOM studenten van andere hogescholen is bij de baten opgenomen en betreft K€ 149. De kosten voor uitgaande KOM studenten naar andere hogescholen zijn opgenomen bij de lasten.

De hogere opbrengsten collegegelden worden veroorzaakt door een hoger aantal studenten (K€458) en een stijging van het collegegeldtarief (K€134).

Opbrengsten onderzoek en ondernemen zijn begroot op basis van realisatie en verwachting 2017. De begrote omzet is K€418 hoger dan de business case.

5.5 Formatie

De personeelsformatie is berekend conform de uitgangspunten van de business case.

Uitgangspunt voor het berekenen van de onderwijs formatie is de studentpopulatie boekjaar 2018 met een student/docent ratio van 27/1. Op basis van de student/ docent ratio is 120 fte conform business case verrekend met extra formatie ontwikkeling nieuwe opleidingen, vaste voet per onderwijsgroep en werkplaatsmedewerker. Daarnaast is er extra formatie onderwijzend personeel opgenomen in het kader van de compensatieregeling Pabo waarbij tot en met 2019 aanvullend budget wordt toegekend om de financiële consequenties van teruglopende studentenaantallen op te vangen. Daarnaast is er formatie in mindering gebracht voor KOM studenten (minoren) die extern bij een andere hogeschool hun minor volgen, en is er formatie in mindering gebracht in verband met een reservering voor gespaarde uren in het kader van de regeling Duurzame Inzetbaarheid.

De toename van de formatie bedrijfsvoering is een gevolg van de uitbreiding van onderwijsondersteunende functies in verband met de toename van het aantal studenten.

De afname van de formatie MT is het gevolg van de nieuwe organisatiestructuur waarbij één MT lid verantwoordelijk is voor alle onderwijsgroepen.

De formatie Ondernemen en Onderzoek is vanaf 2017 samengevoegd. Tegen de extra verwachte omzet, is extra inzet fte begroot.

Formatie	Business Case	Begroting	Verschil
	2018	2018	
Onderwijs	128,2	137,8	9,6
Onderzoek en Ondernemen	16,7	19,4	2,7
MT	4,6	2,8	-1,8
Bedrijfsvoering	34,5	36,1	1,5
Totaal fte	184,0	196,1	12,1

Formatie onderwijs	Business Case	Begroting	Verschil
	2018	2018	
SD Formatie	107,2	120,0	12,8
Ontwikkeling	3,2	2,8	-0,4
Vaste voet	16,8	15,8	-1,1
Werkplaats	1,0	1,0	0,0
Compensatie pabo	0,0	3,5	3,5
Minoren	0,0	-3,9	-3,9
DI	0,0	-1,3	-1,3
Totaal	128,2	137,8	9,6

De OP/OOP ratio geeft de verhouding weer tussen het aandeel docenten, lectoren, medewerkers onderzoek (OP) en onderwijs ondersteunend personeel (OOP). Ten opzichte van de business case is er in verhouding minder ondersteunend personeel begroot wat leidt tot een gunstiger ratio (4,1 i.p.v. 3,7).

OP/OOP ratio	2016	2017	2018
OP	124,4	137,7	157,2
OOP	37,3	37,9	38,8
OP/OOP	3,3	3,6	4,1
OP/OOP BC 2.0	3,2	3,4	3,7

5.6 Overige personele kosten

Mobiliteitskosten

Onder mobiliteitskosten vallen dotaties aan de WW-voorziening en overige kosten in verband met aflopende contracten en/of vertrekregelingen. In de begroting is een bedrag opgenomen van K€ 630, oftewel 3,64% van de loonkosten conform de business case. Door de toename van loonkosten in vergelijking met de business case is de begrote WW-voorziening met K€55 toegenomen in vergelijking met de business case.

Duurzame inzetbaarheid

In het kader van de cao-bepaling Duurzame Inzetbaarheid (DI) is voor eventuele toekomstige herbezetting van DI-uren een bedrag gereserveerd van K€ 159.

Scholingskosten

De scholingskosten bedragen 2,4% van de bruto loonsom.

5.7 Onderzoek en ondernemen

Windesheim Flevoland beschikt over vier lectoraten. Kosten en opbrengsten van de vier lectoraten worden begroot volgens het principe dat minimaal de helft van de middelen uit externe financiering moet worden geworven. De instellingsbijdrage is daarbij gemaximeerd tot K€150 per lectoraat. In de begroting 2018 zijn op grond van realistische verwachtingen de opbrengsten en kosten van Onderzoek en Ondernemen K€ 419 hoger dan de business case.

5.8 SLA Centrale Diensten Zwolle

Met ingang van 2015 worden kosten van ondersteunende centrale diensten volledig als jaarlijks vast bedrag aan Windesheim Flevoland doorbelast. De grondslag hiervoor bestaat uit de Service Level Agreements (SLA's) die tussen Windesheim Flevoland en de centrale diensten van Windesheim in Zwolle worden vastgesteld. Hierin staan omvang en niveau van de te leveren diensten met daaraan gerelateerde kosten beschreven.

De gerealiseerde kosten van de SLA's worden binnen de diensten in Zwolle geadministreerd en vallen onder de verantwoordelijkheid van de diensten. Op de kostenplaats SLA's van locatie Zwolle wordt vervolgens maandelijks een vast bedrag doorbelast aan Flevoland op basis van de begroting van de SLA. De kosten van de SLA's zijn gebaseerd op de business case met een compensatie voor de loonkostenstijging. De toegenomen kosten ICT houden verband met toegenomen studentenaantallen. Binnen de SLA Support is aan Communicatie een geringe budgetneutrale taakstelling toegevoegd inzake de organisatie van de diplomeringen. In de business case 2.0 is geen indexatie van opbrengsten en kosten opgenomen. Wanneer de stijging van de SLA kosten in vergelijking met de business case 2.0 wordt omgerekend, betreft de gemiddelde jaarlijkse kostenindexatie van de SLA 1,94%.

SLA Bedrijfsvoering	2018	SLA Support	2018
Administraties	220.000	Support HRM	255.461
Planning en control	180.200	Support Communicatie	1.036.760
Informatie management	76.790	Support KEM	87.480
ICT	943.500	Support	144.208
Huisvesting Landdrost	2.766.207		
Huisvesting DNB	330.000		
Toetsbureau	14.000		
Mediacentrum	15.000		
Totaal	4.545.697	Totaal	1.523.909

5.9 Investerings

De hoogte van het investeringsbudget voor inventaris en ICT bedraagt K€ 270 conform de business case.

5.10 Overige materiële kosten

Per onderwijsgroep zijn de overige materiële kosten normatief begroot. Voor alle groepen gezamenlijk is een basisbedrag beschikbaar van K€ 120 en een bedrag van € 1.000 per studentgebonden fte. Voor de opleidingen leraar basisonderwijs en techniekopleidingen worden aanvullende bedragen per student van respectievelijk €100 en €200 toegekend.

De overige materiële kosten voor bedrijfsvoering bestaan uit cateringkosten, adviseurskosten en overige niet direct onderwijsgebonden kosten. In de adviseurskosten zijn de kosten voor het aanvragen van accreditaties opgenomen.

5.11 Instellingsbrede kosten

In de begroting is op instellingsniveau een bedrag van K€ 670 opgenomen voor de uitvoering van instellingsbrede speerpunten en beleidsdoelstellingen. In vergelijking met de business case 2.0 betekent dit een extra uitname uit het fonds van K€270 voor de uitvoering van specifieke thema's uit het activiteitenplan, met bijzondere aandacht voor de activiteiten die voortkomen uit de nieuwe Strategische Koers (zie pag. 6 en 7, doelstelling 3,4 & 5).

De kosten van het College van Bestuur Windesheim worden voor een vast bedrag van K€ 80 conform business case aan Windesheim Flevoland doorbelast.

Op instellingsniveau zijn de kosten voor minoren buiten Windesheim Flevoland opgenomen, na aftrek van de doorberekening Zwolle in de Rijksbijdrage, en de reservering van duurzame inzetbaarheid. Deze twee posten worden gecompenseerd door een vermindering van de formatie (paragraaf 5.5).

Instellingslasten	BC 2018	begroting 2018	Verschil
Kosten CvB	80.000	80.000	-
Beleid Instelling vaste voet	100.000	270.000	170.000
Beleid Domein vaste voet	300.000	400.000	100.000
Duurzame inzetbaarheid		158.771	158.771
Minoren		292.313	292.313
Totaal	480.000	1.201.084	721.084

6. Onttrekking middelen fonds financiers Flevoland

De benodigde onttrekking uit het fonds wordt bepaald door het exploitatieresultaat om te rekenen naar de kasstroom. Van het exploitatieresultaat worden de afschrijvingen (geen kasstroom) afgetrokken en het investeringsbedrag opgeteld. De onttrekking uit het fonds ter dekking van de exploitatie bedraagt K€ 4.127. Daarnaast heeft het bestuurlijk overleg financiers Flevoland op 6 juli 2017 ingestemd met de verrekening van het overschot uit 2016 van K€ 576. De totale onttrekking uit het fonds in 2018 bedraagt K€ 3.551. Afhankelijk van het exacte rendement van het fonds in 2017 en 2018 zal het saldo van het fonds per einde 2018 ca. K€ 161 hoger zijn dan in de business case 2.0 is berekend.

<u>Kasstroom en stand fonds 2018</u>	<u>Business Case 2.0</u>	<u>Begroting 2018</u>	<u>Vershil</u>
Exploitatieresultaat	-4.548.149	-4.956.669	-408.521
Afschrijvingskosten	1.105.989	1.100.000	-5.989
Investeringskosten	-270.000	-270.000	-
Netto kasstroom	-3.712.159	-4.126.669	-414.510
Stand fonds begin jaar	6.952.919	6.952.919	-
Reservering eigen vermogen	7.041.077	7.041.077	-
Onttrekking fonds	-3.712.159	-4.126.669	-414.510
Verrekening resultaat 2016		575.784	575.784
Rente (indicatief)	307.221	307.221	-
Stand fonds einde jaar incl rente en EV	10.589.058	10.750.332	161.274
Fonds	3.547.981	3.709.255	161.274
Eigen vermogen	7.041.077	7.041.077	-
Benodigde onttrekking fonds 2018	3.712.159	4.126.669	414.510
Verrekening resultaat 2016		-575.784	-575.784
Uitbetaling voorschot 2018	3.712.159	3.550.885	-161.274

7. Risicoparagraaf

In onderstaande risicoparagraaf zijn de risico's uit begrotingsjaar 2017 geüpdatet en aangevuld met nieuwe geïdentificeerde risico's voor 2018.

Thema	Doelstellingen	Risico	Beheersmaatregel	Impact H/M/L	Kans H/M/L
Eigen risico WW verplichtingen	Terugdringen kosten WW-verplichtingen bij vertrek medewerkers	Door groei van het personeelsbestand en het aanbieden van tijdelijke contracten nemen de verplichtingen in het kader van het eigen risico voor WW-uitkeringen toe.	- Berekening WW risico bij elke nieuwe aanstelling. - Periodieke management-informatie lopende en potentiële verplichtingen incl. terugkoppeling naar LG-en. - Bij aannamebeleid WW risico beperken, evt. d.m.v. payrollling - Dotaties aan WW voorzieningen die verband houden met de rechtsvoorganger van WF worden ten laste van het eigen vermogen gebracht. Update: beheersmaatregelen worden uitgevoerd. Frequentie management informatie blijft een punt van aandacht.	H	H
Instroom en studiesucces	Groei van studenten-aantallen en gediplomeerden	In de business case is een berekening gemaakt van de instroom van studenten in de komende jaren en hun studiesucces. Als de beoogde groei van de instroom niet wordt behaald of als er meer studenten uitvallen dan verwacht, komt de haalbaarheid van de business case (break even in 2026) in gevaar.	- Ontwikkeling nieuwe opleidingen - Volop inzetten op samenwerking met toeleverende scholen om bekendheid en studiesucces te vergroten - Bijhouden marktmonitor om continu in beeld te hebben welke opleidingen meer marktpotentie hebben Update: populatie per sept 2017 hoger dan de businesscase door positieve instroom en minder uitval. Kans verlaagd.	H	L
Reductie formatie groep Education	De inzet van formatie bij de groep Education is op het niveau van de begroting en in overeenstemming met de studenten-aantallen.	Door aanhoudend teruglopende studentenaantallen moet formatie worden gereduceerd. De formatie kan niet snel genoeg worden gereduceerd om in 2018 op het begrote niveau uit te komen.	- Opstellen en uitvoeren reductieplan. - Opnemen marge in begroting om overschrijding op te vangen. - Monitoring van studentenaantallen. - Ontwikkelen en uitbouw Teachers College.	M	M

		In de jaren 2017-2019 is de pabo-compensatieregeling van toepassing waardoor het financiële risico van overformatie wordt beperkt.	- Overweging deeltijd-Pabo en Ad Pedagogisch Educatief Medewerker - Samenvoeging teams Zwolle/Almere Update: Op basis van de instroom sept. 2017 gaat er een strategisch personeels plan en indien nodig reductieplan opgesteld worden.		
Beheersing kosten minoren	De kosten van minoren die buiten Windesheim Flevoland worden gevolgd worden binnen de opleidingen gecompenseerd . Hanteren van een systeem waarin kosten en opbrengsten van minoren worden gemonitord en formatie tijdig kan worden aangepast.	Vooralsnog volgen per saldo meer studenten een minor buiten Windesheim Flevoland dan het aantal studenten dat gebruik maakt van het interne aanbod, inclusief studenten van buitenaf. Kosten van minoren worden volgens verschillende systematieken geboekt. Risico is dat kosten van minoren en aanpassingen formatie onvoldoende aan elkaar gerelateerd zijn.	- In de begroting vooraf een inschatting maken van aantallen studenten dat extern en intern een minor volgt en begrote formatie onderwijs hierop aanpassen. - Periodieke monitoring van saldo externe en interne minoren en sturing op formatie. - Onderdeel managementinformatie en onderwerp gesprekken managers en groepsleiders. - Centrale verrekening kosten en opbrengsten. Update: beheersmaatregelen worden toegepast	M	M
Implementatie nieuwe organisatie structuur bedrijfsvoering	Onderwijsnabij ondersteunen	- Onderwijs en/of bedrijfsvoering kunnen de juiste medewerkers niet vinden/ inzetten - Nieuwe werkwijze blijkt uiteindelijk inefficiënt te zijn - Interactie centraal/ decentraal	- Opzetten overlegstructuur sterrolhouders onderwijs en bedrijfsvoering - Het onderwijsnabije ondersteunen en de aanpak van continu verbeteren is er op gericht zo efficiënt mogelijk te blijven werken.	H	L
Huisvesting	Genoeg kwalitatieve en betaalbare huisvesting	- Mismatch wensen onderwijs en beschikbare voorraad - Mismatch wensen medewerkers en beschikbare (kantoor)ruimte	- Heroverwegen masterplan huisvesting - Optimaliseren roosterproces - Piekmomenten extern ruimte inkopen - Anticiperen op “tussen jaar” 18/19	H	M

		• Ontevreden studenten/slechte NSE score • Lage medewerkers tevredenheid			
--	--	---	--	--	--