

► Samen sterk voor *elk talent*



JAARVERANTWOORDING 2015

Inhoudsopgave

DEEL 1 JAARVERSLAG

	03
1. Het profiel van Windesheim	04
2. Waarde(n)volle professional	06
3. Kerngegevens	08
4. Prestatieafspraken	10
4.1. Toelichting prestatieafspraken	10
4.2. Verantwoording realisatie prestatieafspraken	14
5. Onderwijs	18
5.1. Ambitieuw studieklimaat	19
5.2. Onderwijs van hoge kwaliteit	21
5.3. Studentfaciliteiten	23
6. Onderzoek	24
6.1. Innovatieve kennisinstelling	24
6.2. Valorisatie	24
6.3. Stimulerend onderzoeksklimaat	26
6.4. Centres of Expertise	26
7. Personeel	28
7.1. Personeel	28
7.2. Professionalisering	30
7.3. Duurzame inzetbaarheid, Arbo en verzuim	31
8. Financieel	32
8.1. Resultaat	32
8.2. Financiële positie en financiering	33
8.3. Continuïteitsparagraaf	35
9. Toekomst	38
10. Corporate governance	40
10.1. Organogram	40
10.2. Samenstelling College van Bestuur	41
10.3. Horizontale dialoog	42
10.4. Interne beheersing en monitoring	43
10.5. Risicomanagement	44
10.6. Rechtsbescherming medewerkers en studenten	46
11. Verslag Raad van Toezicht	48
11.1. Samenstelling Raad van Toezicht	48
11.2. Bijeenkomsten in 2015	48
11.3. Commissies	50
11.4. Werkwijze	50
11.5. Evaluatie functioneren Raad van Toezicht	51
11.6. Evaluatie functioneren leden College van Bestuur	51



Bijlagen

Bijlage 1: Studentenaantallen	52
Bijlage 2: Overzicht kenniscentra en lectoraten	57
Bijlage 3: Nevenfuncties College van Bestuur	58
Bijlage 4: Hoofd- en nevenfuncties leden Raad van Toezicht	59

DEEL 2 JAARREKENING

60

Voorwoord

Trots. Terugkijkend op 2015 is dat het eerste woord dat ons te binnen schiet. En dat zijn we op onze studenten, docenten en medewerkers. Op de bijzondere prestaties die zij hebben geleverd. Op de successen die we samen konden vieren.

Samen sterk voor talent

Wij vinden dat iedere student ruimte moet krijgen om zijn talenten te ontplooiën. Windesheim heeft daarom het afgelopen jaar extra ruimte gemaakt om studenten met een functiebeperking optimaal te faciliteren. Samen met het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en de zorgsector geven we hiermee toekomstperspectief aan deze studenten. We zijn opgetogen over het feit dat we het statement 'Samen sterk voor elk talent, flexibel onderwijs en passend werk' in 2015 met elf bedrijven hebben ondertekend.

Kwaliteit voorop

Windesheim haalde een uitstekende score in de Nationale Studenten Enquête en we eindigden op de eerste plek in het onderzoek van Elsevier naar de beste hogescholen. De kwaliteit van onze opleidingen staat voorop en daarom zijn we blij met de stappen die zijn gezet. Deze prestaties zijn het resultaat van de inzet van de afgelopen jaren om al onze opleidingen naar een zo hoog mogelijk niveau te brengen.

Lustrum Flevoland

In 2015 vierden we het vijfjarig bestaan van Windesheim Flevoland. Onze vestiging in Almere is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een volwaardige hbo-instelling met een stevige positie in de provincie Flevoland. In de komende vijf jaar zullen de opbrengsten van de jonge hogeschool merkbaar worden: meer hoger opgeleiden in Flevoland met betere baankansen, ontwikkeling van de regio en vermindering van de braindrain.

Onderzoek en ondernemerschap

Trots zijn we ook op het vele onderzoek dat binnen Windesheim wordt gedaan. Hiermee zoeken we nadrukkelijk de aansluiting bij vraagstukken in de regio. Een formule die werkt: bedrijven en instellingen zijn erg tevreden over de samenwerking met onze lectoren. En dan de bijzondere prestaties die onze studenten het afgelopen jaar op dit gebied leverden. Wat opvalt, is het ondernemerschap dat steeds weer naar voren komt. Studenten trekken erop uit, doen mee aan wedstrijden, voeren onderzoeken uit en beginnen een eigen bedrijf naast hun studie. Ondernemen is 'hot': bijna één op de tien studenten bij Windesheim heeft een eigen onderneming.

Nieuw onderwijsconcept

Het is belangrijk om stil te staan bij deze successen en tegelijkertijd hebben we de blik ook vooruit. Hoe kunnen we voortbouwen op de resultaten en hoe zorgen we ervoor dat ons onderwijs steeds weer een beetje beter wordt? In dit kader zijn we het afgelopen jaar voortvarend doorgegaan met ons nieuwe onderwijsconcept. Vanaf het hogeschooljaar 2016-2017 is het nieuwe onderwijsconcept verwerkt in de curricula van de eerste opleidingen en krijgen studenten les volgens dit nieuwe concept.

Zwolle, mei 2016

Prof. dr. Albert Cornelissen en drs. Jan Willem Meinsma
College van Bestuur

Het *profiel* van Windesheim

Windesheim is een innovatieve kennisinstelling met een stevige verankering in de regio. Bijna 21.000 studenten volgen vanuit de locaties Zwolle en Almere een bachelor- of masteropleiding van hoog niveau. Daarnaast biedt Windesheim Associate degrees, cursussen en trainingen aan. Via lectoraten en deelname in Centres of Expertise legt Windesheim de interne verbinding tussen onderwijs, onderzoek en ondernemen en de externe verbinding met het werkveld en maatschappelijke organisaties. Kwaliteit van opleidingen en persoonlijke aandacht hebben voor zijn studenten geleid tot een hoge tevredenheid.

Windesheim heeft een duidelijke maatschappelijke opdracht: het opleiden van studenten tot waarde(n)volle professionals, verantwoordelijk en integer. De kennisinstelling vindt het belangrijk dat zijn studenten internationale ervaring opdoen en over een onderzoekende houding beschikken.

Onderwijs

Om studenten op te leiden tot waarde(n)volle professionals worden ze uitgedaagd het maximale uit zichzelf te halen. Dit doet Windesheim door een ambitieus studieklimaat neer te zetten, onderwijs van hoge kwaliteit en ondersteuning voor en tijdens de studie aan te bieden.

In het nieuwe onderwijsconcept staan drie facetten van onderwijs centraal: inspirerend onderwijs, een breed perspectief en interactie tussen student, docent en werkveld. De 21e-eeuwse vaardigheden zijn leidend in dit onderwijsconcept.

Onderzoek en valorisatie

Bovenop de brede basis van goed bacheloronderwijs ontwikkelt Windesheim een selectie aan onderzoeklijnen, minoren en masteropleidingen. Windesheim gaat hierbij uit van de behoefte van de samenleving én van zijn eigen kracht. Het onderzoek draagt bij aan de praktijk van morgen. Het is innovatief, toepasbaar en levert input voor vernieuwing in het onderwijs. De lectoraten en de Centres of Expertise zijn verbindende factoren tussen het werkveld en de kennisinstelling.

Profielkenmerken

Naast de brede basis van hoog niveau onderwijs en onderzoek heeft Windesheim vier profielkenmerken benoemd die aansluiten op ontwikkelingen in de regio:

→ Midden- en kleinbedrijf (mkb)

Voor het regionale midden- en kleinbedrijf creëert Windesheim waarde door in te spelen op kennis-, onderzoeks- en ontwikkelingsvragen van het regionale mkb en de regionale overheid.

→ Innovatie

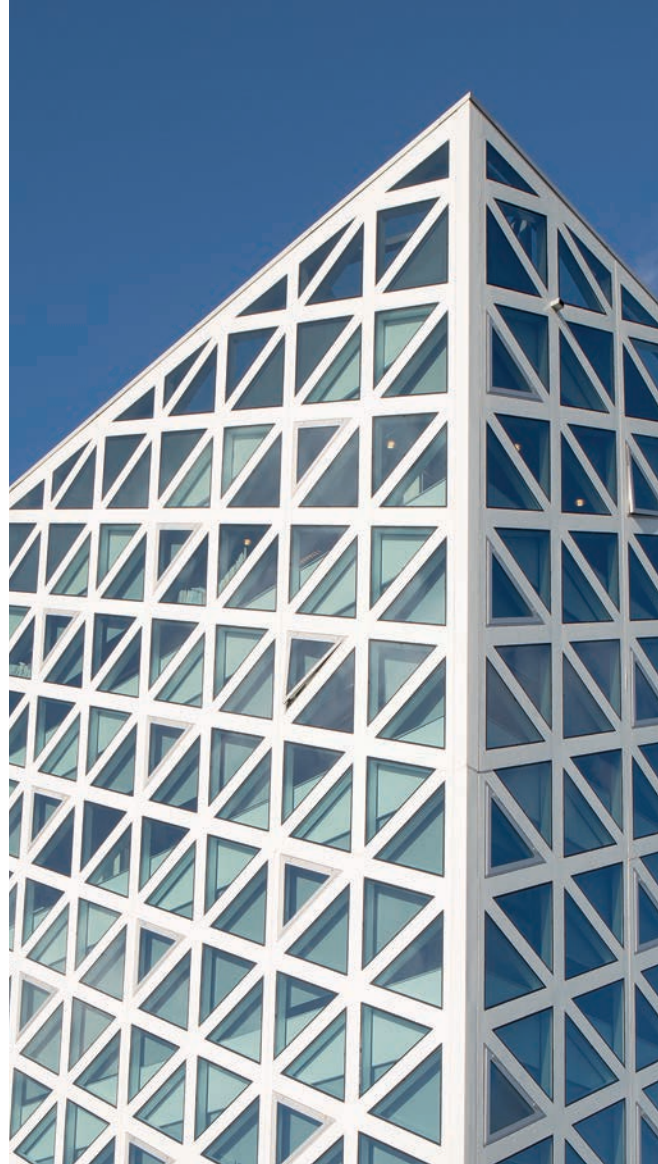
Bedrijven in de regio zijn op het gebied van innovatie actief betrokken bij Windesheim.

→ Jong & Oud

Windesheim richt zich met dit profielkenmerk op kennisvragen die met de leeftijdsgroepen 'jong' en 'oud' samenhangen.

→ Educatie

In het educatieveld is Windesheim een belangrijke speler die continu op zoek is naar samenwerkingsverbanden om de kwaliteit van onderwijs te verhogen.



Bij deze thema's worden onderwijs, onderzoek en werkveld sterk met elkaar in verbinding gebracht. De profielkenmerken van Windesheim zijn vertaald naar het onderzoek in de kenniscentra en het onderwijs in de topopleidingen. Topopleidingen onderscheiden zich ten opzichte van het landelijke opleidingsaanbod en geven inkleuring aan het profiel van de kennisinstelling. Windesheim participeert in vier Centres of Expertise die aansluiten bij de economische topsectoren in Nederland. Hierin werken onderwijs, overheid en werkveld gezamenlijk aan innovatie, kenniscreatie en kennisdeling.

Figuur 1 toont het profiel van Windesheim met de kenniscentra (KC) waarbinnen het onderzoek georganiseerd is en de topopleidingen waarmee Windesheim zich landelijk onderscheidt.

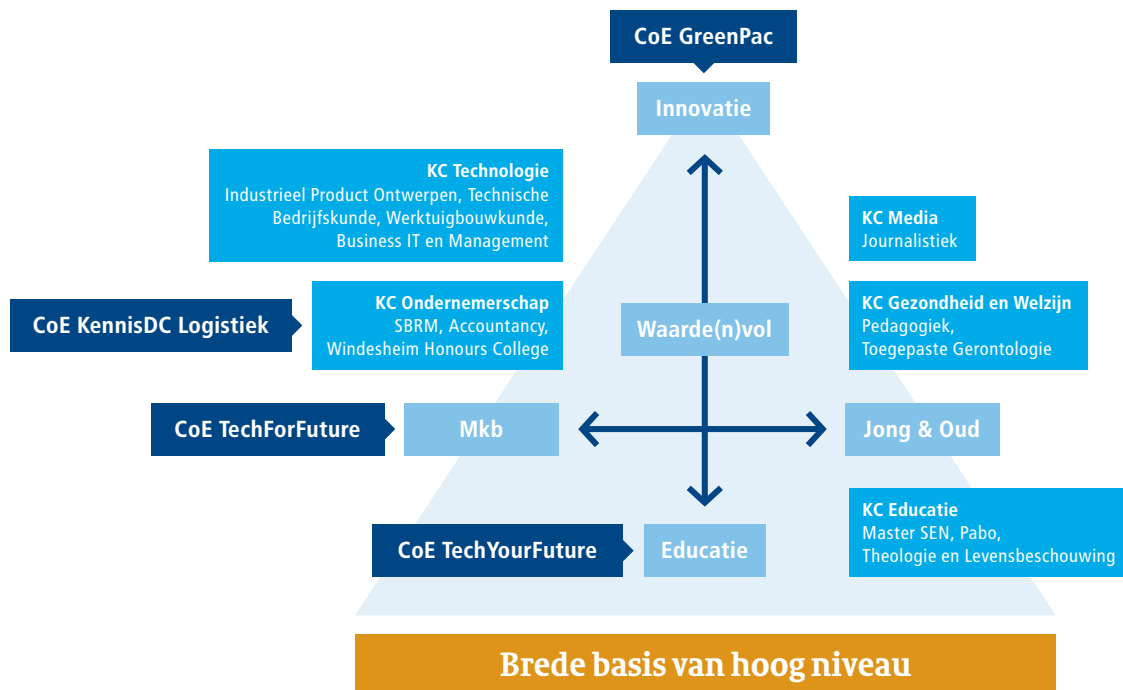
Waarde(n)volle professional

Windesheim leidt studenten op tot professionals die zich bewust zijn van de persoonlijke waarden van waaruit ze hun professioneel handelen vormgeven. Ook leren zij hun waarden in relatie te brengen tot de waarden van hun beroep en de organisaties waarbinnen zij werkzaam zijn.

Windesheim stimuleert ook medewerkers om na te denken over de waarden van waaruit zij werken en over hoe Windesheim zich verder kan ontwikkelen tot een waarde(n)volle organisatie. Het professionaliseringsplan, met daarin veel aandacht voor teamontwikkeling, draagt hier in belangrijke mate aan bij. Nadenken over de waarden van waaruit een team wil samenwerken, ligt aan de basis van de ontwikkeling tot een resultaatverantwoordelijk team.

Internationalisering

Het bedrijfsleven in de regio's Zwolle en Flevoland is sterk internationaal gericht. Windesheim vindt het van belang dat zijn studenten internationale ervaring opdoen en dat studenten uit andere landen bij de kennisinstelling kunnen studeren. Door middel van partnerschappen met andere kennisinstellingen, een uitgebreid aanbod minorprogramma's en andere samenwerkingsverbanden wordt inhoud gegeven aan de internationale oriëntatie.



Figuur 1

Waarde(n)volle *professional*

Windesheim leidt studenten op tot waarde(n)volle professionals die hun eigen professioneel handelen ter discussie kunnen stellen. Windesheim stimuleert dit ook bij medewerkers en deelt hierover kennis met de omgeving. Binnen de opleidingen is aandacht voor waarde(n)volle professionaliteit. Binnen teams maakt dit thema onderdeel uit van de teamplannen. In 2015 hebben ruim 1.200 studenten en medewerkers meegewerkt en meegedaan aan de Windesheim Parade, een feestelijke dag waarin verhalen over waarde(n)volle professionaliteit met elkaar werden gedeeld.



In de visie van Windesheim wordt professionaliteit, naast het beschikken over de houding, kennis en vaardigheden die voor het beroep nodig zijn, ook gekenmerkt door het nemen van verantwoordelijkheid voor jezelf, het werkdomein en de samenleving. Iedere student wordt gestimuleerd na te denken over de vraag vanuit welke normen en waarden hij zijn beroep wil uitoefenen en wat in de beroepsuitoefening zijn toegevoegde waarde kan zijn voor de samenleving. Doel is dat de student vanuit ethisch perspectief hierop kan reflecteren. Door deze onderzoekende houding bij studenten te stimuleren, groeien zij uit tot kritische en waarde(n)volle

professionals en zijn ze voorbereid op de steeds veranderende beroepspraktijk. Ook voor medewerkers is aandacht voor waarde(n)volle professionaliteit een continu proces. In 2015 hebben we op verschillende manieren invulling gegeven aan het thema waarde(n)volle professionaliteit. Zo is het thema waarde(n)volle professionaliteit integraal opgenomen in het nieuwe onderwijsconcept.

De debatreeks Peper & Zout is het tweemaandelijkse gespreksprogramma over uiteenlopende maatschappelijke thema's, zoals: 'hoe overbruggen we de kloof tussen arm en rijk' en 'de schoolaanlagen, hoe herken je de dader'. De gasten aan tafel geven vanuit verschillende invalshoeken hun visie op het thema van de avond. Peper & Zout is een samenwerking van Windesheim in Dialoog, de Stentor en de lectoren van Windesheim.

In november heeft de Windesheim Parade plaatsgevonden op de Campus. Een dag voor en door medewerkers en studenten waarin verhalen over waarde(n)volle professionaliteit onderling worden gedeeld om samen een impuls te geven aan de ontwikkeling van Windesheim tot een waarde(n)volle organisatie. Op allerlei plekken vonden activiteiten plaats met als thema's: ontmoeten, ontplooiën, verbinden en vertrouwen.

Windesheim in Dialoog is een Windesheim-initiatief waarbinnen reflectie en inspiratie rondom maatschappelijke vraagstukken wordt vormgegeven. Ze organiseren dialogen,

debatten, lezingen en miniconferenties, gesprekken en netwerkbijeenkomsten. Zo wordt iedere week aan de dialoogtafel een gesprek gevoerd over een onderwerp dat aansluit bij de actualiteit en verband houdt met waarde(n)volle professionaliteit. En is er het dagelijkse blog '7 voor 1'.

Ook binnen de teamprofessionaliseringsplannen wordt concreet invulling gegeven aan dit thema. Daarnaast hebben het afgelopen jaar generatiegesprekken plaatsgevonden. Deze gesprekken leidden tot inzicht in de normen en waarden van een bepaalde generatie, aan de hand van een concreet thema.



Kerngegevens

Kerncijfers Windesheim (geconsolideerd)

	2015	2014	2013	2012	2011
Studenten					
Instroom	7.205	7.139	6.968	6.326	7.328
Populatie	20.740	20.468	20.624	20.284	21.538
Aantal afgestudeerden	3.594	3.539	3.107	3.471	3.182
Aantal uitvallers	3.650	4.085	4.153	4.758	4.695
Studiesucces:					
Uitval realisatie instroomcohort t-1	33%	40%	40%	39%	34%
Switch realisatie instroomcohort t-1	3%	4%	4%	4%	4%
Marktaandeel					
Instroom (bron: Vereniging Hogescholen)	5,2%	4,7%	4,5%	4,4%	5,2%
Inschrijvingen (bron: Vereniging Hogescholen)	4,5%	4,5%	4,6%	4,7%	5,0%
Medewerkers					
Onderwijsgevend personeel (OP)*	996 fte	990 fte	1.011 fte	968 fte	834 fte
Onderwijsondersteunend personeel (OOP)*	594 fte	596 fte	607 fte	619 fte	649 fte
Ratio OP/OOP*	1,68	1,67	1,66	1,56	1,29
Aantal docenten met master	953	908	899	839	726
Aantal gepromoveerde docenten	72	80	76	53	42
Verzuim	3,9%	5,0%	4,6%	4,7%	3,8%
Onderzoek					
Aantal lectoraten	28	28	25	24	22
Omzet Onderzoek (x € 1.000)	13.400	12.009	10.423	9.810	9.000
Financiën					
Omzet totaal (x € 1.000)	180.903	181.794	178.809	173.295	176.168
Omzet Ondernemen (x € 1.000)	7.163	6.616	6.164	7.341	6.232
Resultaat (x € 1.000)	263	7.064	5.712	4.714	17.096
Groepsvermogen (x € 1.000)	66.058	65.795	58.731	53.019	48.305
Solvabiliteit	36,7%	36,5%	32,7%	29,2%	26,2%
Liquiditeit	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9

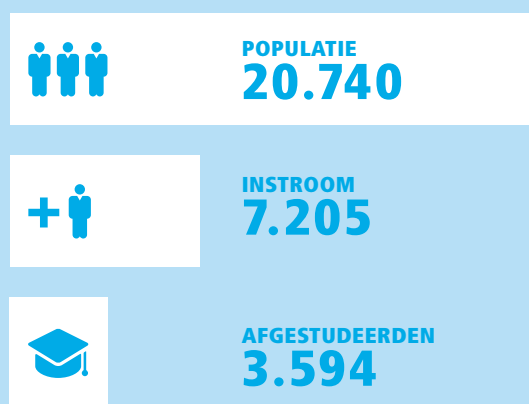
*) in 2012 aangepast conform methodiek Vereniging Hogescholen

Solvabiliteit: eigen vermogen/balanstotaal. Liquiditeit: vlottende activa/kortlopende schulden

MEDEWERKERS



STUDENTEN



MARKTAANDEEL WINDESHEIM



5,2% van de
instroom



4,5% van alle
inschrijvingen

ONDERZOEK

€13,4 miljoen
omzet



FINANCIËN

€180,9 miljoen
omzet

€0,3 miljoen
resultaat

Prestatieafspraken

In het verlengde van het hoofdlijnenakkoord uit 2011, heeft Windesheim met het ministerie van OCW voor de periode 2012-2015 ambities voor zwaartepuntvorming, profilering en kwaliteitsverhoging afgesproken. Voor een gedeelte van de bekostiging zijn prestatieafspraken gemaakt. In dit jaarverslag vindt de verantwoording hiervan plaats. De afgelopen jaren is er hard gewerkt om deze ambities te realiseren. Dit heeft er toe bijgedragen dat er nog meer nadruk op kwaliteitsdenken binnen de kennisinstelling is. Windesheim heeft zijn hoge ambitie ten aanzien van vijf van de zeven prestatie indicatoren gerealiseerd. Dit biedt vertrouwen voor de toekomst.

De prestatieafspraken met het ministerie van OCW zijn concreet gemaakt in zeven indicatoren. De realisatie van deze indicatoren en de toelichting hierop zijn doorslaggevend voor de bekostigingsbeslissing van het ministerie in 2016. Verder is een aantal afspraken gemaakt ten aanzien van zwaartepuntvorming & profilering en valorisatie. De realisatie hiervan heeft geen invloed op de bekostigingsbeslissing van het ministerie.

De medezeggenschapsraad van Windesheim is actief betrokken geweest bij de totstandkoming en de uitvoering van de prestatieafspraken. De Centrale Medezeggenschapsraad heeft onder andere geadviseerd over of ingestemd met het uitvoeringsreglement studieadvies propedeuse, de faciliteringsregeling mastergraad, vaststelling van de BSA-norm, reglement studiekeuzecheck en de uitvoeringsregeling promoveren en gepromoveerden. Daarnaast heeft er veelvuldig afstemming plaatsgevonden met de deelraden en de opleidingscommissies.

4.1 Toelichting prestatieafspraken

In de tabel op de rechter pagina staan de uitkomsten van de zeven prestatieafspraken over de afgelopen jaren, inclusief een prognose over de cohorten 2011 tot en met 2013.

STUDIESUCCES: BACHELORRENDEMENT, UITVAL EN SWITCH

Het thema Studiesucces is in de prestatieafspraken gekoppeld aan drie indicatoren: bachelorrendement, uitval in het eerste jaar en switch. De koers die Windesheim inzet ter verbetering van het studiesucces is gericht op een systematische inbedding in alle lagen van de organisatie. Studiesucces is onlosmakelijk verbonden met onderwijsontwikkelingen zoals de implementatie van een nieuw onderwijsconcept, flexibilisering en student-begeleiding. Om te toetsen of de koers van Windesheim een

positief effect heeft op studiesucces, vindt organisatiebreed onderzoek plaats naar deze en andere onderwijsontwikkelingen. Voorbeelden hiervan zijn een meerjarig onderzoek naar de effecten van het verhogen van de norm voor het Bindend Studie Advies (BSA) en onderzoek naar de voorspellende waarde van de Studiekeuzecheck (SKC).

BACHELORRENDEMENT

Windesheim heeft een ambitieuze streefpercentage voor het bachelorrendement neergezet van 70%. Deze ambitieuze doelstelling is voor cohort 2010 eind 2015 nog niet gerealiseerd. Er is wel een stijging zichtbaar. Deze stijging wordt gecombineerd met een daling van het uitvalpercentage onder eerstejaarsstudenten. Windesheim verwacht dat het streefpercentage met een vertraging van anderhalf jaar tot stand komt.

Net als andere hogescholen heeft Windesheim te maken met het 'kwaliteitstrilemma'; het niveau van de instroom is nog onvoldoende terwijl het eindniveau van de bachelor hoger ligt en Windesheim vindt dat meer studenten dat verhoogde niveau moeten halen. Tegelijkertijd is als onderdeel van het beleid voor een ambitieuzer studieklimaat de BSA-norm van de propedeuse stapsgewijs verhoogd van 45 naar 54 studiepunten met ingang van studiejaar 2013-2014.

Om het bachelorrendement te verhogen zijn verschillende instrumenten ingezet. Ervaring heeft Windesheim geleerd dat per (cluster van) opleiding(en) maatwerk nodig is. Door de diversiteit van opleidingen en de vraagstukken luistert het nauw welke interventies worden ingezet. In algemene zin heeft Windesheim ingezet op data-analytics en activiteiten zoals peer-coaching en versterking van de sociale cohesie. De afgelopen jaren heeft dit geleid tot verhoging van het bachelorrendement

en de verwachting is dat deze verhoging zich de komende jaren voortzet. Momenteel worden de verschillende instrumenten geëvalueerd om te beoordelen welke interventies daadwerkelijk hebben bijgedragen aan de verbetering van het rendement.

UITVAL

De uitval in het eerste jaar is teruggebracht naar minder dan 34%. Dit werkt de komende jaren naar verwachting positief door op een verdere stijging van het bachelorrendement. Verder zijn de inspanningen voor de poort verder geïntensiveerd. De Studiekeuzecheck (SKC) voor de instroom van 2014-2015 is voor iedere studiekeuzer - behalve de wettelijke uitzonderingen -

verplicht gesteld. De voorlichting aan aankomende studenten over de SKC is verbeterd. Ondersteunend aan de SKC biedt Windesheim een online vragenlijst en een vervolgactiviteit per opleiding aan. Op het terrein van instroom en aansluiting is de aansluiting met het toeleverende onderwijs verbeterd. Ook tijdens de propedeutische fase wordt nagegaan of er sprake is van een goede match tussen een student en de gekozen opleiding en of een switch van opleiding eventueel gewenst is. Om de eerstejaarsuitval te verlagen is daarnaast het curriculum zo georganiseerd dat de studenten direct vanaf het begin werken in een hoog studietempo met motiverende werkvormen en vroegtijdige deelttoetsen.

Prestatieafspraken						
	Realisatie 2012	Realisatie 2013	Realisatie 2014	Realisatie 2015	Prognose 2015*	Doel 2015
Bachelorrendement						
Instroomcohort 2007	54%					
Instroomcohort 2008		56%				
Instroomcohort 2009			54%			
Instroomcohort 2010				58%**		70%
Instroomcohort 2011					67%	77%
Instroomcohort 2012					74%	82%
Instroomcohort 2013					85%	85%
Uitval (in het eerste jaar)	39%	40%	40%	33%		≤34%
Switch	4%	4%	4%	3%		8%
Studenttevredenheid	67%	71%	73%	79%		72%
Docentkwaliteit: mastergraad	73%	74%	77%	82%		78%
Onderwijsintensiteit	0%	0%	0%	0%		0%
Indirecte kosten (ratio OP/OOP)	1,56	1,66	1,67	1,68		1,68

*) Dit is een inschatting van de realisatie van de betreffende prestatieafpraak ultimo 2015.

**) Windesheim heeft in de definitie van het bachelorrendement de instroom van februari 2011 meegenomen. In de tabel in paragraaf 4.2 (verantwoording) worden alleen de gegevens over de instroom van september 2010 gehanteerd voor het bepalen van het bachelorrendement. Hierdoor worden de twee verschillende percentages in deze tabel en de tabel in paragraaf 4.2 verklaard.



SWITCH

De oorspronkelijke doelstelling is dat eind 2015 ongeveer 8% van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars Windesheim) na één jaar studie ingeschreven staat bij een andere studie bij Windesheim. De bedoeling van dit switchpercentage is om een student bij een verkeerde studiekeuze te begeleiden naar een beter passende opleiding bij Windesheim. Deze doelstelling heeft Windesheim eind 2015 niet gehaald, maar door andere maatregelen is Windesheim er echter wel in geslaagd het uitvalpercentage te verlagen zonder daarbij veel studenten te laten switchen tussen opleidingen.

Door de maatregelen die genomen zijn in het eerste jaar om de uitval te verlagen, wordt een switch in het eerste jaar moeilijker; studenten die na een aantal weken willen switchen hebben namelijk al veel gemist bij hun nieuwe opleiding. Het percentage switchers is niet gestegen omdat de meeste studenten, na gesprekken met hun studiebegeleider, ervoor kiezen de overstap naar de andere studie in een nieuw studiejaar te maken. Windesheim ervaart spanning tussen de prestatieafspraken switch en uitval. De inspanning van Windesheim is erop

gericht geweest het uitvalpercentage te verlagen door snel te switchen. Het verlagen van de uitval is met andere interventies gerealiseerd zonder dat daarbij de norm van het switchpercentage van ongeveer 8% is gehaald.

STUDENTTEVREDENHEID

Windesheim ziet de Nationale Studenten Enquête (NSE) als één van de belangrijkste graadmeters om studenttevredenheid te meten. Alle studenten in het hoger onderwijs kunnen in dit jaarlijkse onderzoek hun mening geven over onder andere studie-inhoud, werkvormen, docenten, studeerbaarheid en faciliteiten van hun opleiding. In de prestatieafspraken is opgenomen om tot eind 2015 te groeien naar een algemene tevredenheid van 72% op de vraag: Hoe tevreden ben je over je studie in het algemeen? De studenttevredenheid is in de loop van de jaren gestegen en dit streefpercentage is in 2014 gehaald. De stijgende lijn heeft zich doorgezet. Op de onderdelen 'onderwijs' en 'onderwijskwaliteit' scoort Windesheim in 2015 boven het landelijk gemiddelde. De doelstelling is met dit tevredenheidspercentage van 79% meer dan gerealiseerd.

DOCENTKWALITEIT: MASTERGRAAD

De ambitie van Windesheim is dat docenten die bachelorstudenten opleiden, zelf minimaal één niveau hoger zijn opgeleid. Het streefpercentage is dat minstens 78% van de docenten eind 2015 over een mastergraad beschikt. In de voorgaande jaren is aan deze ambitie gewerkt door docenten de mogelijkheid te bieden om onder relatief gunstige voorwaarden een masterdiploma te halen. Door deze faciliteit en de instroom van nieuwe masterschoolde docenten heeft dit geleid tot een stijging van het aandeel docenten met een mastergraad naar 82%. Windesheim heeft daarmee een forse sprong voorwaarts gemaakt en de doelstelling ruimschoots gehaald.

ONDERWIJSINTENSITEIT

Als minimumeis voor alle opleidingen van Windesheim is afgesproken dat het aantal geplande klokuren per week in het eerste jaar van de voltijd bacheloropleidingen niet onder de twaalf komt. Windesheim voldoet met alle voltijd bacheloropleidingen in regulier onderwijs aan deze eis. Voor afwijkende vormen van onderwijs, zoals afstandsleren, is het uitgangspunt gehanteerd dat de inzet van docenten binnen het eerste jaar van deze opleidingen vergelijkbaar is met de inzet van docenten op reguliere bacheloropleidingen.

RATIO OP/OOP

Windesheim werkt aan het optimaliseren van de verhouding tussen onderwijs gevend, onderzoekend personeel/onderwijs ondersteunend personeel (OP/OOP). De verhouding OP/OOP is verbeterd van 1,67 in 2014 naar 1,68 in 2015. Daarmee is de ambitie gerealiseerd.

PROFILERING EN ZWAARTEPUNTVORMING

Het profiel van Windesheim staat stevig. Binnen de vier profielkenmerken (Mkb, Innovatie, Jong & Oud en Educatie) worden onderwijs, onderzoek en werkveld stevig met elkaar verbonden. Windesheim is een in de regio's Zwolle en Flevoland verankerde innovatieve kennisinstelling die door bedrijven en instellingen steeds beter wordt herkend als partner in onderzoek. Onderzoek wordt uitgevoerd vanuit vijf kenniscentra en de vier Centres of Expertise waarin Windesheim participeert. Daarnaast versterken de topopleidingen en de Honours Programs het profiel. Tenslotte is waarde(n)volle professionaliteit doorgedrongen in de haarvaten van de kennisinstelling.

ONDERWIJSDIFFERENTIATIE

Naast het brede aanbod aan deeltijd, voltijd en afstandsleren wordt onderwijsdifferentiatie ook vormgegeven door het aanbieden van drie Honours Programs en vijftien topopleidingen. Daarnaast werkt Windesheim nauw samen met werkgevers, gemeenten, andere hbo-instellingen en ROC's in de provincies Overijssel en Flevoland bij de ontwikkeling van Associate degree's. Hiermee heeft Windesheim een verdere verbreding van het aanbod gerealiseerd op verschillende niveaus: Associate degree's, bacheloropleidingen en masteropleidingen. Verder is de band met de toeleverende scholen aangehaald zodat de aansluiting voor studenten optimaal is.

In bijna elk curriculum is waarde(n)volle professionaliteit geïntegreerd. Daarnaast is het ook een vast gespreksonderwerp voor medewerkers in hun HR-cyclus. Windesheim heeft een minor Zingeving ontwikkeld. De ambitie was om in deze minor een relatief hoog percentage studenten (meer dan 30%) van buiten Windesheim te laten deelnemen. Deze ambitie is gerealiseerd.

STIMULEREND ONDERZOEKSKLIJMAAT

Onderwijs en onderzoek zijn nauw met elkaar verbonden. Zo wordt nieuw onderzoek ingezet om curricula te actualiseren en zijn onderzoeksleerlijnen geïmplementeerd in de curricula. Daarnaast verwacht Windesheim van zijn docenten dat zij affiniteit met onderzoek hebben. Verder participeren steeds meer docentonderzoekers in de onderzoeksgroepen en worden lectoren steeds vaker actief betrokken bij (de curricula van) het bachelor- en (vooral) masteronderwijs.

Medewerkers met gedegen onderzoekservaring zijn essentieel voor Windesheim bij de omvorming van onderwijs- naar kennisinstelling. Windesheim stimuleert deze verandering in steeds belangrijkere mate; deze stimulans is verwoord in een nieuwe uitvoeringsregeling voor promovendi en gepromoveerden op Windesheim. Er is een hoge ambitie neergelegd in de verhouding gepromoveerden/niet-gepromoveerden binnen het docentenkorps. Van 4% in 2012 naar 10% in 2016. Deze hoge ambitie wordt niet gehaald. Eind 2015 bedraagt het percentage gepromoveerden binnen het docentenkorps 6,2%. De nieuwe uitvoeringsregeling heeft voor de middellange termijn een positief effect op het percentage gepromoveerden binnen het docentenkorps.

Windesheim ambieerde in 2012 om het aantal lectoraten uit te breiden van 24 naar 31. Het beleid ten aanzien van de lectoraten is later gewijzigd. In plaats van het uitbreiden van het aantal lectoraten is ingezet op uitbreiden van de grootte van de huidige onderzoeksgroepen met een focus op kwaliteit. Eind 2015 zijn er 28 lectoraten actief, verdeeld over vijf kenniscentra. Ingegeven door het gewijzigde beleid ten aanzien van de lectoraten is er significante groei in het aantal associate lectoren zichtbaar. Ook is de minimale formatieomvang van lectoren verhoogd.

Windesheim participeert in vier Centres of Expertise (CoE's): TechForFuture, TechYourFuture, Green PAC en KennisDistributie-Centrum Logistiek. In deze CoE's wordt nauw samengewerkt met het werkveld, de overheid en andere kennisinstellingen. De Centres worden steeds meer erkend als expertisecentrum door het werkveld. Daarnaast sluiten de thema's goed aan bij de regionale speerpunten. De meerwaarde is zichtbaar in de vele activiteiten, gerealiseerde producten en in de toename van netwerken. De kenniscentra van Windesheim, de daaraan verbonden lectoren, docentonderzoekers en studenten werken in toenemende mate samen met partners van de Centres aan het uitwerken en concretiseren van vragen uit de beroepspraktijk en de markt.

INTERNATIONALISERING

Windesheim heeft intern afspraken gemaakt over Internationalisering. De activiteiten zijn fors uitgebreid met internationale curriculumonderdelen zoals Engelstalige minoren, zes double degrees bij het domein Techniek, de continuering van de minor International Sustainable Development en het opzetten van een International Week in Almere. Daarnaast heeft Windesheim corporate partnerschappen met onderwijsinstellingen in het buitenland.

VALORISATIE

Windesheim wil met valorisatie de interactie met de praktijk stimuleren en daarmee de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek optimaliseren. Daarnaast is beleid vastgesteld om studenten te faciliteren hun eigen bedrijf te combineren met een studie (Topondernemersregeling). Inmiddels heeft bijna één op de tien studenten bij Windesheim een eigen onderneming.

Om ondernemerschap nog verder intern te versterken zijn 23 Entrepreneurs in Residence aangetrokken. Deze entrepreneurs zijn de verbindende schakel tussen de praktijk en Windesheim.

Het verder ontwikkelen van de onderzoekfunctie heeft tot een sterke groei geleid in het aantal toegewezen beurzen en subsidies. De kenniscentra van Windesheim hebben ondersteuning van subsidieadviseurs die het tot stand komen van subsidie-aanvragen begeleiden. Daarnaast is expertise opgebouwd in het verwerven van beurzen en subsidies.

Het aanbod trainingen en cursussen in het contractonderwijs groeit. De kosten voor het inzetten van derden voor contractonderwijs zijn gedaald. Het percentage contractonderwijs van de totale inkomsten daalt licht. De voornaamste reden voor deze lichte daling is het feit dat de vraag naar contractonderwijs is gedaald vanwege de economische crisis.

Windesheim wil zijn onderzoeksfunctie stevig neerzetten. Daarbij hoort een stijging van onderzoeksgelden ten opzichte van de totale middelen. Er is een stijging te zien. Windesheim heeft echter in 2012 een hele hoge ambitie verwoord; een stijging van het percentage dat besteed wordt aan onderzoek van 43% ten opzichte van de totale middelen. Deze hoge ambitie is niet verwezenlijkt. Wel laat de periode begin 2012 - eind 2015 een substantiële stijging zien van 22%. Windesheim heeft de ambitie deze stijgende lijn door te zetten.

4.2 Verantwoording realisatie prestatieafspraken

In deze paragraaf wordt verantwoording afgelegd over de realisatie van de zeven prestatieafspraken. In onderstaande tabel zijn de gerealiseerde uitkomsten weergegeven. Vervolgens is een toelichting opgenomen over de definities van de prestatieafspraken. Deze definities zijn afgestemd met het ministerie van OCW.



Prestatieafspraken 2015

	Nulmeting	Ambitie 2015	Realisatie 2015
Bachelorrendement (cohort 2010-2011)	57%	70%	60%
Uitval (cohort 2014-2015)	34%	≤34%	33%
Switch (cohort 2014-2015)	4%	8%	3%
Studenttevredenheid	71%	72%	79%
Docentkwaliteit: mastergraad	68%	78%	82%
Onderwijsintensiteit	0%	0%	0%
Indirecte kosten (ratio OP/OOP)	1,51	1,68	1,68

Indicator

Definitie

Nadere omschrijving, methodiek en queries

Studiesucces:
bachelorrendement

Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten dat ingestroomd is in september 2010 en die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelors-diploma behaalt

Op basis van een vergelijking van het aantal ingeschreven voltijd eerstejaars bachelorstudenten op 1 september 2010 in CatsNK en dat zich op 1 september 2011 opnieuw aan dezelfde voltijd opleiding heeft ingeschreven wordt bepaald wat het aandeel is van bachelorstudenten dat na 5 jaar (gerekend vanaf 1 september 2010) bij dezelfde opleiding en met dezelfde opleidingsvorm het bachelorsdiploma heeft behaald. Buiten realisatie blijven studenten die zijn overgenomen van HvA, studenten van DBKV en studenten zonder diploma intentie. Er wordt uitgegaan van 1e instroomcohort.

Studiesucces:
uitval

Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars Windesheim) dat na één jaar niet meer bij Windesheim staat ingeschreven.

Op basis van een vergelijking van het aantal ingeschreven voltijd eerstejaars bachelorstudenten op 1 september 2014 in CatsNK met het aantal ingeschreven voltijd eerstejaars bachelorstudenten op 1 september 2015 wordt bepaald wat het aandeel is van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars Windesheim) dat na één jaar niet meer bij Windesheim staat ingeschreven als voltijd bachelorstudent.

Studiesucces:
switch

Het aandeel van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars Windesheim) dat na één jaar studie staat ingeschreven bij een andere studie bij Windesheim.

Op basis van een vergelijking van het aantal ingeschreven voltijd eerstejaars bachelorstudenten op 1 september 2014 in CatsNK met het aantal ingeschreven voltijd eerstejaars bachelorstudenten op 1 september 2015 wordt bepaald wat het aandeel is van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars Windesheim) dat na één jaar niet meer staat ingeschreven als voltijd bachelorstudent bij dezelfde opleiding bij Windesheim.

Indicator	Definitie	Nadere omschrijving, methodiek en queries
Kwaliteit /excellentie: studentenoordeel over de opleiding	<i>Studentenoordeel over de opleiding in het algemeen. Dit betreft het aandeel van de respondenten (voltijd studenten) in de NSE van februari 2015 dat tevreden (score in categorie 4) of zeer tevreden (score in categorie 5) is over de opleiding in het algemeen, in het totaal aantal respondenten (voltijd studenten) aan de instelling.</i>	Het aandeel van de voltijd studenten dat in de enquête van de NSE van februari 2015 tevreden (score in categorie 4) of zeer tevreden (score in categorie 5) over de opleiding in het algemeen heeft gescoord. In de enquête is dit vraag 14.
Maatregelen: docentkwaliteit	<i>Het aandeel van de docenten (OP) met een master/ PhD in het totaal aantal docenten (OP).</i>	Personeel in de docentfuncties hogeschooldocent A en B, hogeschoolhoofddocent A en B en buitengewoon hogeschoolhoofddocent worden als OP in de berekening meegenomen. De vermelding van de aanstellingsfunctie in Oracle HR vormt de basis voor deze berekening. Het gaat om het aantal docenten dat op 31-12-2015 een master/PhD, VO of MO-B diploma heeft.
Maatregelen: onderwijsintensiteit	<i>Het aandeel van de voltijd bacheloropleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur/week) in het eerste jaar.</i>	Het aantal voltijd bacheloropleidingen dat in de studiegids of OER meer dan 12 contacturen in het eerste jaar in het lesprogramma heeft opgenomen. Hierbij wordt uitgegaan van 36 onderwijsweken in Zwolle en 38 onderwijsweken in Almere.
Maatregelen: indirecte kosten (ratio OP/OOP)	<i>De ratio OP/OOP. De functies die gerekend worden tot OP zijn:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>buitengewoon HHD</i> • <i>hogeschool hoofddocent A</i> • <i>hogeschool hoofddocent B</i> • <i>hogeschooldocent A</i> • <i>hogeschooldocent B</i> • <i>associate Lector</i> • <i>lector A</i> • <i>lector B</i> • <i>medewerker onderzoek</i> • <i>instructeur A</i> • <i>Instructeur B</i> • <i>Instructeur C</i> 	De vermelding van de aanstellingsfunctie in Oracle HR vormt de basis voor deze berekening. De ratio wordt berekend op basis van de aanstellingsomvang (fte) op 31-12-2015.

Onderwijs

Het afgelopen jaar lag de focus bij Windesheim op het toekomstbestendig maken van het onderwijs. Daarbij blijft de kwaliteit van het onderwijs steeds hoog in het vaandel staan. Windesheim heeft bij de onderwijsvernieuwing veel aandacht voor de 21e-eeuwse vaardigheden. In 2015 zijn de eerste twee tranches van opleidingen gestart met het uitwerken van het nieuwe onderwijsconcept. Dit onderwijsconcept wordt vanaf hogeschooljaar 2016-2017 door de eerste tranche opleidingen toegepast in het onderwijs. 79% van de Windesheimstudenten heeft in de Nationale Studenten Enquête (NSE) aangegeven tevreden te zijn over hun studie.

Studenten worden uitgedaagd om het beste uit zichzelf te halen. Dat doet Windesheim door:

- een ambitieus studieklimaat neer te zetten
- onderwijs van hoge kwaliteit te bieden
- ondersteuning (studentfaciliteiten) voor en tijdens de studie aan te bieden

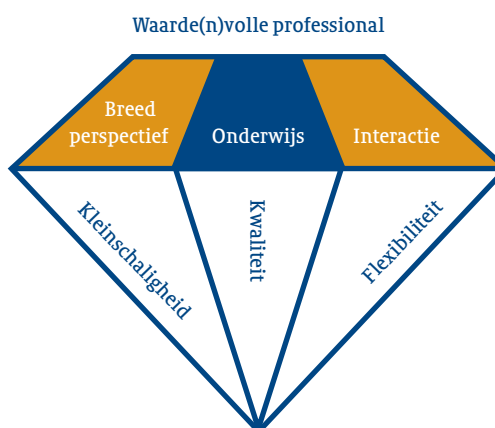
ONDERWIJSCONCEPT

Eind 2014 is het nieuwe onderwijsconcept voor Windesheim tot stand gekomen. Dit concept sluit aan bij bovenstaande onderwijsdoelstellingen. Alle opleidingen gaan met dit onderwijsconcept aan de slag. Dit gebeurt in drie fases, waarvan de eerste twee zijn gestart. In hogeschooljaar 2016-2017 is bij de opleidingen van de eerste tranche het nieuwe onderwijsconcept verwerkt in de curricula.

Op basis van een toekomstverkenning van het hoger onderwijs en de onderwijsvisie, zijn aan de beroepscompetenties de 21e-eeuwse vaardigheden en het opleiden tot waarde(n)volle professional toegevoegd. Het onderwijsconcept stelt drie facetten van de onderwijsvormgeving centraal:

- inspirerend onderwijs
- een breed perspectief (verder kijken dan de eigen opleiding en praktijk)
- interactie tussen student, docent en werkveld

De organisatie van het onderwijs van Windesheim kenmerkt zich door kleinschaligheid, flexibiliteit en kwaliteit. De Windesheim-teams zijn 'in the lead'.



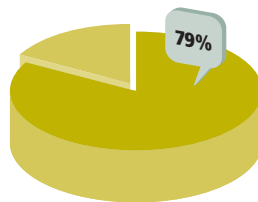


5.1 Ambitieuw studieklimaat

Windesheim geeft vorm aan een ambitieus studieklimaat voor zijn studenten door het onderwijs te verbinden met onderzoek en ondernemen. Studenten worden uitgedaagd hun grenzen te verleggen. De kwantitatieve norm voor het bindend studieadvies (BSA) is 54 studiepunten in het eerste jaar. Doel is studenten uit te dagen om vanaf het begin van hun studie zoveel mogelijk 'bij te blijven' en achterstanden te voorkomen. Door internationale componenten en Honours Programmes aan te bieden, hebben studenten meer keuzemogelijkheden binnen de studie. Ook leidt Windesheim studenten op tot waarde(n) volle professional die hun eigen professionele handelen ter discussie kunnen stellen. Daarnaast zijn er ruime mogelijkheden voor plaats- en tijdonafhankelijk leren (Blended learning).

4 van de 5

Windesheimstudenten is tevreden over hun studie



TOPOPLEIDINGEN

Windesheim heeft vijftien topopleidingen benoemd die direct aansluiten bij de profielkenmerken Mkb, Innovatie, Jong & Oud en Educatie. Het beroepenveld en maatschappelijke instellingen hebben aangegeven dat deze opleidingen zich onderscheiden ten opzichte van andere soortgelijke opleidingen in het landelijke aanbod. Het streven is dat alle topopleidingen bij de eerstvolgende accreditatie vier keer de beoordeling 'goed' halen.

HONOURS PROGRAMMES

De Honours Programmes zijn Engelstalige extra curriculaire programma's van 16 studiepunten voor gemotiveerde en getalenteerde Windesheimstudenten. Zij volgen dit programma naast hun reguliere opleiding en krijgen een Honours-certificaat uitgereikt. Windesheim kent drie varianten: Intergenerational Collaboration, Social Innovation en New Towns. De Honours Programmes zijn in 2015 extern beoordeeld met een positieve uitkomst. Op basis van deze beoordeling is een aantal aanbevelingen gedaan. Aan deze aanbevelingen wordt opvolging gegeven.



KOPPELING ONDERWIJS, ONDERZOEK EN ONDERNEMEN

Lectoren en lectoraten zijn op verschillende manieren betrokken bij onderzoek in het onderwijs; door projecten uit te voeren, onderwijs te verzorgen en bij te dragen aan de ontwikkeling van nieuwe opleidings-modules. Windesheim geeft ondernemen een plek in het onderwijs waar dat vanuit de maatschappelijke opdracht en innovatie meerwaarde heeft. Dit versterkt de binding met de regio. De activiteiten van ondernemen bestaan uit open aanbod (ondernemen in het onderwijs) en markt-gestuurd onderzoek (ondernemen in onderzoeksveld). Ook ondernemen de studenten steeds vaker; ze trekken erop uit, doen mee aan wedstrijden, voeren onderzoeken uit en beginnen een eigen bedrijf naast hun studie. Bijna 10% van de studenten heeft een eigen onderneming.

ONDERWIJS EN INTERNATIONALISERING

Windesheim stimuleert zijn studenten niet alleen over de landsgrenzen heen te kijken, maar ook om daadwerkelijk buitenland ervaring op te doen, tijdens bijvoorbeeld een stage of het volgen van onderwijs in het buitenland. Door middel van partnerschappen met andere hogescholen en universiteiten, een uitgebreid programma met minors en andere samenwerkingsverbanden wordt het aantrekkelijk gemaakt voor buitenlandse studenten op Windesheim te komen studeren. Dit werpt zijn vruchten af; de studentenmobiliteit (inkomend en uitgaand) op Windesheim neemt toe.

5.2 Onderwijs van hoge kwaliteit

Windesheim werkt continu aan versterking van de kwaliteit van het onderwijs. Dit doet Windesheim vooral door te investeren in de kwaliteit van de docenten. Daarnaast door de kwaliteit van onze opleidingen te toetsen door visitaties en accreditaties. Deze aanpak heeft geleid tot positieve beoordelingen van onze opleidingen en waardering van onze studenten.

KWALITEITSBORGING

De docent is bepalend voor de onderwijskwaliteit. Windesheim hanteert het uitgangspunt dat docenten beschikken over didactische vaardigheden en ruime kennis van de beroepspraktijk. Daarnaast zijn ze in het bezit van een masterdiploma of gepromoveerd.

Alle opleidingen hebben contact met zusteropleidingen van andere hogescholen om toetsbeleid uit te wisselen. Medewerkers van het domein Bewegen en Educatie participeren actief in het landelijke project '10voordeleraar', waarbinnen landelijke kennis-toetsen voor de pabo en een aantal tweedegraads lerarenopleidingen worden ontwikkeld en afgenomen.

Om ervoor te zorgen dat het eindniveau van iedere opleiding goed geborgd is, heeft iedere opleiding externe leden in de examencommissie. Daarnaast worden afstudeerproducten mede beoordeeld door externe deskundigen. Ook dienen alle examinatoren de cursus Basis Kwalificatie Examinering met goed gevolg afgerond te hebben.

KWALITEIT VAN OPLEIDINGEN

De interne kwaliteitszorg is verder uitgewerkt. Daarnaast is er een thema-audit uitgevoerd naar het functioneren van de opleidingscommissie met het oog op de verwachte veranderingen naar aanleiding van de Wet Versterking Bestuurskracht. De paneloordelen bij visitaties en de accreditatiebesluiten laten zien dat deskundigen de kwaliteit van de opleidingen positief waarderen.

In 2015 heeft Windesheim voldaan aan de voorwaarde die de NVAO heeft gesteld voor het toekennen van de instellingstoets kwaliteitszorg.

De volgende opleidingen zijn in 2015 gevisiteerd: Pedagogisch Management Kinderopvang, de tweedegraads Lerarenopleidingen Biologie, Natuurkunde, Scheikunde, Aardrijkskunde, Nederlands, Engels, Economie en Wiskunde, en de opleiding International Business and Languages. Alle beoordeelde opleidingen hebben een positief paneladvies ontvangen.

In 2015 hebben vijf bacheloropleidingen een positief accreditatiebesluit ontvangen: Toegepaste Gerontologie, Lerarenopleiding Lichamelijke Opvoeding, Mobiliteit, Sport en Bewegen en de Pabo.

Onze macrodoelmatigheidsaanvragen en toetsen Nieuwe Opleidingen hebben geresulteerd in positieve besluiten voor vier Associate degree-programma's (Ad-programma's). In Zwolle gaat het Ad-programma Sociaal Werk in de Zorg van start en in Almere starten de Ad-programma's: Office Management, Ondernemen en Bouwkunde.

In het domein Bewegen en Educatie starten twee nieuwe, onbekostigde masteropleidingen Master Expert-docent Beroeps- onderwijs en Master Physical Education and Sports Pedagogy.

Windesheim actualiseert zijn onderwijsprogramma's regelmatig. Een beweging die de laatste jaren is ingezet en nu resulteert in een proces om smalle opleidingen om te zetten naar brede bachelors met uitstroom-profielen. Het voordeel daarvan is dat studenten de propedeuse beter kunnen gebruiken om zich te oriënteren op verschillende beroepsvelden. In september 2015 zijn de afzonderlijke ICT-opleidingen niet meer als smalle opleidingen maar als de brede bachelor HBO-ICT verder gegaan. De oorspronkelijke opleidingen zijn nu afstudeerrichtingen. In Almere is de opleiding Engineering, Design and Innovation sinds september een afstudeerrichting van de brede bachelor Engineering. Het proces van verbreding van bacheloropleidingen is ook in gang gezet voor opleidingen in de domeinen Business, Media en Recht en Gezondheid en Welzijn. Het toelatingsbeleid van Windesheim is volgens de wettelijke vereisten. Voor sommige opleidingen gelden nadere beroepseisen. De doorstroomseisen mbo/hbo zijn gewijzigd waardoor er sprake kan zijn van deficiënties. Een toelatingscommissie toetst of deze deficiënties aanwezig zijn.



RESULTATEN

De hoge kwaliteit van onderwijs heeft zich in 2015 uitbetaald in een prachtige waardering van Windesheimstudenten. In zowel de Nationale Studenten Enquête, Elsevier 'beste studies 2015' als in de Keuzegids Hbo 2016.

In de Nationale Studenten Enquête 2015 (NSE) geeft 79% van de Windesheimstudenten aan tevreden te zijn over hun studie. Vorig jaar was dat nog 73%. Wat opvalt bij deze uitslag is de grote waardering voor de docenten. Studenten geven op alle fronten hun docenten een waardering die ver boven het landelijk gemiddelde ligt. Denk daarbij aan inhoudelijke deskundigheid, betrokkenheid en kwaliteit van begeleiding. De resultaten leveren input voor kwaliteitsverbetering aan de opleidingen. In 2015 heeft 45% van de Windesheimstudenten deelgenomen aan de enquête. Deze respons ligt ruim boven het landelijk gemiddelde van 38%. De resultaten van de NSE hebben invloed op de ranking van de hogeschool en van de opleidingen in de Keuzegids Hbo en in Elsevier, twee toonaangevende media.

Door de hoge NSE-score bezet Windesheim in de ranking van Elsevier in 2015 de eerste plek. 38 opleidingen van Windesheim

behoren tot de top 3 van beste hbo-opleidingen in Nederland. In de Keuzegids Hbo 2016 stijgt Windesheim, in de categorie grote hogescholen, van de vijfde naar de tweede plek. Vijf opleidingen van Windesheim hebben het kwaliteitszegel 'Topopleiding' gekregen van de Keuzegids. Dit zijn de opleidingen Civiele Techniek, Elektrotechniek, Global Project and Change Management en Werktuigbouwkunde in Zwolle en Ruimtelijke Ontwikkeling en Mobiliteit in Almere.

Elsevier

Studenten beoordelen Windesheim als de allerbeste hogeschool onder de grote hogescholen in Nederland. Dat blijkt uit de ranking van 'de beste studies 2015' van het weekblad Elsevier.



ELSEVIER: 1e PLAATS
KEUZEGIDS HBO: 2e PLAATS

5.3 Studentfaciliteiten

Windesheim biedt veel verschillende faciliteiten om studenten te ondersteunen bij het studiekeuzeproces en tijdens hun studie.

STUDIEVOORLICHTING EN STUDIEKEUZECHECK

Windesheim heeft de voorlichtingsactiviteiten en -middelen voor aankomend studenten en hun ouders geoptimaliseerd. De online keuzetool StudySafe helpt leerlingen uit het voortgezet onderwijs een eigen profiel van interesses, motivaties, oriëntatie-activiteiten en keuzes op te bouwen. Ook coachen studenten als 'StudyBuddy' aankomend studenten in hun keuzeproces.

STUDENTBEGELEIDING OP MAAT

Studentbegeleiding op Windesheim betekent persoonlijke begeleiding en eerlijke en bruikbare informatie over studieprestaties. Gedurende de hele studie krijgen studenten studie-loopbaanbegeleiding. In het eerste jaar is de begeleiding intensief met individuele- en groepsgesprekken, gericht op oriëntatie op en geschiktheid voor het beroep. Na het eerste jaar is de begeleiding meer gericht op de individuele leerroute, zoals de minorkeuze en het verder ontwikkelen van loopbaan-competenties en -vaardigheden.

STUDEREN MET EEN FUNCTIEBEPERKING

Windesheim wil gelijke kansen creëren voor al zijn studenten. Om het studiesucces te verhogen en onnodige studievertraging te voorkomen, kunnen studenten met een functiebeperking meteen vanaf de start van hun studie of zodra dit nodig blijkt, een beroep doen op extra voorzieningen of aanpassingen. Denk bijvoorbeeld aan trainingen, ICT-hulpmiddelen, aangepast onderwijsmateriaal, extra tentamentijd. Of extra begeleiding; zo worden studenten van de opleiding HBO-ICT met een Autisme Spectrum Stoornis, actief gecoached bij het vinden van een geschikte stageplek. Windesheim scoort hoog als hogeschool voor studenten met een functiebeperking. Dit blijkt uit het jaarlijkse onderzoeksrapport 'de Gebruikers-toets Studeren met een Handicap'. Naast de hoge waardering voor hulpmiddelen en begrip van de docent scoort Windesheim het hoogst van alle grote hogescholen op de speciale begeleiding tijdens de studie, zoals begeleiding in studievoortgang.

PROFILERINGSFONDS

Het profileringsfonds van Windesheim is bedoeld voor studenten die door bijzondere omstandigheden studievertraging hebben opgelopen of dat waarschijnlijk gaan doen. Daarnaast geeft het fonds financiële ondersteuning als een student deelneemt aan bestuurlijke activiteiten of topsportactiviteiten. Er zijn alleen toekenningen gedaan aan en/of bedragen uitbetaald aan studenten uit de Europese Economische Ruimte.

Verzoeken profileringsfonds 2015 (bedragen x €1.000)

	Topsport	Bestuurssteun	Afstudeersteun
Toekenning	30	66	22
Afwijzing	0	11	7
Niet Ontvankelijk	1	3	0
Loopt nog	0	0	0
Totaal	31	80	29

Uitbetaalde bedragen profileringsfonds 2015

Topsport	12
Bestuurssteun	64
Afstudeersteun	58
Totaal	134

Windesheim staat op de tweede plaats van alle grote hogescholen in de handicap-module van de Nationale Studenten Enquête (NSE). Dit is het oordeel van studenten met een functiebeperking.



Onderzoek

Praktijkgericht onderzoek van Windesheim wordt uitgevoerd binnen de vier profielkenmerken. Het onderzoek vindt plaats binnen één van de vijf kenniscentra en wordt uitgevoerd door lectoren, associate lectoren, docentonderzoekers en studenten die werkzaam zijn voor één van de 28 lectoraten. Het onderzoek binnen Windesheim draagt bij aan de praktijk van morgen. Het is innovatief, toepasbaar en verhoogt de kwaliteit van het onderwijs. De lectoraten en de Centres of Expertise vormen een verbindende factor tussen het werkveld en Windesheim.

De focus in het onderzoek en de verbinding van het onderzoek met de opleidingen staan centraal door:

- verstevigen van de functie als innovatieve kennisinstelling
- versterken van de valorisatie van praktijkgericht onderzoek
- neerzetten van een stimulerend onderzoeksklimaat



Bij het realiseren van deze onderzoeksvisie spelen, naast lectoren, docentonderzoekers en studenten, de Centres of Expertise een belangrijke rol.

6.1 Innovatieve kennisinstelling

LECTOREN EN LECTORATEN

De lectoraten zijn georganiseerd in vijf kenniscentra en verbonden aan een domein (bijlage 2 bevat een overzicht van de vijf kenniscentra en de lectoraten). Hiermee borgt Windesheim een directe interactie tussen onderwijs en onderzoek en ontstaat er meer kritische focus en massa binnen de onderzoeksfunctie van de hogeschool.

De onderzoekscapaciteit en –activiteiten ontwikkelen zich volgens de ingezette ambities. Lectoren en onderzoekers werken samen met opleidingen aan opleidingsprogramma's. De onderzoeksgroepen ontwikkelen meer producten voor het mkb en werken nauw samen met ondernemingen en beroepsgroepen in de regio. Ook weten studenten en onderzoeksgroepen elkaar steeds beter te vinden voor bijvoorbeeld afstudeeronderzoek.

Het aantal lectoraten is het afgelopen jaar gelijk gebleven.

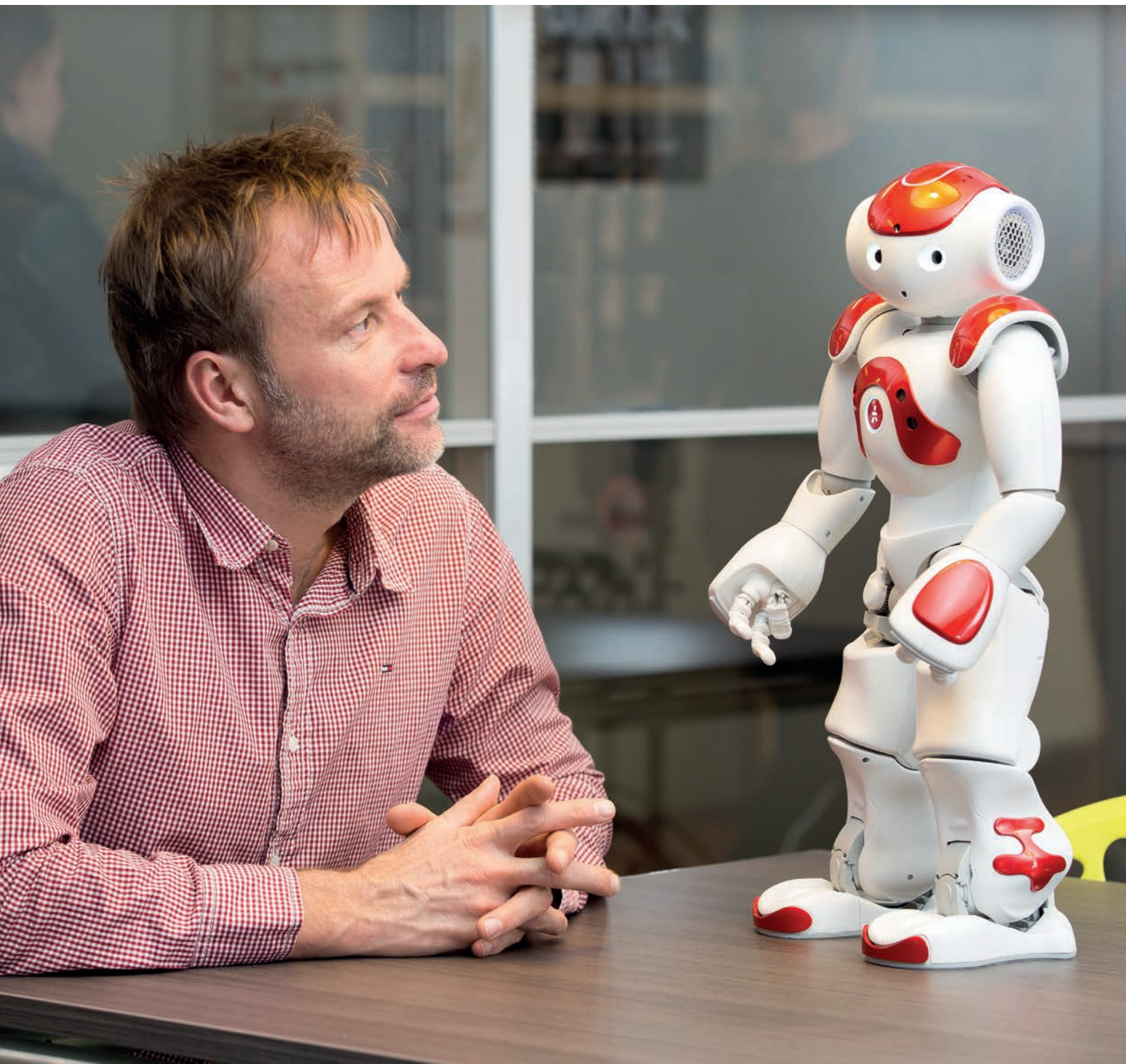
Het beleid ten aanzien van de lectoraten is wel gewijzigd. Er is ingezet op het uitbreiden van de grootte van de huidige onderzoeksgroepen met een focus op kwaliteit. Ingegeven door het gewijzigde beleid ten aanzien van de lectoraten is er significante groei in het aantal associate lectoren zichtbaar. Daarnaast is de minimale formatieomvang van lectoren verhoogd. Lectoren en lectoraten zijn op verschillende manieren betrokken bij onderzoek in het onderwijs. Het meest concreet gebeurt dit door opdrachten en projecten uit te voeren en onderwijs te verzorgen als onderdeel van de studieprogramma's. Lectoren dragen ook bij aan de ontwikkeling van nieuwe opleidingsmodules door het inbrengen van actuele ontwikkelingen en inzichten uit het onderzoeksveld van de betreffende beroepsprofielen.

6.2 Valorisatie

De afgelopen jaren is de aandacht ten aanzien van onderzoek geleidelijk aan steeds meer verschoven van het vergroten van onderzoekscapaciteit naar de betekenis van onderzoek voor Windesheim en het zoeken naar een nauwere verbinding met het onderwijs en het werkveld. Daarnaast is een belangrijkere rol weggelegd voor het borgen van de onderzoekskwaliteit.

EXTERN GEFINANCIERD ONDERZOEK

Windesheim investeert in verdergaande professionalisering van de verwerving van tweede geldstroom middelen voor onderzoeksprojecten. Deze gelden zijn belangrijk voor de kenniscentra, lectoraten en Centres of Expertise. De investering leidde tot een sterke groei in het aantal toegewezen beurzen en subsidies. De kenniscentra van Windesheim hebben ondersteuning van subsidieadviseurs die het tot stand komen van subsidieaanvragen begeleiden. Daarnaast is expertise opgebouwd in het verwerven van beurzen en subsidies.



De subsidieregeling RAAK, uitgevoerd door het Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA, is de primaire externe financieringsbron voor praktijkgericht onderzoek van Windesheim. In 2015 zijn vier RAAK-projecten succesvol afgerond en is een aantal nieuwe RAAK-aanvragen gehonoreerd. Daarnaast is met succes subsidie verworven voor uiteenlopende onderzoeksprojecten bij diverse subsidiënten en fondsen. Bijdragen werden toegezegd door onder meer het Ministerie van Economische Zaken, de Provincie Overijssel en NWO.



MIDTERM REVIEW

In 2015 zijn midterm reviews uitgevoerd bij alle kenniscentra van Windesheim. Deze midterm reviews maken deel uit van het kwaliteitszorgproces voor onderzoek binnen Windesheim. Ze zijn uitgevoerd door reviewcommissies. De leden van deze commissie zijn afkomstig uit het werkveld, het onderzoeksveld of het onderwijsveld waarbinnen het kenniscentrum opereert. Er is een analyse uitgevoerd waarin de aanbevelingen uit de rapportages van de vijf reviewcommissies zijn vergeleken. Hieruit is een aantal gezamenlijke aanbevelingen gekomen, inclusief prioritering. De aanbevelingen per kenniscentrum en de gezamenlijke aanbevelingen vormen een goed vertrekpunt voor de kenniscentra om zich voor te bereiden op de BKO-visitatie in 2018 conform het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022.

6.3 Stimulerend onderzoeksklimaat

Windesheim zet in op uitbreiden van de grootte van de huidige onderzoeksgroepen, met een focus op kwaliteit. Eind 2015 zijn er 28 lectoraten actief, verdeeld over vijf kenniscentra. Ook is de minimale formatieomvang van lectoren verhoogd. Promovendi en gepromoveerden nemen een belangrijke positie in bij de transformatie van onderwijs- naar kennisinstelling. Deze transformatie wordt vanuit Windesheim in steeds belangrijkere mate gestimuleerd. Deze stimulans is verwoord in een nieuwe uitvoeringsregeling voor promovendi en gepromoveerden op Windesheim. Het uitgangspunt hierbij is dat promoveren 'werk' is en geen 'opleiding'. Ook zijn in deze uitvoeringsregeling mogelijke carrièrepaden voor gepromoveerden geïntroduceerd, bedoeld om gepromoveerden te boeien en te binden. Windesheim kent niet alleen het managerial- en onderwijsgroeipad, maar ook nadrukkelijk een loopbaanpad voor medewerkers die hun ambities willen realiseren in onderzoek. Windesheim heeft er vertrouwen in dat de nieuwe uitvoeringsregeling voor de middellange termijn een positief effect heeft op het percentage gepromoveerden binnen het docentenkorps van Windesheim.

6.4 Centres of Expertise

Windesheim participeert in vier Centres of Expertise (CoE's). CoE's zijn innovatieve samenwerkingsverbanden met andere kennisinstellingen en marktpartijen. Ze zijn voor Windesheim van belang voor zowel onderwijs, onderzoek als ondernemen en dragen bij aan de zwaartepuntvorming en profilering. Dankzij de deelname in de CoE's kan Windesheim met de partners van overheid en bedrijfsleven nog beter werken aan innovatie, kenniscreatie en -circulatie. Additionele informatie over de vier CoE's waarin Windesheim deelneemt, is te vinden via de volgende link: www.windesheim.nl/centresofexpertise

CoE's waarin Windesheim participeert:

TechForFuture www.techforfuture.nl

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

TechYourFuture www.techyourfuture.nl

In dit CoE participeert Windesheim samen met Saxion en Universiteit Twente. De activiteiten van dit CoE richten zich op goed en up-to-date onderwijs aan technische professionals. Dit Centre werkt nauw samen met de Windesheimlectoraten Leiderschap in Onderwijs & Opvoeding en Sociale Innovatie & Verscheidenheid.

Green PAC: Smart Polymeric Materials www.greenpac.eu

Binnen dit CoE werkt Stenden samen met Windesheim. In 2015 is een tweede lichting studenten gestart met de gezamenlijke masteropleiding Polymer Engineering. Ook bezit Windesheim met het Polymer Science Park de status van Innovation Laboratory (iLab). iLab biedt startende ondernemers ondersteuning bij toegepast onderzoek naar het ontwikkelen van slimme en innovatieve producten in de groene (vezel)chemie. Dit Centre werkt nauw samen met het Windesheimlectoraat Kunststoftechnologie.

KennisDistributieCentrum Logistiek www.kennisdclogistiek.nl

Windesheim werkt binnen dit CoE samen met vijf andere hogescholen (NHTV, Fontys Venlo, Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Rotterdam en Hogeschool van Arnhem en Nijmegen) aan onderwijs, praktijkgericht onderzoek en innovatieve ontwikkeling met betrekking tot logistiek. Niet alleen de fysieke aspecten maar ook bedrijfseconomische facetten van logistiek komen in dit KennisDC aan bod. Dit Centre werkt nauw samen met de Windesheimlectoraten Area Development en Supply Chain Finance.

De Centres zijn herkenbare en door het werkveld erkende expertisecentra. De thema's van de CoE's sluiten goed aan bij de regionale speerpunten zoals High Tech Systemen & Materialen en logistiek. De meerwaarde is zichtbaar in de vele activiteiten, de gerealiseerde producten en de toename van netwerken zoals met Kennispoort. Kenniscentra van Windesheim, de daaraan verbonden lectoren, docentonderzoekers en studenten werken in toenemende mate samen met partners van de Centres aan het uitwerken en concretiseren van vragen uit de beroepspraktijk en de markt; dit versterkt ook de samenhang tussen onderzoek en onderwijs. Windesheim en bedrijven en/of maatschappelijke organisaties werken gezamenlijk aan onderwijsontwikkeling en meerjarige onderzoeksprojecten, met als resultaat integrale zwaartepuntvorming rondom economische en/of maatschappelijke thema's. Bedrijven en/of maatschappelijke organisaties committeren zich steeds meer aan cashbijdragen in plaats van bijdragen 'in kind'. Ook zoekt Windesheim nadrukkelijk de samenwerking met regionale centra voor innovatief vakmanschap. Een voorbeeld hiervan is de intensieve samenwerking tussen de CoE Green PAC en het Centrum voor innovatief Vakmanschap (CIV) Polymeren, Composieten Coatings. In dit CIV participeert onder andere ook ROC Deltion College uit Zwolle.

Personeel

Windesheim kan zijn ambities alleen maar waarmaken met kwalitatief goed opgeleide en gemotiveerde professionals. Het aantal docenten met een master is toegenomen tot 82%, nagenoeg alle teams hebben een teamprofessionaliseringsplan opgesteld en er is een begin gemaakt met het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Medewerkers waarderen hun werk bij Windesheim gemiddeld met een cijfer 8,2.

Windesheim faciliteert de strategische koers voor de toekomst door beleid ten aanzien van personeel te definiëren. De doelstelling in de HR-strategie van Windesheim is tweeledig:

- kwalitatief hoogwaardige medewerkers aantrekken, behouden en belonen
- duurzame inzetbaarheid van medewerkers vergroten door de motivatie, actieve betrokkenheid, vitaliteit en professionele ontwikkeling te stimuleren

7.1 Personeel

De cijfers over het personeelsbestand van Windesheim geven eind december 2015 het volgende beeld:

Personeel	OP		OOP		Totaal	
	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014
Aantal fte's	996	990	594	596	1.590	1.586
Aantal medewerkers	1.259	1.285	728	729	1.987	2.014
Deeltijdfactor	0,79	0,77	0,82	0,82	0,80	0,79

Het totaal aantal medewerkers is ten opzichte van december 2014 licht gedaald terwijl het totaal aantal fte heel licht is gestegen. De deeltijdfactor laat zien dat medewerkers in een onderwijsfunctie gemiddeld meer zijn gaan werken. Hierdoor is het totaal aantal fte in deze categorie toegenomen terwijl het aantal medewerkers in deze functiecategorie is gedaald. Er is in 2015 996 fte op onderwijs ingezet en 594 fte op ondersteunende functies. Daarnaast zijn de kosten voor de inzet van externen met 4,5% gedaald ten opzichte van 2014 tot € 10,1 miljoen. In 2015 ontvingen 28 medewerkers een arbeidsmarkt

toelage, waarvan twee met een tijdelijke arbeidsovereenkomst. Windesheim maakt in beperkte mate gebruik van een flexibele schil van externe professionals. De organisatie-ontwikkeling van de kennisinstelling vereist een wendbare organisatie die kan inspelen op veranderende omstandigheden en op vragen van binnen en buiten de hogeschool. De medewerkers in de flexibele schil voldoen aan de vereiste kwalificaties.

In 2015 heeft Windesheim een belangrijke bijdrage geleverd aan het onderzoeksrapport van het College voor de Rechten van de Mens naar beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen in het hbo. Uitkomst van dit onderzoek is dat er, op kleine schaal, sprake is van (onterechte) beloningsverschillen.

Deze uitkomst is aanleiding om in 2016 het onderzoek intern te vervolgen en onterechte beloningsverschillen te beperken.

IN-, DOOR- EN UITSTROOM

In 2015 zijn 350 vacatures gesteld. 91 keer ging het om een interne vacature vanwege omzetting naar een vast dienstverband. Op de overige 259 vacatures is 73 keer een interne kandidaat geplaatst en 186 keer een externe kandidaat. Bij 25 vacatures is om uiteenlopende redenen in een vroeg stadium van het vacatureproces besloten de vacature terug te trekken.

Windesheim stimuleert medewerkers zich te blijven ontwikkelen en biedt hiertoe verschillende (loopbaan)mogelijkheden. Succesvolle interne sollicitaties zijn hiervan een mooi resultaat.

De actieve begeleiding Van Werk naar Werk heeft in 2015 weer geleid tot het beperken van uitkeringen. Er zijn 38 (oud-)werknemers in een nieuwe werkkring geplaatst.

Het domein Gezondheid en Welzijn is in 2015 gestart met een revitaliseringstraject waarbij zowel kwantitatief als kwalitatief

wordt gestuurd. Door het aanbieden van een regeling voor vrijwillig vertrek wordt mogelijke boventaligheid opgelost. Daarnaast is er extra focus op de kwaliteit van docenten en ondersteunende medewerkers middels de HR-gesprekscyclus. De revitalisering leidt niet tot gedwongen ontslag of herplaatsingen.

Medewerkers waarderen hun werk bij Windesheim
gemiddeld met een cijfer **8,2**



UITKOMSTEN BEOORDELINGSCYCLUS

De HR- gesprekscyclus over resultaten en ontwikkeling van medewerkers is voor Windesheim een belangrijk instrument in het kader van sturing op het realiseren van de ambities.

In 2015 hebben 1.877 medewerkers (95%) een beoordeling gekregen. 89,6% van de medewerkers presteert in de categorie 'goed'. 4,8% presteert 'uitstekend' en 1% 'onvoldoende'. Met 90 medewerkers (5%) is in 2014-2015 geen waarderingsgesprek gevoerd vanwege langdurige afwezigheid of de geringe duur van het dienstverband voorafgaand aan de beoordelingsronde.

MEDEWERKERONDERZOEK

Net als in 2011 en 2013 is in het najaar van 2015 een werkbelevingsonderzoek uitgevoerd onder alle medewerkers van Windesheim. 61% van de medewerkers heeft aan het onderzoek, uitgevoerd met een online vragenlijst, deelgenomen. Hoewel het aantal deelnemers licht is gedaald ten opzichte van 2013 (63%), geeft de uitkomst een goede afspiegeling van de werkbeleving.

De uitkomsten van het onderzoeken zijn positief. Zo wordt het werken bij Windesheim gewaardeerd met een 8,2. Medewerkers ervaren veel werkplezier, zijn positief over de relaties met collega's en ook het thema leiderschap wordt hoog gewaardeerd. Werkdruk blijft een belangrijk aandachtspunt. Dankzij verschillende interventies en uitgezette acties is een lichte verbetering zichtbaar ten aanzien van dit onderwerp. Daarnaast maakt de uitkomst duidelijk dat investeren in loopbaanontwikkeling een verdere verbetering van de werkbeleving mogelijk maakt. De dialoog over loopbaanontwikkeling in teams en tussen medewerker en leidinggevende blijft hierbij van groot belang. De resultaten geven belangrijke inzichten om gericht aan de slag te gaan.

7.2 Professionalisering

Op 1 januari 2014 is gestart met het professionaliseringsplan 'Samen werken, samen leren en professionaliseren 2014-2017'. Een uitdagend en ambitieus plan, gebaseerd op het uitgangspunt dat de kwaliteit van een team van doorslaggevend belang is voor onderwijs en onderzoek. Teamontwikkeling van resultaat-verantwoordelijke teams en teamprofessionalisering door teamleren zijn daarbij sleutelwoorden. Om deze

ontwikkeling te ondersteunen is in de begroting 2015 een professionaliseringsbudget van 6% van het jaarinkomen opgenomen. De werkelijke kosten in 2015 zijn 6,1% van het jaarinkomen waarvan 3% out-of-pocketkosten (€ 2,1 miljoen) en 3,0% scholingsuren van medewerkers.

De Corporate Academy is een belangrijke schakel als het gaat om professionaliseringsactiviteiten. Het aanbod van leeractiviteiten draagt bij aan de doelstelling van Windesheim om onderwijs en onderzoek van hoge kwaliteit te leveren. Bijna 950 medewerkers hebben in 2015 via de Corporate Academy deelgenomen aan een professionaliseringsactiviteit vanuit team- of individuele vragen.

PROFESSIONALISERING DOCENTEN

Om docenten te ondersteunen bij het ontwikkelen en verzorgen van goed onderwijs zijn er verschillende opleidingsmogelijkheden. Nieuwe docenten kunnen de volledig digitaal beschikbare Quickstart volgen. Verder is in februari 2015 een vernieuwde training Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) voor nieuwe docenten gestart. Voor het halen van het volwaardige BDB certificaat moeten de afzonderlijke onderdelen Basis didactische professionalisering (Dipro) en Basiskwalificatie Examinering (BKE) succesvol worden afgerond. Eind 2015 zijn vijf certificaten uitgereikt. De Dipro is doorontwikkeld en gedigitaliseerd en sluit aan op het nieuwe onderwijsconcept. Het Dipro-certificaat is in 2015 39 keer uitgereikt. Ook zijn veel ervaren docenten gestart met het bijscholen van de kwalificaties op het gebied van examinering. Dit heeft geresulteerd in 77 BKE-certificaten en 4 SKE-certificaten.



82%

In 2012 zijn er extra financiële middelen uitgetrokken om het aantal docenten met een masterdiploma te verhogen. Samen met een goede uitvoering van het aannamebeleid voor docenten, heeft dit ervoor gezorgd dat eind 2015 82% van de docenten een master heeft gehaald (ten opzichte van 77% eind 2014).

TEAMPROFESSIONALISERING

Teamprofessionalisering heeft een blijvende plek op de agenda gekregen. Het overgrote deel van de teams heeft in 2015 (eerste) stappen gezet in de teamprofessionalisering door middel van het schrijven van een professionaliseringsplan. De uitslagen van de teamscan zijn hierbij een waardevol vertrekpunt. Ingezette teamtrajecten stonden vooral in het teken van samenwerking.

KWALITEIT EXAMEN- EN OPLEIDINGS-COMMISSIE

Nieuwe leden van een examencommissie volgen de basis-training voor nieuwe examencommissieleden. In 2015 hebben twee nieuwe leden deze training gevolgd. Voor het bijhouden van kwaliteit en kennis kan een complete commissie het onderhoudsprogramma voor examencommissies volgen. Eén commissie heeft in 2015 dit programma gevolgd. Voor nieuwe leden van een opleidingscommissie is er de basistraining voor nieuwe opleidingscommissieleden. In 2015 hebben drie nieuwe leden deze training gevolgd. Een commissie kan als groep op aanvraag het onderhoudsprogramma voor opleidingscommissies volgen.

7.3 Duurzame inzetbaarheid, Arbo en verzuim

Windesheim streeft naar een veilig en gezond werkklimaat met goede arbeidsomstandigheden en een laag verzuimpercentage.

DUURZAME INZETBAARHEID

Stimuleren van duurzame inzetbaarheid is belangrijk om medewerkers nu en op lange(re) termijn vitaal en professioneel te houden voor de in- en externe arbeidsmarkt. De cao biedt medewerkers hier ruimte voor. Het onderwerp is verankerd in de HR-gesprekscyclus en er is veel aandacht besteed aan communicatie en informatie over dit onderwerp. Daarnaast versterken de nieuw vastgestelde decentrale arbeidsvoorwaarden 2015 de onderwerpen rond duurzame inzetbaarheid uit de cao. De arbeidsvoorwaarden sluiten onder andere aan bij de volgende doelen:

- **Employability en professionaliseren:** beroepspraktijkstage, werkgerelateerde sabbatical en loopbaan-coaching
- **Balans werk-privé:** gedeeltelijk betaald ouderschap verlof en gedeeltelijk betaald mantelzorgverlof
- **Vitaliteit:** sportvoorziening via de werkgever

Op deze manier werkt Windesheim samen met medewerkers aan hun duurzame loopbaan.

ARBO EN VEILIGHEID

In 2015 is de informatievoorziening rond BHV en veiligheid geactualiseerd. Er is herhaaldelijk gecommuniceerd over rollen en verantwoordelijkheden en er zijn meerdere oefeningen gehouden.

VERZUIM

Met een verzuimpercentage van 3,9% in december 2015 heeft Windesheim de stijgende lijn in het verzuimpercentage weten te doorbreken. Leidinggevenden hebben hierin een cruciale rol gespeeld. Zij worden daarbij ondersteund door: een faciliterend verzuim- en re-integratiebeleid, een nieuw digitaal verzuim-managementsysteem, een aantal bedrijfsartsen en de training 'beïnvloeden van verzuim'. Deze aanpak heeft gewerkt.



Financieel

Windesheim heeft een gezonde financiële positie. 2015 is het eerste jaar waarin extra financiële ruimte beschikbaar is gesteld om te kunnen investeren in kwaliteit van onderwijs en onderzoek. In 2015 is geïnvesteerd in de introductie van het nieuwe onderwijsconcept, Blended learning en andere innovatieprojecten. De extra middelen zijn in 2015 niet volledig besteed. Het restant van de extra middelen is in 2016 beschikbaar om versneld te besteden aan kwaliteit van onderwijs en onderzoek. De reserves maken het financieel mogelijk om in de komende jaren te werken met een begroting waarin rekening is gehouden met extra investeringen in de kwaliteit van onderwijs en onderzoek.

8.1 Resultaat

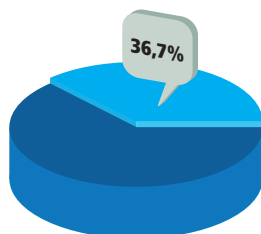
Staat van baten en lasten (bedragen x €1.000)			
	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
BATEN			
Rijksbijdragen	116.468	115.474	118.020
College-, cursus- en examengelden	36.637	37.085	35.505
Baten werk in opdracht van derden	7.163	6.656	6.616
Financiers Flevoland	7.191	8.214	8.388
Overige baten	13.444	10.800	13.265
Totaal baten	180.903	178.229	181.794
LASTEN			
Personeelslasten	134.348	136.331	132.075
Afschrijvingen	11.720	11.351	10.253
Huisvestingslasten	8.694	9.371	8.399
Overige lasten	22.654	21.484	20.820
Totaal lasten	177.416	178.537	171.547
Saldo baten en lasten	3.487	-308	10.247
Financiële baten en lasten	-3.201	-3.297	-3.152
Belastingen over het resultaat	-23	0	-31
Resultaat na belasting	263	-3.605	7.064

Voor 2015 is een negatief resultaat begroot van € 3,6 miljoen. Dit resultaat bestaat uit een regulier exploitatiesaldo van nul en een investering van € 3,6 miljoen in kwaliteit en innovatie van onderwijs en onderzoek.

Over 2015 is een geconsolideerd resultaat gerealiseerd van € 0,3 miljoen. De belangrijkste afwijkingen zijn:

- hogere rijksbijdrage van € 0,9 miljoen door een groter marktaandeel en een hoger macrobudget
- het niet helemaal aanwenden van de extra middelen om te investeren in de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek (impact € 1,8 miljoen)
- een belastingbate van € 1,3 miljoen uit hoofde van de pro-rata btw-regeling over 2012-2014

In 2015 is voor het eerst een extra financiële impuls beschikbaar voor investeringen in de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek. Gedurende het jaar bleek dat het niet zou lukken om de begrote investeringen in kwaliteit van onderwijs en onderzoek volledig te realiseren. De reserves maken het mogelijk om in de komende jaren te werken met een begroting waarin rekening is gehouden met investeringen in de kwaliteit van onderwijs en onderzoek.



36,7% Solvabiliteit 2015

8.2 Financiële positie en financiering

FINANCIËLE POSITIE

De geconsolideerde balans eind 2015 is als volgt:

Balans (bedragen x €1.000)		
	31.12.2015	31.12.2014
ACTIVA		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	132.083	133.722
Financiële vaste activa	7.325	7.327
	139.408	141.049
Vlottende activa		
Vorderingen	6.927	7.165
Liquide middelen	33.604	32.269
	40.531	39.434
Totaal activa	179.939	180.483
PASSIVA		
Groepsvermogen	66.058	65.795
Voorzieningen	8.918	9.230
Langlopende schulden	54.745	58.570
Kortlopende schulden	50.218	46.888
Totaal passiva	179.939	180.483



SOLVABILITEIT

Met het toevoegen van het resultaat aan het eigen vermogen is de solvabiliteit per eind 2015 uitgekomen op 36,7% (2014: 36,5%). Windesheim streeft naar een solvabiliteit van minimaal 32,5%. De ruimte daarboven wordt de komende jaren benut om de beleidsdoelstellingen te versterken.

TREASURYBELEID

Windesheim handelt binnen de kaders van het treasurystatuut. Dit statuut is mede gebaseerd op de Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010. Doel van het treasurystatuut is om het primaire proces van de hogeschool te ondersteunen. Met het beheer van financiële posities en financiële stromen streeft Windesheim er naar de kosten en risico's te minimaliseren en de opbrengsten te maximaliseren. Het treasurystatuut is verankerd in de administratieve organisatie.

Windesheim heeft de beschikking over € 33,6 miljoen aan liquide middelen. De liquide middelen zijn direct opvraagbaar.

Binnen de kaders van het Treasury Statuut zet Windesheim een renteswap in als aanvullend financieel instrument. Met de renteswap is het risico afgedekt op een rentestijging van de variabele rente op de lening uit 2008.

PUBLIEK-PRIVAAT

De private activiteiten van Windesheim bestaan uit de activiteiten binnen de kerntaak ondernemen. De activiteiten van ondernemen bestaan uit open aanbod en marktgestuurd onderzoek. In 2015 hebben geen maatwerktrajecten plaatsgevonden. Het open aanbod is qua omzet de belangrijkste tak. In 2015 is € 7,2 miljoen (2014: € 6,6 miljoen) omzet op ondernemen in het onderwijs gerealiseerd. Dit betreft € 6,2 miljoen (2014: € 6,0 miljoen) contractonderwijs en € 1,0 miljoen (2014: € 0,6 miljoen)

advieswerk. De omzet 2015 is € 0,5 miljoen lager dan begroot en € 0,6 miljoen hoger dan gerealiseerd in 2014. Het resultaat op ondernemen is € 0,2 miljoen (2014: € 0,5 miljoen).

De toerekening van kosten aan ondernemen 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 ondernemen wordt gemuteerd op de bestemmingsreserve voor private activiteiten.

Deze reserve is ontstaan op het moment van de fusie (1986) en is afgezonderd van de reserve voor publieke activiteiten.

De bestemmingsreserve voor private activiteiten is eind 2015 € 3,6 miljoen (2014: € 3,4 miljoen). In de voorbereiding op en bij de besluitvorming over nieuwe activiteiten is het beoordelen op de aspecten publiek-privaat een vast onderdeel.

UITBESTEDING ONDERWIJSTAKEN

Windesheim biedt de master Special Educational Needs (SEN) aan op de Campus in Zwolle. Samen met de Stenden Hogeschool en de Marnix Academie wordt deze master ook aangeboden in: Utrecht, Leeuwarden, Amsterdam en Hengelo. Windesheim betaalt € 1,3 miljoen aan de partners voor de bekostiging van deze master (2014: € 1,5 miljoen).

INVESTERINGEN

Het College van Bestuur stelt jaarlijks het investeringsbudget vast voor ICT, meubilair, verbouwingen en overige specifieke investeringen na advies van de investeringscommissie.

Voor 2015 is een investeringsbegroting vastgesteld van € 11,9 miljoen; in 2015 is € 10,1 miljoen geïnvesteerd. Er hebben in 2015 geen investeringen in private activiteiten plaatsgevonden. Het beheer van de sportaccommodatie is ondergebracht bij de Stichting Windesheim Sportaccommodatie ('On Campus').

Met het oprichten van deze stichting is, onder voorwaarden zoals afgestemd met de Belastingdienst, door Windesheim btw in vooraftrek gebracht op de investeringssom.

8.3 Continuïteitsparagraaf

Deze paragraaf geeft inzicht in de ontwikkeling van de vermogenspositie en in het verwachte exploitatieresultaat in de komende jaren. Kengetallen van personele bezetting en studenten zijn als volgt:

bekostigde studenten per 1 oktober 2014 en ligt daarmee vast met betrekking tot het volume. In meerjarenperspectief is de rijksbijdrage gebaseerd op het bekostigingsrendement van het aantal studenten per 1 oktober 2014 (t-2).

FINANCIËEL

Investeren in de toekomst

De discussie over de opbrengsten van het sociaal leenstelsel heeft ertoe geleid dat de Minister van OCW aan de universiteiten

Kengetallen (stand 31.12)				
	2015 fte	2016 fte	2017 fte	2018 fte
Personele bezetting				
Onderwijs	838	913	893	938
Onderzoek	112	105	106	103
Ondernemen	45	43	43	43
MT-Bedrijfsvoering	595	601	608	607
	1.590	1.662	1.650	1.691
Totaal ingeschreven studenten	20.740	20.658	20.405	20.582

De cijfers voor 2015 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2015. De cijfers voor 2016 zijn gebaseerd op de begroting. De cijfers voor 2017 en 2018 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief.

PERSONEEL

De verdeling van het aantal fte's over directie en management, onderwijzend personeel, onderzoekend personeel en overige medewerkers voor 2015-2018 laat een lager aandeel voor directie en management en overige medewerkers zien. De personele formatie is afgestemd op de ontwikkeling van het aantal studenten en de realisatie van de doelstellingen van de hogeschool.

STUDENTEN

In het meerjarenperspectief is gerekend met een stabiel tot licht groeiend aantal studenten. Voor Flevoland wordt een groei verwacht en voor Zwolle een lichte daling. De rijksbijdrage 2016 is gebaseerd op het aantal ingeschreven

en de hogescholen heeft gevraagd om de komende jaren uit eigen middelen te investeren in de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Feitelijk is daarmee gezegd dat universiteiten en hogescholen gedurende drie jaar de toekomstige baten van het sociaal leenstelsel willen voorfinancieren. Vanaf 2018 worden de opbrengsten van het sociaal leenstelsel toegevoegd aan het macrobudget van de universiteiten en hogescholen.

EXTRA INVESTERINGEN IN INNOVATIE VAN HET ONDERWIJS

In 2016 is extra financiële ruimte beschikbaar om versneld te investeren in de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en tegelijkertijd te werken aan een betaalbaar, kwalitatief hoogwaardig portfolio op onderwijs, onderzoek en op ondernemen.

Dit uit zich in een negatieve begroting 2016 van € 5,9 miljoen waarbij vanuit de reserves geld wordt gebruikt om de ambitie die Windesheim heeft, namelijk studenten de best mogelijke uitgangspositie op de arbeidsmarkt te geven, te realiseren. In de jaren 2017 en 2018 is jaarlijks € 3,9 miljoen extra financiële ruimte beschikbaar. Voor 2016 tot en met 2018 komt de totale innovatieagenda daarmee uit op € 13,7 miljoen waarvan € 8,5 miljoen beschikbaar is voor het implementeren van het nieuwe onderwijsconcept. De begroting 2016 en het meerjarenperspectief 2017-2018 zijn als volgt:

De middelen voor de prestatiebekostiging zijn onderdeel van de rijksbijdrage en in het jaar van toewijzing als bate verantwoord. Bij het niet halen van de ambities heeft dit, tenzij daarvoor goede redenen zijn, financiële consequenties voor de toekenning van de prestatiebekostiging in het volgende tijdvak van vier jaar (2017-2020). Ten aanzien van de begrote rijks-bijdrage 2016-2018 gaat Windesheim er vanuit dat de prestatiebekostiging wordt gecontinueerd. In 2015 heeft Windesheim € 7,3 miljoen prestatiebekostiging ontvangen.

Staat van baten en lasten (bedragen x €1.000)

	2015	2016	2017	2018
BATEN				
Rijksbijdragen	116.468	117.825	117.216	122.885
College-, cursus- en examengelden	36.637	37.413	38.545	40.026
Baten werk in opdracht van derden	7.163	6.733	7.140	7.155
Overige baten	20.635	18.000	16.500	13.200
Totaal baten	180.903	179.971	179.401	183.266
LASTEN				
Personeelslasten	134.348	140.205	137.477	140.658
Afschrijvingen	11.720	12.017	12.605	12.813
Huisvestingslasten	8.694	8.437	8.282	8.703
Overige lasten	22.654	21.912	21.787	21.992
Totaal lasten	177.416	182.571	180.151	184.166
Saldo baten en lasten	3.487	-2.600	-750	-900
Saldo financiële baten en lasten	-3.201	-3.300	-3.150	-3.000
Belastingen over het resultaat	-23	0	0	0
Totaal resultaat	263	-5.900	-3.900	-3.900
Innovatie in verband met sociaal leenstelsel	0	5.900	3.900	3.900
Incidentele baten en lasten in totaal resultaat	0	0	0	0

De cijfers voor 2015 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2015.

De cijfers voor 2016 zijn gebaseerd op de begroting. De cijfers voor 2017 en 2018 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief.

ONTWIKKELING VAN DE SOLVABILITEIT

Met ingang van 2013 hanteert het ministerie van OCW 30% als minimumpercentage voor de solvabiliteit. Windesheim streeft voorzichtigheidshalve naar een solvabiliteit van minimaal 32,5%. In het beleid van Windesheim is verder bepaald dat het vermogen, voor zover dat leidt tot een solvabiliteit die hoger uitkomt dan 32,5%, in de volgende jaren besteed kan worden. Anders gezegd, voor zover het eigen vermogen boven dit percentage uitkomt, kan dit deel van het eigen vermogen bestemd worden voor incidentele innovatieve activiteiten.

Door de extra investeringen in innovatie, sluit de (meerjaren) begroting van Windesheim met een tekort ter grootte van vrijwel hetzelfde bedrag. De begrote tekorten leiden tot een lager eigen vermogen waardoor de solvabiliteit ultimo 2016 naar verwachting daalt naar 35%. Verwacht wordt dat de solvabiliteit verder zal

dalen tot 34% eind 2018. De daling van de solvabiliteit vlakt de komende jaren af, omdat nieuwbouw en grote renovaties in gebouwen niet meer plaatsvinden in 2017 en 2018. Wel zijn investeringen begroot om aan de eisen van duurzaamheid te blijven voldoen. De geconsolideerde balans ontwikkelt zich naar verwachting als volgt (zie onderstaande tabel).

MIDDELEN WINDESHEIM FLEVOLAND

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

Balans (bedragen x €1.000)				
	2015	2016	2017	2018
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	132.083	132.900	128.100	125.800
Financiële vaste activa	7.325	7.300	7.200	7.100
	139.408	140.200	135.300	132.900
Vlottende activa	40.531	29.100	26.500	21.800
Totaal activa	179.939	169.300	161.800	154.700
PASSIVA				
Groepsvermogen	66.058	60.100	56.200	52.300
Voorzieningen	8.918	8.300	8.100	8.200
Langlopende schulden	54.745	52.000	48.600	45.300
Kortlopende schulden	50.218	48.900	48.900	48.900
Totaal passiva	179.939	169.300	161.800	154.700
Solvabiliteit: eigen vermogen/balanstotaal	36,7%	35,5%	34,7%	33,8%
Liquideiteit: vlottende activa/kortlopende schulden	0,8	0,6	0,5	0,4

De cijfers voor 2015 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2015.

De cijfers voor 2016 zijn gebaseerd op de begroting. De cijfers voor 2017 en 2018 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief.

Toekomst

Regeren is vooruitzien. In dit hoofdstuk een blik op de nabije toekomst. Hoe bouwt Windesheim voort op de behaalde resultaten, hoe zorgt de kennisinstelling er voor dat het onderwijs van kwalitatief hoog niveau blijft en welke uitdagingen liggen er voor Windesheim in het verschiet? Verandering is de enige constante factor; de wereld verandert in een snel tempo. Windesheim is zich hiervan bewust en wil er proactief op inspelen.

De toekomst is niet te voorspellen maar enkele ontwikkelingen zijn duidelijk waarneembaar. Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen hebben de komende jaren een grote impact op het hoger onderwijs. De reikwijdte en complexiteit van deze ontwikkelingen nemen alsmat toe. Windesheim heeft in 2014 een scenarioplanning uitgevoerd. Deze planning heeft het uitgangspunt gevormd bij het benoemen van onder andere de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van technologie en arbeidsmarkt. Deze externe ontwikkelingen zijn in onderstaand schema vertaald naar de kennisinstelling.

Gezien de snelheid van ontwikkelingen is flexibiliteit in alle opzichten van belang. De dynamische omgeving waarin Windesheim opereert, vraagt om een grote mate van wendbaarheid van de professionele (docenten)teams.

Teamprofessionalisering is hierbij een must. De snel veranderende technologieën maken nieuwe vormen van onderwijs noodzakelijk en bieden kansen om nieuwe markten te bedienen. Blended learning is hierbij een gehanteerd middel. Verder hebben deze nieuwe vormen van onderwijs invloed op het gebruik van de campusfaciliteiten. Flexibeler gebruik van vastgoedlocaties biedt een uitkomst. De ambities van Windesheim ten aanzien van de kwaliteit van de educatieve opleidingen hebben ertoe geleid dat er een strategische samenwerking is aangegaan met de Hogeschool Utrecht. De eerste stap in deze samenwerking is de oprichting van een Graduate School waarin de educatieve Masteropleidingen en het onderzoek van Windesheim en de Hogeschool Utrecht samenkomen. Windesheim zal deze ontwikkelingen vertalen in zijn nieuwe instellingsplan 2017-2021.





Corporate governance

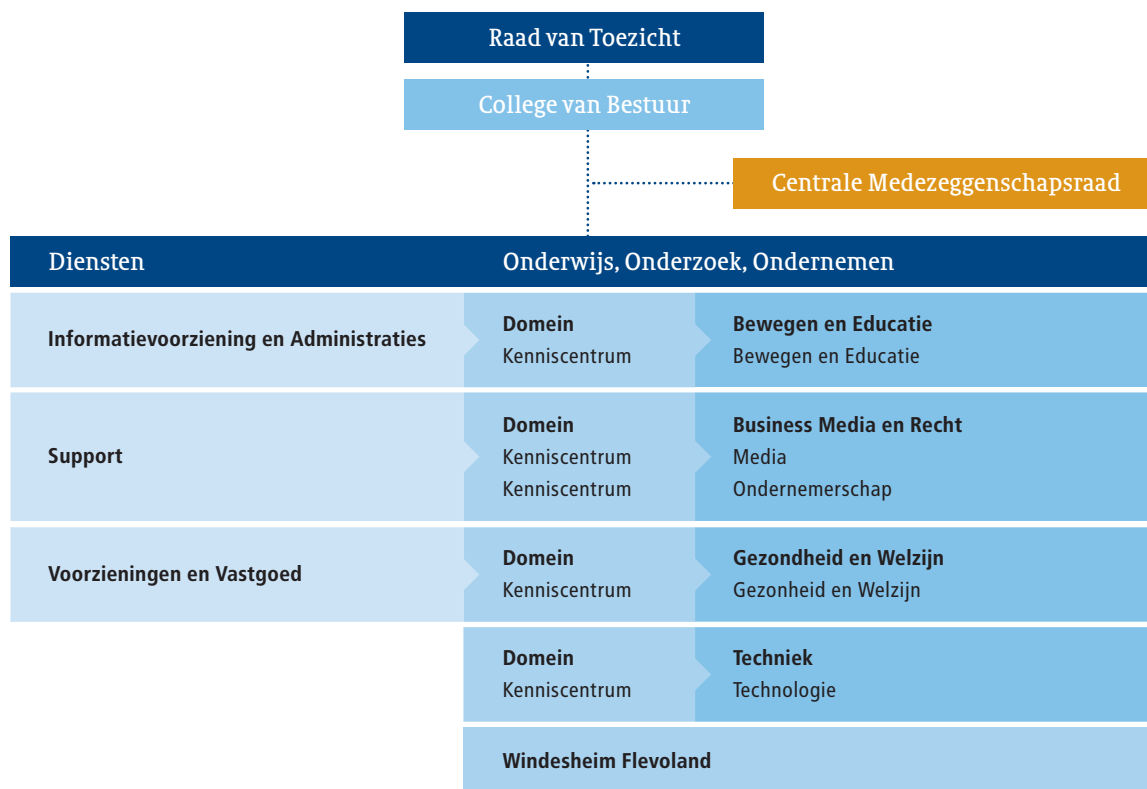
Goed bestuur betekent voor Windesheim open en transparant verantwoording afleggen aan de omgeving. Windesheim voldoet aan de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen van de Vereniging Hogescholen als basis voor zijn governancebeleid. Dit hoofdstuk geeft informatie over de organisatiestructuur, de wijze waarop Windesheim stakeholders betreft bij zijn beleid, het systeem van risicobeheersing en monitoring en de rechtsbescherming van medewerkers en studenten.

10.1 Organogram

De kerntaken onderwijs, onderzoek en ondernemen zijn georganiseerd binnen vijf domeinen. Drie diensten ondersteunen de primaire processen.

Per 1 januari 2016 is het aantal diensten teruggebracht van drie naar twee, namelijk de dienst Bedrijfsvoering en de dienst Support.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van Windesheim. Onder het college functioneren directeuren die een domein of dienst aansturen. De wijze waarop ze Windesheim aansturen, is samen met de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeuren vastgelegd in het bestuurs- en beheersreglement. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen Windesheim.



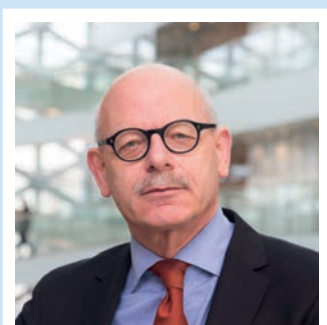
Als organen van medezeggenschap kent Windesheim op instellingsniveau de Centrale Medezeggenschapsraad en op het niveau van domeinen en diensten de Deelraden. Zij oefenen hun taak uit in overeenstemming met het medezeggenschapsreglement. De Centrale Medezeggenschapsraad heeft al naar gelang het onderwerp, advies- of instemmingsrecht op voorgenomen besluiten van het College van Bestuur. Verder is de Centrale Medezeggenschapsraad bevoegd om alle aangelegenheden die de hogeschool betreffen te bespreken, voorstellen te doen en standpunten kenbaar te maken aan het College van Bestuur.

De Centrale Medezeggenschapsraad heeft in 2015 onder meer ingestemd met/geadviseerd over onderstaande besluiten van het College van Bestuur:

- Uitvoeringsregeling duurzame inzetbaarheid
- Uitvoeringsreglement in- en uitschrijving 2015-2016
- Uitbreiding huisvestingscapaciteit Windesheim Flevoland
- Inkoopbeleid
- Reglement Studiekeuzecheck
- Kadernota 2016
- Begroting 2016

10.2 Samenstelling College van Bestuur

Het College van Bestuur bestaat uit twee personen:



Collegevoorzitter prof. dr. A.W.C.A. (Albert) Cornelissen is verantwoordelijk voor strategie en organisatieontwikkeling, onderwijs, onderzoek, kwaliteitszorg, algemene coördinatie en de externe communicatie en representatie. Hij neemt de beleidsterreinen medezeggenschap, leiderschapontwikkeling, governance en Windesheim Foundation voor zijn rekening. De heer Cornelissen is portefeuillehouder voor de domeinen Gezondheid en Welzijn, Techniek en Beweging en Educatie.



Drs. J.W. (Jan Willem) Meinsma is verantwoordelijk voor bedrijfsvoering, HRM, student- en onderwijszaken, financiën en control, ICT, interne communicatie, facilitaire zaken, huisvesting en vastgoed. Hij is tevens portefeuillehouder voor het Windesheim Honours College, Windesheim Flevoland en het domein Business, Media en Recht. Daarnaast richt de heer Meinsma zich op strategie en organisatieontwikkeling, onderwijs, ondernemen, waarde(n)volle professionalisering en onderhoudt hij contacten met de studentenverenigingen.

BEZOLDIGING EN DECLARATIES COLLEGE VAN BESTUUR

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

Voor het remuneratiebeleid en het bepalen van de hoogte van de bezoldiging vormen de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarop gebaseerde uitvoeringsregelingen het kader, met inbegrip van bepalingen van overgangsrecht. De hoofdlijnen uit het remuneratiebeleid zijn gepubliceerd op de website van Windesheim.

De leden van het College van Bestuur hebben een volledig dienstverband (1,0 fte) en een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. In dit vaste dienstverband vervullen zij de functies van voorzitter en lid voor een zittingstermijn van vier jaar. De Raad van Toezicht heeft een regeling onkostenvergoedingen vastgesteld. Hierin staan de aard, omvang en verantwoording van de onkostenvergoedingen beschreven.

Ieder kwartaal worden de declaraties ter verantwoording en goedkeuring voorgelegd aan de remuneratiecommissie van de raad. Hieronder worden de zakelijke onkosten die het College van Bestuur uit hoofde van zijn functie heeft gemaakt, transparant verantwoord. Deze kosten bestaan uit: representatiekosten, reiskosten binnen- en buitenland en overige kosten zoals scholingskosten. Kosten worden alleen vergoed als deze voldoen aan de Regeling Onkostenvergoeding voor leden van het College van Bestuur. Deze regeling is goedgekeurd door de Raad van Toezicht. In het jaarverslag 2014 bedroeg het totaal aan verantwoorde declaraties € 89.000. Hiervan had € 38.000 betrekking op leasekosten (verantwoord als onderdeel van reiskosten binnenland). Vooruitlopend op een nieuwe handreiking voor de verantwoording van de bestuurskosten van de Vereniging Hogescholen zoals die in april 2016 is vastgesteld, heeft Windesheim besloten de leasekosten niet meer in het overzicht van de declaraties op te nemen. In 2015 bedroegen deze leasekosten circa € 41.000.

Ten opzichte van 2014 is er in 2015 minder scholingsbudget besteed en waren er minder chauffeursdiensten nodig.

Declaraties 2015 College van Bestuur (bedragen x €1.000)

College van Bestuur	Tijdvak	Representatie kosten	Reiskosten binnenland	Reiskosten buitenland	Overige kosten	Totaal
A.W.C.A. Cornelissen	01-01-2015 tot 01-01-2016	4	3	0	0	7
J.W. Meinsma	01-01-2015 tot 01-01-2016	4	5	0	5	14
Totaal		8	8	0	5	21

10.3 Horizontale dialoog

Als maatschappelijke organisatie hecht Windesheim veel waarde aan het betrekken van en communiceren met zijn in- en externe stakeholders bij de beleidsvorming en -uitvoering. Binnen Windesheim is beleid voor de horizontale dialoog vastgesteld.

Intern zijn medewerkers en studenten via de Centrale Medezeggenschapsraad, de deelraden en de opleidingscommissies betrokken bij (de totstandkoming van) het beleid van Windesheim. Daarnaast organiseert het College van Bestuur regelmatig bijeenkomsten om met medewerkers in



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

In bestuurlijke overleggen met andere (onderwijs)instellingen en regionale overheden is onder meer afstemming gezocht op het vlak van onderwijs en onderzoek en zijn mogelijkheden verkend voor de versterking van de regionale kennisinfrastructuur. Om onderwijs, onderzoek, ondernemen en overheid op een vruchtbare manier met elkaar te verbinden, is Windesheim vertegenwoordigd in Kennispoort Zwolle, de Economic Board Regio Zwolle en de Economic Development Board Almere. Belangrijk adviesorgaan voor de verdere ontwikkeling van Windesheim Flevoland is de Higher Education Development Board.

Windesheim beschikt over diverse communicatiemiddelen om zijn stakeholders te informeren, zoals het jaarverslag, de in- en externe website, de nieuwsbrieven Campus Update en Sharenet Actueel, het magazine WinWin en de hogeschoolkrant win'.

10.4 Interne beheersing en monitoring

Interne beheersing en monitoring is en blijft mensenwerk. Windesheim heeft algemene gedragsregels die gelden voor studenten, medewerkers en andere personen op de Campus. Medewerkers weten wat van ze wordt verwacht op basis van functie- en taakbeschrijvingen. Met behulp van een intern beheersing- en monitoringsysteem wordt de realisatie van doelstellingen bewaakt, wet- en regelgeving nageleefd en wordt gezorgd voor een betrouwbare verantwoording. Jaarlijks wordt het systeem verbeterd op basis van maatschappelijke ontwikkelingen en de eisen die Windesheim zelf stelt. Belangrijke elementen van het interne beheersing- en monitoringsysteem zijn:

- planning- en controlcyclus
- administratieve systemen en procedures
- rapportage en verantwoording
- interne audits

PLANNING- EN CONTROLCYCLUS

De planning- en controlcyclus is de basis voor interne sturing en externe verantwoording. In deze cyclus is aangegeven wanneer welke rapportages opgesteld en besproken moeten worden. De kadernota, de begroting, de tussentijdse rapportages, het jaarverslag en de jaarrekening worden, na bespreking en vaststelling door het College van Bestuur, voorgelegd aan de Raad van Toezicht.

In 2015 is de planning- en controlcyclus verder verbeterd door het verkorten van de afsluitperiode voor managementinformatie en een nieuwe opzet voor de managementrapportage met infographics.

ADMINISTRATIEVE SYSTEMEN EN PROCEDURES

Elk jaar voert Windesheim verbeteringen door in zijn administratieve systemen en procedures. Plannen voor verbeteringen zijn getoetst op effectiviteit, operational excellence en efficiency. Belangrijke toetscriteria zijn: toekomstbestendig, meer middelen voor onderwijs en onderzoek en flexibilisering dienstverlening. Voorbeelden van gerealiseerde verbeteringen:

- bouw en oplevering van het digitale inleverportaal binnen N@tschool
- verbeteringen in Educator op basis van tevredenheidsmeting onder docenten
- begeleidingsdashboard om studenten beter te kunnen begeleiden en te volgen

RAPPORTAGE EN VERANTWOORDING

Managementinformatie is essentieel om de voortgang op de realisatie van de strategische agenda en daarmee op de doelstellingen te kunnen volgen. Door de doelstellingen te vertalen in prestatie-indicatoren en in het KPI-dashboard te rapporteren, wordt effectief en efficiënt gerapporteerd vanuit een managementinformatiesysteem. Het KPI-dashboard bevat stuurinformatie voor leidinggevenden en is beschikbaar voor alle medewerkers.

Het College van Bestuur bespreekt drie keer per jaar met de directeuren de voortgang op de ambities van Windesheim zoals die zijn vertaald in een activiteitenplan en in een begroting. Dat gebeurt aan de hand van de vier-, acht- en twaalfmaandsrapportage.

INTERNE AUDITS

De afdeling Interne Audits opereert binnen Windesheim als onafhankelijke entiteit. Het College van Bestuur stelt jaarlijks het auditjaarplan vast. Zo heeft de afdeling Interne Audits in 2015 een audit uitgevoerd naar het proces van afnemen van tentamens in Windesheim Flevoland. De externe accountant onderzoekt samen met Interne Audits de opzet en werking van de interne beheersingsmaatregelen voor zover dit voor de controle van de jaarrekening nodig is. De accountant rapporteert zijn bevindingen en aanbevelingen in een accountantsverslag aan de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. De aanbevelingen richten zich vaak op procesbeheersing.

10.5 Risicomanagement

Risicomanagement is gericht op het identificeren en beperken van risico's door beheersmaatregelen te nemen. Windesheim maakt daarbij gebruik van een risicomodel dat de Vereniging Hogescholen heeft ontwikkeld en is uitgewerkt in de Handreiking Risicobeheersing. Dit model kent vijf risicosoorten, te weten Onderwijs & Onderzoek, Bedrijfsvoering, Personeel, Compliance en Omgeving. Windesheim heeft risicomanagement geïntegreerd in de planning- en control cyclus.

Voorafgaand aan de viermaands-, achtmaands- en twaalfmaands-gesprekken tussen het College van Bestuur en de instellingsdirecteuren vindt een risico-inventarisatie plaats met input van de instellingsdirecteuren. Voor het beoordelen van de omvang van de geïnventariseerde risico's en het monitoren van de beheersmaatregelen wordt een risicomatrix gebruikt. De uitkomst van de beoordeling bespreekt het College van Bestuur met de Raad van Toezicht.



Het belangrijkste financiële risico dat is gesignaleerd betreft de prestatieafspraken met het ministerie van OCW. Zij heeft namelijk een voorwaardelijke financiering verstrekt voor het realiseren van de prestatieafspraken. Deze voorwaardelijke financiering is 5% van de rijksbijdrage en is over drie boxen verdeeld (kwaliteit en excellentie, studiesucces, maatregelen). Als de prestatieafspraken niet zijn gerealiseerd, kan Windesheim door het ministerie van OCW (deels) gekort worden op het budget voor kwaliteit in de periode 2017-2020.

De realisatie van de ambities van Windesheim is mede afhankelijk van het ontwikkelpotentieel en de inzetbaarheid van medewerkers. De medewerkers zijn de belangrijkste schakel in het realiseren van hoge kwaliteit van onderwijs. Er moet evenwicht zijn in de individuele ontwikkeling van medewerkers en de ontwikkeling van de organisatie. Windesheim ziet het als een risico dat de organisatie onvoldoende in staat is tijdig te anticiperen op de impact van in- en externe ontwikkelingen en wijzigingen in studentenaantallen. Daarom is er in 2015 gestart met het uitvoeren van een Strategisch Personeelsplan. Met dit plan wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige personeelsbehoefte, zowel kwantitatief als kwalitatief. Op basis van een analyse van het huidige personeelsbestand en toekomstige ontwikkelingen is nagegaan of er interventies nodig zijn. Daarnaast zijn op teamniveau professionaliseringsplannen gemaakt waarbij veel aandacht is besteed aan opleidingen.

Financiële instrumenten

Windesheim maakt gebruik van één afgeleid financieel instrument (Interest Rate Swap) om het renterisico op de variabele rente van een lening af te dekken. Het gebruik van dit financieel instrument past binnen het treasurybeleid van Windesheim.

Renterisico

Het renterisico is beperkt tot het risico op rentestijging van een langlopende lening ten behoeve van de investering in gebouw X in 2010 en de leningen ten behoeve van gebouw T. De lening voor gebouw X heeft een looptijd tot 1 januari 2042 en heeft een variabele rente die door toepassing van een Interest Rate Swap is omgezet in een vaste rente. De leningen voor gebouw T hebben een looptijd tot 2026 en de rente is gefixeerd.



Liquideits- en kasstroomrisico

Windesheim bewaakt de liquideitspositie door het opstellen van periodieke liquideitsbegrotingen en het monitoren van de liquideitspositie. Er wordt op toegezien dat er steeds voldoende liquideitsmiddelen 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 wederpartijen in gebreke zouden blijven en hun contractuele verplichtingen niet na zouden komen. Windesheim heeft richtlijnen opgesteld waaraan afnemers of wederpartijen 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 wederpartij.

10.6 Rechtsbescherming medewerkers en studenten

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

DIGITAAL KLACHTENLOKET

Het digitaal klachtenloket heeft 127 klachten (2014: 128) ontvangen. Er zijn twee beroepschriften doorgestuurd aan het College van Beroep voor de Examens. De overige klachten zijn doorgestuurd naar examencommissies, de directeur van de opleiding of naar het facilitair loket. Hiervan zijn 22 klachten gegrond verklaard, één klacht is gedeeltelijk gegrond verklaard, acht klachten zijn ongegrond verklaard en zeven klachten zijn ingetrokken. In acht gevallen is de klacht opgelost na een gesprek met de desbetreffende directeur en was uitspraak niet nodig. Er zijn nog drie klachten in behandeling.

COLLEGE VAN BEROEP VOOR DE EXAMENS

Bij het College van Beroep voor de Examens zijn 210 beroepschriften (2014: 197), inclusief verzoeken om een voorlopige voorziening binnen gekomen. Hiervan hebben er 82 (2014: 76) tot een hoorzitting geleid. In 77 gevallen (2014: 71) is uitspraak gedaan. De overige zaken zijn tijdens de behandeling ter zitting dan wel na de behandeling ter zitting alsnog geschikt dan wel ingetrokken. In één zaak is er tegen de uitspraak van het College van Beroep voor de Examens hoger beroep aangetekend bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs in Den Haag.

GESCHILLENADVIESCOMMISSIE

Bij de Geschillenadviescommissie zijn 41 bezwaarschriften (2014: 57) binnengekomen. Van deze bezwaarschriften hebben er negen (2014: 29) tot een hoorzitting geleid. In acht gevallen (2014:25) is advies uitgebracht. De overige zaken zijn tijdens de behandeling ter zitting dan wel na de behandeling ter zitting alsnog geschikt dan wel ingetrokken. Het College van Bestuur heeft in alle zaken conform het advies van de Geschillenadviescommissie op het bezwaar beslist. Er is tegen de beslissingen van het College van Bestuur één keer hoger beroep aangetekend bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs in Den Haag.

VERTROUWENSPERSONEN

In 2015 hebben in totaal 65 personen (45 medewerkers en 20 studenten) zich tot de vertrouwenspersonen gewend. Dit is een daling van ruim 30% ten opzichte van 2014.

In het medewerkeronderzoek 2015 kwam naar voren dat 11,7% van de medewerkers één of meerdere vormen van ongewenst

gedrag ervaart. Het aantal meldingen dat de vertrouwenspersonen hebben ontvangen, komt niet overeen met het beeld uit het medewerkeronderzoek.

BEZWARENCOMMISSIE PERSONEEL

De Bezwarencommissie Personeel heeft 4 bezwaren ontvangen. Van deze vier bezwaren is er één volledig behandeld in het verslagjaar. Dit betrof een bezwaar tegen een PE-beoordeling, dat gegrond is verklaard. Eén bezwaar is ingetrokken omdat met de medewerker een beëindigingsregeling is overeengekomen. Ook dit bezwaar had betrekking op een PE-beoordeling. De overige twee bezwaren, tegen een beslissing over functiewaardering respectievelijk een PE- beoordeling, konden in 2015 niet volledig worden behandeld. Deze bezwaren zullen begin 2016 afgerond worden.

Daarnaast heeft afhandeling plaatsgevonden van zeven bezwaren die in 2014 waren ingediend. Het betrof vijf bezwaren in verband met het omvormingsproces van de opleiding Journalistiek. Hiervan is één bezwaar ingetrokken vanwege het tot stand komen van een beëindigingsregeling, één bezwaar is niet-ontvankelijk verklaard en de overige drie bezwaren zijn ongegrond verklaard. Twee bezwaren hadden betrekking op een PE- beoordeling. Daarvan is één bezwaar gegrond verklaard en één bezwaar ongegrond.

KLACHTENCOMMISSIE ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

In 2015 heeft de Klachtencommissie twee klachten van studenten ontvangen. Eén klacht betrof vermeend discriminatoir handelen van medestudenten en het onvoldoende daartegen optreden door medewerkers van de hogeschool. De tweede klacht had betrekking op vermeend pestgedrag door een medewerker. De klachtencommissie heeft beide klachten onderzocht en in januari 2016 haar rapportage en advies over de afdoening van deze klachten aan het College van Bestuur uitgebracht. Beide klachten zijn ongegrond verklaard. Enkele aanbevelingen die de commissie heeft gegeven zijn opgevolgd.

KLOKKENLUIDERSREGELING

In 2015 is geen gebruik gemaakt van deze regeling.

Verslag

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken bij Windesheim. Daarnaast staat de Raad van Toezicht dit College met raad terzijde. In dit verslag legt de Raad van Toezicht verantwoording af over het in 2015 gevoerde toezicht.

11.1 Samenstelling Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht

Naam	Geboortejaar	Functie	Aangetreden	Termijn
De heer P.E.J. den Oudsten	1951	Voorzitter Raad van Toezicht Lid Remuneratiecommissie	2014	1
Mevrouw M.A.C. Kasper de Kroon MM&I	1963	Vicevoorzitter Raad van Toezicht Lid Auditcommissie	2012	1
De heer prof. dr. ir. A. Bruggink	1963	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Auditcommissie	2012	1
De heer mr. G.J. van Munster	1963	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Remuneratiecommissie	2012	1

Per 1 januari 2016 is, op voordracht van de Centrale Medezeggenschapsraad, een vijfde lid benoemd: mevrouw ir. E. Schaper MBA. Voor drie leden loopt de eerste zittings-termijn per 1 januari 2016 af. Alle drie de leden zijn herbenoemd: mevrouw Kasper de Kroon voor vier jaar en de heren Van Munster en Bruggink voor respectievelijk twee en drie jaar.

De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat naar het oordeel van de Raad van Toezicht is voldaan aan het principe van onafhankelijkheid.

11.2 Bijeenkomsten in 2015

De Raad van Toezicht heeft vijf keer vergaderd met het College van Bestuur. Voorafgaand aan iedere vergadering was er een vooroverleg. Buiten de vergaderingen is er frequent contact geweest met het College van Bestuur.

De agenda van de vergaderingen is in overleg tussen de voorzitters van beide organen opgesteld. Onderwerpen van bespreking waren onder meer:



- implementatie van het nieuwe onderwijsconcept
- uitkomsten van de instellingstoets kwaliteitszorg
- procesaanpak scenarioplanning naar aanleiding van het document 'Op weg naar 2025, scenarioplanning voor Windesheim'
- ontwikkelingen in en toekomst van het hbo, in relatie tot de investeringsagenda en het nieuw op te stellen instellingsplan van Windesheim
- stand van zaken op het gebied van Blended learning
- voortgang van de Centres of Expertise
- de plannen op het gebied van huisvesting voor de Campus in Zwolle

- stand van zaken van de samenwerking tussen Hogeschool Utrecht en Windesheim in het educatieve domein
- regeling onkostenvergoedingen voor de leden van het College van Bestuur

Zowel in de remuneratiecommissie als in de Raad van Toezicht is gesproken over de regeling onkostenvergoedingen voor de leden van het College van Bestuur.

Ten aanzien van voorgaande jaren en 2015 heeft de raad (nogmaals) geconstateerd dat het college conform deze binnen Windesheim geldende onkostenregeling heeft gehandeld en dat de gemaakte kosten doelmatig en passend waren bij de aard en inhoud van de functie. Over de hoogte van de onkosten is - volgens de voor het hoger onderwijs geldende bepalingen - volledige en transparante verantwoording afgelegd.

Andere onderwerpen die besproken zijn en waar de Raad van toezicht zijn goedkeuring voor heeft gegeven waren:

- jaarstukken 2014
- begroting 2016
- compensatie in verband met de pensioenaftopping per 1 januari 2015, in de vorm van een toelage. Aan de toekenning van deze toelage heeft de raad een aantal voorwaarden verbonden

Voorafgaand aan iedere vergadering wordt de Raad van Toezicht door het College van Bestuur schriftelijk geïnformeerd over lopende zaken en ontwikkelingen op het gebied van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Ten behoeve van de informatievoorziening ontvangt de raad bovendien alle persberichten, de hogeschoolkrant win', de interne nieuwsbrief Sharenet Actueel en verdere relevante informatie.

11.3 Commissies

Er zijn twee commissies binnen de Raad van Toezicht: de remuneratiecommissie en de auditcommissie. De taken en werkwijze van deze commissies zijn vastgelegd in reglementen.

REMUNERATIECOMMISSIE

De remuneratiecommissie bestaat uit de heer mr. G.J. van Munster (voorzitter) en de heer P.E.J. den Oudsten. De commissie is in 2015 tweemaal bijeen geweest. De belangrijkste onderwerpen van bespreking waren:

- kwartaaloverzichten van de ingediende declaraties van het College van Bestuur
- regeling onkostenvergoedingen voor de leden van het College van Bestuur
- Wet Normering Topinkomens en wijzigingen daarvan
- pensioenaftopping per 1 januari 2015

AUDITCOMMISSIE

De auditcommissie bestaat uit de heer prof. dr. ir. A. Bruggink (voorzitter) en mevrouw M.A.C. Kasper de Kroon MM&I. De commissie is in 2015 tweemaal bijeen geweest. In april zijn de jaarrekening 2014 en het bijbehorende accountantsverslag besproken in aanwezigheid van de externe accountant. Beide documenten zijn met een positief advies doorgeleid naar de Raad van Toezicht. Tijdens deze bijeenkomst is ook gesproken over risicomanagement en de aandachtspunten vanuit de begroting.

In de vergadering van november is de begroting besproken. De auditcommissie heeft de begroting met een positief advies doorgeleid naar de raad.

11.4 Werkwijze

De taken van de Raad van Toezicht liggen vast in de statuten van Windesheim en in het reglement van de Raad van Toezicht. Bij het uitoefenen van toezicht laat de raad zich leiden door de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen. Conform deze Code beschikt de raad over een toezicht- en toetsingskader.

De Raad van Toezicht adviseert en ondersteunt het College van Bestuur bij beleids- en strategische vraagstukken. Dit gebeurt in de reguliere vergaderingen en in de bilaterale contacten. Zo wordt in iedere vergadering minimaal één inhoudelijk beleidsonderwerp geagendeerd. In de rol van sparringpartner bij strategische onderwerpen let de raad er op dat de lange termijn focus wordt vertaald in de besluiten van nu. Conform de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen ziet de raad er op toe dat het College van Bestuur externe belanghebbenden betreft bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid en dat (beoogde) strategische samenwerkingen bijdragen aan het realiseren van de doelen van Windesheim. In 2015 is dit regelmatig onderwerp van gesprek geweest. Zo komt bij de bespreking van inhoudelijke onderwerpen de relatie met de omgeving en de betekenis voor onder meer studenten, medewerkers, de regio en het werkveld aan de orde. Daarnaast is expliciet aandacht geweest voor de beoogde samenwerking tussen Hogeschool Utrecht en Windesheim en de samenwerking met externe partijen in de Centres of Expertise. De Raad van Toezicht is van oordeel dat op deze punten conform de Branchecode is gehandeld.



De Raad van Toezicht overlegt jaarlijks met de Centrale Medezeggenschapsraad. In 2015 is met hen gesproken over de positie van de medezeggenschap. De voorzitter van de raad heeft daarnaast met de Centrale Medezeggenschapsraad gesproken over de werving van een vijfde lid voor de Raad van Toezicht en over de regeling onkostenvergoeding voor het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft in 2015 vier van de vijf domeinen bezocht. Dit om zo breed mogelijk geïnformeerd te zijn over de ontwikkelingen, resultaten en uitdagingen van de diverse organisatieonderdelen. Daarnaast beoordeelt ze op welke onderdelen de leden gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding. Windesheim voorziet in de faciliteiten die hiervoor nodig zijn.

11.5 Evaluatie functioneren Raad van Toezicht

In 2015 is, onder externe begeleiding, het functioneren geëvalueerd. Gesproken is over:

- **het toezicht- en toetsingskader.** Dit heeft erin geresulteerd dat het huidige kader op een paar punten is aangescherpt en opnieuw is vastgesteld.
- **de rol van sparringpartner bij strategische onderwerpen.** De Raad van Toezicht vindt het belangrijk de uitgezette koers in relatie tot het document "op weg naar 2025, scenarioplanning voor Windesheim" te monitoren.

→ **het functioneren van de raad.** Zowel het College van Bestuur als de Centrale Medezeggenschapsraad zijn positief over de samenwerking.

→ **teameffectiviteit.** Deze is beoordeeld aan de hand van een stijlenlijst. Geconcludeerd is dat de leden complementair zijn aan elkaar.

11.6 Evaluatie functioneren leden College van Bestuur

De Raad van Toezicht evalueert ieder jaar het functioneren van de leden van het College van Bestuur. Daarvoor houdt de remuneratiecommissie jaargesprekken met de leden. In deze gesprekken is onder andere gesproken over de prestaties vanuit de verschillende portefeuilles.

TOT SLOT

De gesprekken met het College van Bestuur hebben steeds op een open wijze en in goede sfeer plaatsgevonden. De Raad van Toezicht heeft grote waardering voor de inspanningen van het college en de medewerkers van Windesheim voor de in 2015 bereikte resultaten.

Raad van Toezicht, mei 2016

P.E.J. den Oudsten, voorzitter
M.A.C. Kasper de Kroon MM&I, vicevoorzitter
Prof. dr. ir. A. Bruggink
Mr. G.J. van Munster
Ir. E. Schaper MBA

STUDENTENAANTALLEN

Bijlage 1

Kerngegevens

	Aantal studenten
Studenten - instroom	7.205
Studenten - populatie	20.740
Studiesucces - aantal uitvallers	3.650
Studiesucces - aantal afgestudeerden	3.594

Populatie per 1 oktober 2015

Domein	Aantal studenten
Bewegen en Educatie	6.006
Business, Media en Recht	5.123
Gezondheid en Welzijn	4.263
Techniek	3.102
Flevoland	2.246

Totaal	20.740

Instroom per 1 oktober 2015

Domein	Aantal studenten
Bewegen en Educatie	2.254
Business, Media en Recht	1.655
Gezondheid en Welzijn	1.310
Techniek	1.084
Flevoland	902

Totaal	7.205

Populatie per 1 oktober 2015 naar vooropleiding

Vooropleiding	Aantal studenten
Anders	2.388
Buitenlands	157
HAVO	10.540
MBO	6.434
VWO	1.221

Totaal	20.740

Instroom per 1 oktober 2015 naar vooropleiding

Vooropleiding	Aantal studenten
Anders	1.107
Buitenlands	53
HAVO	3.541
MBO	2.173
VWO	331

Totaal	7.205

Uitval in studiejaar 2014-2015

Domein	Aantal studenten
Bewegen en Educatie	1.273
Business, Media en Recht	883
Gezondheid en Welzijn	604
Techniek	438
Flevoland	452

Totaal	3.650

Afgestudeerden in studiejaar 2014-2015

Domein	Aantal studenten
Bewegen en Educatie	1.246
Business, Media en Recht	918
Gezondheid en Welzijn	759
Techniek	461
Flevoland	210

Totaal	3.594

Internationalisering (aantal uitgaande en inkomende studenten)

Uitgaande studenten	Aantal studenten	Inkomende studenten	Aantal studenten
Voorjaar 2015	126	Voorjaar 2015	77
Najaar 2015	133	Najaar 2015	141
.....		
Totaal	259	Totaal	218

Opleidingenaanbod per 01-10-2015

Domein	Opleiding
Bewegen en Educatie	Ad Onderwijsondersteuner Bouwkunde I en II
	Ad Onderwijsondersteuner Bouwtechniek I en II
	Ad Onderwijsondersteuner Elektrotechniek I en II
	Ad Onderwijsondersteuner Informatie- en Communicatietechnologie I en II
	Ad Onderwijsondersteuner Installatietechniek I en II
	Ad Onderwijsondersteuner Techniek
	Ad Onderwijsondersteuner Technisch Beroepsonderwijs
	Docent Informatie en Communicatie Technologie
	Expertdocent Beroepsonderwijs
	Godsdienst - Pastoraal werk
	Learning & Innovation
	Leraar Basisonderwijs
	Leraar Godsdienst
	Leraar VO 1e graad in Lichamelijke Opvoeding
	LVO 2e Gr. Aardrijkskunde
	LVO 2e Gr. Algemene Economie
	LVO 2e Gr. Bedrijfseconomie
	LVO 2e Gr. Biologie
	LVO 2e Gr. Bouwkunde I en II
	LVO 2e Gr. Bouwtechniek I en II
	LVO 2e Gr. Duits
	LVO 2e Gr. Elektrotechniek
	LVO 2e Gr. Engels
	LVO 2e Gr. Frans
	LVO 2e Gr. Geschiedenis
	LVO 2e Gr. Gezondheidszorg en Welzijn

Opleidingenaanbod per 01-10-2015

Domein	Opleiding
Bewegen en Educatie	LVO 2e Gr. Godsdienst
	LVO 2e Gr. Installatietechniek I en II
	LVO 2e Gr. Mechanische Techniek I en II
	LVO 2e Gr. Motorvoertuigentechniek I en II
	LVO 2e Gr. Natuurkunde
	LVO 2e Gr. Scheikunde
	LVO 2e Gr. Techniek
	LVO 2e Gr. Technische Beroepsonderwijs
	LVO 2e Gr. Werktuigbouwkunde I en II
	LVO 2e Gr. Wiskunde
	Physical Education and Sports Pedagogy
	Psychomotorische Therapie
	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie
	Special Educational Needs
	Sport en bewegen
	Business Media en Recht
Bedrijfseconomie	
Bedrijfskunde MER	
Commerciële economie	
Communicatie	
Financial Services Management	
Global Projects and Change Management	
HBO-Rechten	
Human Resource Management	
International Business and Languages	
Journalistiek	
Logistiek en Economie	
Small Business and Retail Management	
Gezondheid en Welzijn	Culturele & Maatschappelijke Vorming
	Logopedie
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening
	Pedagogiek
	Pedagogisch Management Kinderopvang
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening
Flevoland	Toegepaste Gerontologie
	Verpleegkunde
	Bedrijfseconomie
	Bedrijfskunde MER
	Commerciële Economie
Communicatie	
Human Resource Management	

Opleidingenaanbod per 01-10-2015

Domein	Opleiding
Flevoland	Ad Officemanagement
	Ad Ondernemen
	Small Business and Retail Management
	Bouwkunde
	Engineering
	HBO-ICT
	Industrieel Product Ontwerpen
	Informatica
	Mobiliteit
	Ruimtelijke Ontwikkeling
	Werktuigbouwkunde
	Leraar Basisonderwijs
	Logopedie
	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening
	Pedagogiek
	Sociaal Pedagogische Hulpverlening
	Verpleegkunde
Techniek	Ad ICT-Beheer
	Ad Technische Bedrijfskunde
	Ad Werktuigbouwkunde
	Bouwkunde
	Business IT & Management
	Civiele Techniek
	Elektrotechniek
	HBO-ICT
	Industrieel Product Ontwerpen
	Informatica
	Logistics Engineering
	Mobiliteit
	Polymer Engineering
	Ruimtelijke Ontwikkeling
	Technische Bedrijfskunde
	Technische Informatica
	Werktuigbouwkunde

Aanmeldingen en instroom in propedeutische fase fixusopleidingen

Domein	Opleiding	Opleidingsvorm	Aanmeldingen	Capaciteit	Instroom
Bewegen en educatie	Psychomotorische Therapie	Voltijd	335	108	111
Business, Media en Recht	en Bewegingsagogie Journalistiek	Voltijd	234	225	152
Totaal			569		263

Aanmeldingen en instroom in propedeutische fase fixusopleidingen

Domein	Opleiding	Opleidingsvorm	Aanmeldingen	Geslaagd voor toets	Instroom
Bewegen en Educatie	Leraar VO 1e graads in Lichamelijke Opvoeding	Deeltijd	38		17
Bewegen en Educatie	Leraar VO 1e graads in Lichamelijke Opvoeding	Voltijd	354	227	176
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Deeltijd	44		25
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Voltijd	335	228	111
Bewegen en Educatie	Sport en Bewegen	Voltijd	211	112	71
Gezondheid en Welzijn	Logopedie	Voltijd	128	71	64
Flevoland	Logopedie	Voltijd	90	54	50
Totaal			1.200	692	514

Bijlage 2

Overzicht kenniscentra en lectoraten

Domein	Opleiding
Bewegen en Educatie	Bewegen, School en Sport
	Bewegen, Gezondheid en Welzijn
	Didactiek en Inhoud van de Kunstvakken
	Leiderschap in Onderwijs en Opvoeding (Windesheim Flevoland)
	Onderwijsinnovatie en ICT
	Onderwijsbehoeften in inclusieve Leeromgevingen
	Pedagogische Kwaliteit van het Onderwijs
Gezondheid en Welzijn	Sportpedagogiek
	Theologie en Levensbeschouwing
	De Gezonde Stad
	Innoveren in de Ouderenzorg
	Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg (Windesheim Flevoland)
Media	Palliatieve Zorg, Ethiek en Communicatie
	Sturing in de Jeugdzorg
	Verslaving
Strategisch Ondernemerschap	Media & Civil Society
	Entrepreneurial Journalism
Technologie	Accountancy & Controlling
	International Business
	Familiebedrijven
	Sociale Innovatie en Verscheidenheid
	Nieuwe Arbeidsverhoudingen (Windesheim Flevoland)
	Supply Chain Finance
Technologie	Supply Chain Management
	Area Development
	ICT-innovaties in de Zorg
	Kunststoftechnologie
	Robotica (Windesheim Flevoland)



Bijlage 3

Overzicht nevenfuncties College van Bestuur

	A.W.C.A. Cornelissen	J.W. Meinsma
Toezichthoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht	Geen	Geen
Overige toezichthoudende functies	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Toezicht Nieuw Unicum • Lid Raad van Toezicht Vitaalpunt • Lid Comité van Toezicht van het Operationeel Programma EFRO 2014-2020, regio Oost-Nederland 	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Ledenraad van SURF • Lid Raad van Toezicht PTHU
Overige nevenactiviteiten	<ul style="list-style-type: none"> • Lid van de bestuurscommissie onderzoek van de Vereniging Hogescholen • Lid van de bestuurscommissie lerarenopleidingen van de Vereniging Hogescholen • Lid van de Economic Board regio Zwolle • Voorzitter Stichting Cortegaerd <p>Qualitate qua:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lid van het bestuur van de Stichting Windesheim Sportaccommodaties • Lid van het bestuur van stichting HANS (Huis Algemeen Nut Studenten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter van het bestuur van Zestor • Lid van de bestuurscommissie Arbeidsvoorwaarden van de Vereniging Hogescholen en lid onderhandelingsdelegatie werkgevers • Lid Raad van Advies CINOP Handicap & Studie • Lid van het bestuur van de Economic Development Board Almere • Lid van het bestuur van de Vereniging Bedrijfskring Almere (tot 1 juli 2015) • Lid van het bestuur van de Vrienden van de Floriade Almere 2022 • Voorzitter van de Raad van Kerken in Hilversum <p>Qualitate qua:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter van het bestuur van de Stichting Windesheim Sportaccommodaties • Lid van het bestuur van stichting HANS (Huis Algemeen Nut Studenten) • Lid van de Zwolse8 en bestuurder van Stichting Promotie Beroepsonderwijs Zwolle

Bijlage 4

Overzicht hoofd- en nevenfuncties leden Raad van Toezicht

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
De heer P.E.J. den Oudsten	Burgemeester van Groningen	<i>Toezichhoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht:</i> Geen <i>Overige toezichhoudende functies:</i> Voorzitter Raad van Toezicht Waardering Erkenning Politie <i>Overige nevenactiviteiten:</i> Geen
De heer prof. dr. ir. A. Bruggink	t/m 31-12-2015: Lid Raad van Bestuur Rabobank Nederland Per 1-1-2016: Adviseur Raad van Bestuur Rabobank Nederland	<i>Toezichhoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht:</i> Lid Raad van Commissarissen Robeco Lid Raad van Commissarissen FMO <i>Overige toezichhoudende functies:</i> Lid Raad van Commissarissen ROVA (beëindigd in mei 2015) Lid Raad van Commissarissen FGH Bank (tot 1 januari 2016) <i>Overige nevenactiviteiten:</i> Voorzitter bestuur Rabobank Pensioenfonds Hoogleraar Universiteit Twente
Mevrouw M.A.C. Kasper de Kroon MM&I	Voorzitter Raad van Bestuur Zorggroep Noordwest-Veluwe	<i>Toezichhoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht:</i> Geen <i>Overige toezichhoudende functies:</i> Lid van de Raad van Toezicht Zorggroep Oude en Nieuwe Land <i>Overige nevenactiviteiten:</i> Geen
De heer mr. G.J. van Munster	Directeur Blue Capital Management BV Directeur VMCI Group BV	<i>Toezichhoudende functies die vallen onder de werking van de Wet Bestuur en Toezicht:</i> Geen <i>Overige toezichhoudende functies:</i> Lid van de Raad van Commissarissen van Broekhuis Holding <i>Overige nevenactiviteiten:</i> Lid van de adviesraad van EuroDev Voorzitter algemene kerkenraad Hervormde Gemeente (PKN) Rijssen

Inhoudsopgave

DEEL 2 JAARREKENING 60

Kerncijfers 2015	61
Jaarrekening 2015	62
1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2015	62
1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2015	63
1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2015	64
1.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten	65
1.4.1 Algemeen	65
1.4.2 Grondslagen voor het waarderen van activa en passiva	67
1.4.3 Grondslagen voor het bepalen van het resultaat	69
1.4.4 Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht	71
1.4.5 Toelichting op de posten van de geconsolideerde balans	71
1.4.6 Toelichting op de posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten	82
1.5 Enkelvoudige balans per 31 december 2015	89
1.6 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2015	90
1.7 Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten	90
1.7.1 Algemeen	90
1.7.2 Toelichting op de posten van de enkelvoudige balans	91
1.7.3 Toelichting op de posten van de enkelvoudige staat van baten en lasten	99
1.8 Bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht	102



Overige gegevens

2.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	103
2.2 Statutaire bepalingen exploitatiesaldo	108
2.3 Voorstel bestemming exploitatiesaldo	108

Bijlagen, niet behorende bij de jaarrekening

Bijlage 1 Gegevens over de rechtspersoon	109
--	-----

Kerncijfers 2015

Geconsolideerde balans en staat van baten en lasten (bedragen x €1.000)

	2015	2014	2013	2012
Baten	180.903	181.794	178.809	173.295
Resultaat	263	7.064	5.712	4.714
Groepsvermogen	66.058	65.795	58.731	53.019
Materiële vaste activa:				
• Investerings	10.152	12.673	13.637	11.464
• Afschrijvingen	11.509	10.100	9.894	10.001
Kengetallen	2015	2014	2013	2012
Solvabiliteit	36,7%	36,5%	32,7%	29,2%
Liquiditeit	0,8	0,8	0,8	0,9
Loonkosten medewerkers/baten	68,7%	66,8%	66,0%	64,8%
Loonkosten medewerkers + derden/baten	74,3%	72,6%	72,4%	72,2%
Aantal ingeschreven studenten 01.10	20.740	20.468	20.624	20.284
Marktaandeel instroom studenten *)	5,2%	4,7%	4,5%	4,4%
Marktaandeel ingeschreven studenten *)	4,5%	4,5%	4,6%	4,7%
Aantal medewerkers 31.12	1.984	2.014	2.016	2.019
Aantal fte's 31.12	1.590	1.586	1.618	1.587

Solvabiliteit: eigen vermogen/balanstotaal

Liquiditeit: vlottende activa/kortlopende schulden

**) Bron: Vereniging Hogescholen*

Jaarrekening 2015

1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2015 (bedragen x €1.000)

<i>Na verwerking bestemming resultaat</i>		31.12.2015		31.12.2014
1	Activa			
	Vaste activa			
1.2	Materiële vaste activa	132.083	133.722	
1.3	Financiële vaste activa	7.325	7.327	
	Totaal vaste activa	139.408		141.049
	Vlottende activa			
1.5	Vorderingen	6.927	7.165	
1.7	Liquide middelen	33.604	32.269	
	Totaal vlottende activa	40.531		39.434
	Totaal activa	179.939		180.483
		31.12.2015		31.12.2014
2	Passiva			
2.1	Groepsvermogen	66.058	65.795	
2.2	Voorzieningen	8.918	9.230	
2.3	Langlopende schulden	54.745	58.570	
2.4	Kortlopende schulden	50.218	46.888	
	Totaal passiva	179.939		180.483

1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2015 (bedragen x €1.000)

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	116.468	115.474	118.020
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	36.637	37.085	35.505
3.4 Baten werk in opdracht van derden	7.163	6.656	6.616
3.5 Overige baten	20.635	19.014	21.653
Totaal baten	180.903	178.229	181.794
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	134.348	136.331	132.075
4.2 Afschrijvingen	11.720	11.351	10.253
4.3 Huisvestingslasten	8.694	9.371	8.399
4.4 Overige lasten	22.654	21.484	20.820
Totaal lasten	177.416	178.537	171.547
Saldo baten en lasten	3.487	-308	10.247
5 Financiële baten en lasten	-3.201	-3.297	-3.152
Resultaat vóór belasting	286	-3.605	7.095
6 Belastingen over het resultaat	-23	0	-31
Resultaat na belasting	263	-3.605	7.064

1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2015 (bedragen x € 1.000)

	2015		2014
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten	3.487		10.247
Aanpassing voor:			
• Afschrijvingen	11.509	10.100	
• Vrijval investeringssubsidies	-1.191	-1.146	
• Mutaties voorzieningen	-312	444	
	10.006		9.398
	13.493		19.645
Verandering in vlottende middelen:			
• Vorderingen	238	-377	
• Kortlopende schulden	3.230	-2.835	
	3.468		-3.211
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	16.961		16.434
Betaalde winstbelasting	-23	0	
Ontvangen rente	512	691	
Betaalde rente	-3.613	-3.464	
	-3.124		-2.773
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	13.837		13.661
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investeringen in materiële vaste activa	-10.152	-12.673	
Desinvesteringen in materiële vaste activa	282	452	
Investeringen in financiële vaste activa	0	0	
Desinvesteringen in financiële vaste activa	2	2	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-9.868		-12.219
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Ontvangen (obligo) investeringssubsidies	493	209	
Aflossing langlopende schulden	-3.127	-3.127	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-2.634		-2.918
Overige balansmutaties	0		0
Mutatie liquide middelen	1.335		-1.476

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.

ALGEMENE GRONDSLAGEN

De jaarrekening is opgesteld conform de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en daarmee eveneens conform de vereisten van boek 2, titel 9 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving. Voor wat betreft 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 daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. Verder wordt een actief of een verplichting niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip dat niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling geschiedt tegen historische verkrijgings- of vervaardigingsprijs.

Voor zover niet anders vermeld zijn activa en passiva gewaardeerd tegen nominale waarde. Alle bedragen zijn in duizenden euro's tenzij anders vermeld. De grondslagen zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van voorgaand verslagjaar.

CONTINUÏTEIT

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

CONSOLIDATIE

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

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

De volgende groepsmaatschappijen zijn in de consolidatie opgenomen:

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

VERBONDEN RECHTSPERSONEN

Alle groepsmaatschappijen, zoals opgenomen in de paragraaf Consolidatie, evenals de deelnemingen toegelicht onder de toelichting op de financiële vaste activa, worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties tussen groepsmaatschap-

pijen worden in de consolidatie geëlimineerd. Verder is ook het groepshoofd (Windesheim) aan te merken als verbonden partij. In 2015 hebben de volgende transacties tussen verbonden rechtspersonen plaatsgevonden:

- **Stichting Nieuw Grasdorp:** verhuur van gebouw T aan Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim
- **Stichting Windesheim Sportaccommodaties:** detachering van medewerkers en verhuur van sportaccommodaties door Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim

VERGELIJKENDE CIJFERS

De cijfers voor 2014 zijn, indien en voor zover dat uit hoofde van transparantie wenselijk en noodzakelijk werd geacht, opnieuw gerubriceerd om vergelijkbaarheid met 2015 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. In 2015 is de afschrijvingstermijn op het casco deel van gebouwen gewijzigd van 60 jaar naar 40 jaar. Door deze wijziging stijgen de afschrijvingen op het casco deel van gebouwen over 2015 met € 0,5 mln. per jaar.

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Deze worden door Windesheim gescheiden van het basiscontract en apart

verantwoord indien de economische kenmerken en risico's van het basiscontract en het daarin besloten derivaat niet nauw verwant zijn, indien een apart instrument met dezelfde voorwaarden als het in het contract besloten derivaat aan de definitie van een derivaat zou voldoen en het gecombineerde instrument niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten. Een financieel actief of een financiële verplichting wordt in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan. Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie er toe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen. Een aankoop of verkoop volgens standaard marktconventies wordt per categorie financiële activa en financiële verplichtingen stelselmatig in de balans opgenomen of niet langer opgenomen op de transactiedatum (datum van aangaan van bindende overeenkomst) / de leveringsdatum (datum van overdracht).

Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. 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 waardering.

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

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Afgeleide financiële instrumenten

Windesheim maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van afgeleide financiële instrumenten. Het betreft een renteswap om het variabele renterisico van langlopende schulden af te dekken.

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 de met het afgeleide instrument samenhangende last in de staat van baten en lasten verwerkt.

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies dat 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, maar het financiële instrument niet wordt verkocht, wordt ook de hedge-accounting beëindigd. Dan dient het financiële instrument tegen kostprijs of lagere marktwaarde te worden verwerkt. In 2015 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 sprake is van een overhedge wordt de hiermee samenhangende waarde op basis van kostprijs of lagere marktwaarde direct in de staat van baten en lasten verwerkt.

Windesheim is een renteswap aangegaan ter afdekking van renteschommelingen met betrekking tot de aangegane lening voor de nieuwbouw van gebouw X. Windesheim past kostprijs hedge accounting toe.

1.4.2 Grondslagen voor het waarderen van activa en passiva

MATERIËLE VASTE ACTIVA

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. 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. In 2015 is de afschrijvingstermijn op het casco deel van gebouwen gewijzigd van 60 jaar naar 40 jaar. Door deze wijziging stijgen de afschrijvingen op het casco deel van gebouwen over 2015 met € 0,5 mln. per jaar.

Op terreinen en op onderhanden projecten en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Alleen bij vervoermiddelen wordt rekening gehouden met een restwaarde. Materiële vaste activa worden geactiveerd bij een aanschafprijs hoger dan tweeduizend euro per stuk dan wel per partij. Kosten van groot onderhoud worden in de boekwaarde van het actief verwerkt, indien wordt voldaan aan de criteria voor verwerking in de balans. Voor het bepalen van de afschrijvingen worden onderstaande afschrijvingspercentages toegepast:

	%
Gebouwen en terreinen:
Gebouwen	2,5-10
Terreinen	0,0
Terrein- parkeer en overige voorzieningen	3,3-20,0
Verbouwingen	10,0
Technische installaties	6,7
Inventaris en apparatuur:	
Machines en meubilair	6,7-7,1
Computers, netwerkkaparaatuur, servers, software en beeldschermen	6,7-33,3
Overige apparatuur	12,5
Overige vaste bedrijfsmiddelen:	
Vervoermiddelen	20,0

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde-methode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van twintig procent of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvolledige gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogens-waarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. 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 in verband met oninbaarheid.

BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN VASTE ACTIVA

Vaste activa met een lange levensduur dienen te worden beoordeeld op bijzondere waarde-verminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden 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 nettokasstromen 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. Ook voor financiële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij aanwezigheid van

objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen wordt de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen bepaald en direct verwerkt in de resultatenrekening.

VORDERINGEN

Vorderingen worden 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 inbaarheid van vorderingen.

LIQUIDE MIDDELEN

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

RESERVES

De reserves bestaan uit de algemene reserve en de publieke en private bestemmingsreserves.

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. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per einde verslagjaar af te wikkelen.

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde of de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

Wachtgeldverplichtingen

De voorziening Wachtgeld 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 gehele werkloosheidsuitkeringen. De voorziening is bepaald op basis van beschikbare gegevens uit de eigen administratie en de opgaves van Loyalis en het UWV. Bij het bepalen van de

voorziening wordt rekening gehouden met de kans dat betrokkenen een baan zullen krijgen.

Sociaal flankerend beleid

De voorziening Sociaal flankerend 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.

Eigenrisicodragerschap WIA

De voorziening wordt berekend op basis van contante waarde, waarbij rekening wordt gehouden met verwachte uitkeringen aan medewerkers die per einde boekjaar in de WIA zitten en met medewerkers die op korte termijn in de WIA terecht zullen komen.

Personele beloningen

De personeelsbeloningen en andere (uitgestelde) vergoedingen worden verantwoord in overeenstemming met de RJ 271 Personeelsbeloningen. Windesheim kent een Pensioen- en Flexibele Uittredingsregeling voor huidige en voormalige werknemers. De pensioenen zijn ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds ABP en de Flexibele Uittreding bij Stichting Flexibel Uittreden Onderwijs. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioen-gerechtigde leeftijd recht op een pensioen welke 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 voorziening voor personele beloningen heeft betrekking op verplichtingen voor jubileum-uitkeringen. De voorziening is gebaseerd op de actuariële waarde van verplichtingen aan medewerkers. De uitgangspunten voor de actuariële berekening zijn:

- sterftetabel man GBM 2000-2005 en vrouw GBV 2000-2005
- disconteringsrente betreft 2,75%
- inflatiepercentage per jaar voor de prijsindex: 1,0%
- inflatiepercentage per jaar voor de loonindex: 1,0%
- blijfkans

Duurzaam inzetbaar

De CAO-afspraken rondom duurzame inzetbaarheid biedt medewerkers de mogelijkheid om verlof te sparen. De voorziening is berekend op basis van de nominale waarde van het opgebouwde spaarsaldo van medewerkers per 31 december 2015.

Organisatie

De voorziening Organisatie houdt verband met de geschatte kosten voor de verrichte diensten inzake het verhogen van de kwaliteit van de opleiding Journalistiek voor zover sprake is van in rechte afdwingbare verplichtingen of feitelijke verplichtingen. De voorziening betreft de beste schatting van het bedrag waarvoor de verplichtingen kunnen worden afgewikkeld.

LANGLOPENDE SCHULDEN

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

KORTLOPENDE SCHULDEN

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

1.4.3 Grondslagen voor het bepalen van het resultaat

ALGEMEEN

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

BATEN

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en subsidies

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten. Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord.

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.

Baten werk in opdracht van derden

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

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.

Windesheim heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfs-pensioenfonds ABP (hierna te noemen: ABP). Deze regeling betreft een toegezegde pensioenregeling bij het bedrijfstak-pensioenfonds die in de jaarrekening is verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door Windesheim. Het ABP hanteert het middelloon als pensioen-gevende salarisgrondslag. Het 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 105% 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. Windesheim heeft de pensioenregeling bij het ABP verwerkt als zou sprake zijn van een toegezegde bijdrageregeling.

De dekkingsgraad (marktwaarde van de beleggingen uitgedrukt in een percentage van de voorziening pensioenverplichtingen volgens de grondslagen van DNB) van het ABP per balansdatum was 97,2%. Het minimaal vereiste eigen vermogen (dekkingsgraad) volgens DNB is 105%. Het vereiste eigen vermogen, gegeven de huidige beleggingsmix, bedraagt 128%.

Financiële baten en lasten

Onder de financiële baten zijn verantwoord van derden ontvangen en te vorderen rente, koerswinsten en winsten op financiële afdekkingsinstrumenten waarvan de resultaten op de afgedekte positie worden opgenomen in de financiële baten en lasten. Rentebaten worden in de staat van baten en lasten opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve-rente methode. Financiële lasten bevatten aan derden betaalde en verschuldigde rente die op basis van de effectieve-rentemethode aan verslagperioden wordt toegerekend, koersverliezen, afsluitprovisies en verliezen op financiële afdekkingsinstrumenten waarvan de resultaten op de afgedekte positie worden opgenomen in de financiële baten en lasten. Financieringskosten die niet rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief worden opgenomen in de staat van baten en lasten.

WINSTBELASTING

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.

1.4.5 Toelichting op de posten van de geconsolideerde balans

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

Materiële vaste activa (bedragen x € 1.000)					
	1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.2.3 Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.2.4 In uitvoering en voorstelbetaling	Totaal
Aanschafprijs 01.01	177.842	36.168	0	3.948	217.958
Afschrijving cumulatief 01.01	-63.386	-20.850	0	0	-84.236
Boekwaarde 01.01	114.456	15.318	0	3.948	133.722
Investerings 2015	7.568	5.863	0	-3.279	10.152
Desinvesterings 2015	-212	-70	0	0	-282
Afschrijvingen 2015	-7.380	-4.129	0	0	-11.509
Boekwaarde 31.12	114.432	16.982	0	669	132.083
Aanschafprijs 31.12	184.864	40.672	0	669	226.205
Afschrijving cumulatief 31.12	-70.432	-23.690	0	0	-94.122
Boekwaarde 31.12	114.432	16.982	0	669	132.083

1.2.1 Gebouwen en terreinen

Dit betreft de Campus in Zwolle, de Campus in Almere en de studentensociëteit in Zwolle. De investeringen in 2015 in gebouwen en terreinen betreffen de nieuwe sportaccommodatie, kleine verbouwingen en inrichting op de Campus in Zwolle en in Almere.

1.2.2 Inventaris en apparatuur

De investeringen in 2015 in inventaris en apparatuur hebben met name betrekking op ICT middelen.

1.2.4 In uitvoering en vooruitbetaling

Het saldo per einde 2015 bestaat met name uit voorbereiding- en uitvoeringskosten van lopende verbouwingen en renovaties zoals die van gebouw A.

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

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

Financiële vaste activa (bedragen x € 1.000)				
	Stand 01.01.2015	Investering en verstrekke lening	Desinvestering en afgeloste lening	Stand 31.12.2015
<i>1.3.4 Vorderingen op andere deelnemingen</i>				
Stichting Aerides	10	0	-2	8
<i>1.3.7 Overige vorderingen</i>				
Subsidie Flevoland	7.317	0	0	7.317
	7.327	0	-2	7.325

1.3.4 Vorderingen op andere deelnemingen

Aan Stichting Aerides is in 2010 een rentedragende lening verstrekt ten behoeve van de aanschaf van onderdelen van een voormalige studentenboot. De lening wordt in 96 maandtermijnen afgelost. Aan Windesheim is een zekerheidsrecht verstrekt op genoemde zaak. Vanuit Stichting Aerides worden allerlei activiteiten in het kader van topsport georganiseerd (bijvoorbeeld roeiwedstrijden).

Door het beschikbaar stellen van deze faciliteiten draagt Aerides bij aan een ambitieus studieklimaat gekoppeld aan de hogeschool Windesheim.

1.3.7 Overige vorderingen

Dit betreft een langlopende vordering op het Consortium van financiers met betrekking tot de ontwikkeling van een hogeschool in Flevoland (Almere). Voor de overname van de medewerkers en van de opleidingen van de Hogeschool van Amsterdam, heeft Windesheim € 7,3 mln. ontvangen. Deze inkomsten hebben geleid tot de vorming van een bestemmingsreserve van € 7,3 mln. voor de ontwikkeling van de hogeschool in Flevoland. Met deze middelen is een basis gelegd voor de continuïteit van onderwijs, onderzoek en ondernemen in Flevoland op het moment dat de beschikbaar gestelde financiering van € 72 mln. door het Consortium van financiers voor de dekking van het aanlooptekort voor de opbouw van een hogeschool in Flevoland volledig benut is.

Hierdoor is bij Windesheim een langlopende vordering op het Consortium ontstaan. De rente op de vordering is 2,988% op jaarbasis en integraal onderdeel van de business case.

VORDERINGEN

Dit betreft:

Vorderingen (bedragen x € 1.000)		
	31.12.2015	31.12.2014
1.5.1 Debiteuren	2.850	3.242
1.5.4 Andere deelnemingen	0	7
1.5.7 Overige vorderingen		
1.5.7.1 Personeel	38	19
1.5.7.2 Overige:		
• Te factureren werk voor derden	748	822
• Omzetbelasting	88	0
• Consortium financiers Flevoland	0	909
• Diverse posten	621	445
1.5.8 Overlopende activa		
1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten:		
• Vooruitbetaalde OV jaarkaarten	1.114	733
• Diverse posten	1.698	1.206
1.5.9 Af: voorziening wegens oninbaarheid	-230	-218
	6.927	7.165

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

1.5.1 Debiteuren

De stand per einde 2015 is € 0,4 mln. lager dan de stand per einde 2014. De afname is met name te verklaren door het per einde 2014 nog factureren van twee grote projecten ad € 0,8 mln.

1.5.7.2 Overige

Te factureren werk voor derden: de stand per einde 2015 is € 0,1 mln. lager dan de stand per einde 2014. Dit is met name te verklaren door verbetering van het factureringsproces.

1.5.8.1 Vooruitbetaalde diverse posten

Dit betreft met name vooruitbetaalde licentiekosten € 0,6 mln. (2014: € 0,6 mln.), vooruitbetaalde huur en servicekosten

€ 0,5 mln. (2014: € 0,4 mln.) en vooruitbetaalde reis- en verblijfskosten voor opleidingen € 0,2 mln (2014: € 0,1 mln.).

1.5.9 Voorziening wegens oninbaarheid

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

(bedragen x € 1.000)		
	2015	2014
1.5.9.1 Stand per 01.01	-218	-374
1.5.9.2 Onttrekking	16	292
1.5.9.3 Dotatie	-28	-136
Stand per 31.12	-230	-218

LIQUIDE MIDDELEN

Dit betreft:

Liquide middelen (bedragen x € 1.000)		
	31.12.2015	31.12.2014
1.7.1 Kasmiddelen	37	52
1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	4.453	4.455
1.7.3 Deposito's	29.114	27.762
	33.604	32.269

De tegoeden op bank- en girorekeningen en de deposito's staan ter vrije beschikking. De toename van het saldo met € 1,3 mln. wordt verklaard door:

- € 13,8 mln. inkomende kasstroom uit operationele activiteiten
- € 9,9 mln. uitgaande kasstroom door investeringen
- € 2,6 mln. uitgaande kasstroom door (extra) aflossing op leningen o/g

GROEPSVERMOGEN

Het verloop van het groepsvermogen is als volgt:

Groepsvermogen (bedragen x € 1.000)				
	Stand 01.01.2015	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31.12.2015
2.1.1 Algemene reserve	41.697	1.213	0	42.910
2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)				
• Huisvestingsbeleid	10.425	0	0	10.425
• Financiering Flevoland	7.317	0	0	7.317
• Revitalisering organisatie	3.000	-1.200	0	1.800
2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)	3.356	250	0	3.606
	65.795	263	0	66.058

2.1.1 Algemene reserve

Dit betreft de vrij besteedbare reserve. Deze reserve is gevormd uit de resultaten behaald uit (publieke) onderwijsactiviteiten, verhuur van onroerend goed (Stichting Nieuw Grasdorp), de exploitatie van een studentensociëteit (Stichting HANS) en andere (publieke) activiteiten.

2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)

De bestemmingsreserve Huisvestingsbeleid is gevormd ten behoeve van de uitvoering van het masterplan Campus. Door de ontwikkelingen in het hbo en de verwachtingen over de ontwikkeling van de studentenpopulatie, heeft het College van Bestuur besloten een nieuw masterplan Campus op te stellen. In afwachting van het nieuwe masterplan Campus is de bestemmingsreserve Huisvestingsbeleid voorlopig bevroren. De bestemmingsreserve Financiering Flevoland is gevormd ten behoeve van de ontwikkeling van de vestiging Flevoland. De bestemmingsreserve Revitalisering organisatie wordt als

buffer gebruikt om de verwachte kosten voor revitalisering van de organisatie te kunnen opvangen. Deze kosten hangen samen met het feit dat aan de ene kant bij een aantal opleidingen de studentaantallen afnemen en aan de andere kant een reductie in personeelsformatie daarmee geen gelijke tred houdt. Omdat bij het opmaken van de jaarrekening 2014 geen sprake is van aangegane verplichtingen, is geen voorziening meer getroffen en is een bestemmingsreserve gevormd.

2.1.3 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. Ten gunste van de reserve is € 250.000 verantwoord (2014: € 466.000).

Voorzieningen (bedragen x € 1.000)

Dit betreft:	31.12.2015	31.12.2014
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	8.918	8.896
2.2.3 Overige voorzieningen	0	334
	8.918	9.230

2.2.1 Personeelsvoorzieningen (bedragen x € 1.000)

	Wachtgeld	Sociaal flankerend beleid	Wet WIA	Personele beloningen	Duurzaam inzetbaar	Totaal
Stand per 01.01.2015	3.560	1.810	2.137	1.389	0	8.896
Dotaties 2015	3.068	1.829	851	131	691	6.570
Onttrekkingen 2015	-2.089	-1.640	-224	-129	0	-4.082
Vrijval 2015	-1.308	-224	-934	0	0	-2.466
Stand per 31.12.2015	3.231	1.775	1.830	1.391	691	8.918
Kortlopend deel < 1 jaar	2.000	1.144	323	100	0	3.567
Langlopend deel > 1 jaar	1.231	631	1.507	1.291	691	5.351

WACHTGELD

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

SOCIAAL FLANKEREND BELEID

De voorziening Sociaal flankerend beleid heeft betrekking op afspraken met individuele personeels-leden die Windesheim vroegtijdig verlaten. Om de te verwachten kosten voor revitalisering van de organisatie te kunnen opvangen, is een bestemmingsreserve gevormd.

WET WIA

De Wet werk en inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA) bestaat uit twee regelingen, de WGA (Werkhervattingregeling Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten) en de IVA (volledig en duurzaam arbeidsongeschikt). Indien een werknemer arbeidsongeschikt raakt, vormen de eerste twee jaar een last voor de werkgever en wordt zijn salaris bij Windesheim doorbetaald (het eerste jaar honderd procent en het tweede jaar zeventig procent). 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.

De voorziening wordt berekend op basis van contante waarde. Bij de bepaling van de hoogte van de voorziening in 2015 is rekening gehouden met verwachte uitkeringen aan medewerkers die per einde boekjaar in de WIA zitten. Tevens is per eind 2015 bepaald welke medewerkers in 2016 waarschijnlijk in de WIA terecht komen. Ook deze verplichting is opgenomen en bedraagt € 0,8 mln. Personele beloningen

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

DUURZAAM INZETBAAR

Deze voorziening is bepaald op basis van een inschatting van het door medewerkers op te nemen spaarsaldo.

ORGANISATIE

Eind 2011 is uit de audit in het kader van de accreditatie van de opleiding Journalistiek gebleken dat de kwaliteit van het diploma van deze opleiding niet in alle gevallen is gewaarborgd. De voorziening heeft betrekking op de met het verbetertraject gemoeide kosten. Per einde 2015 is deze voorziening niet meer benodigd.

2.2.3 Overige voorzieningen (x € 1.000)

	Organisatie
Stand per 01.01.2015	334
Onttrekkingen 2015	-284
Vrijval 2015	-50
Stand per 31.12.2015	0

Langlopende schulden (bedragen x € 1.000)

Dit betreft:	31.12.2015	31.12.2014
2.3.3 Kredietinstellingen:		
• ING Bank NV (Windesheim)	44.500	46.500
• ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)	1.894	2.719
• ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)	698	1.000
2.3.5 Overige: investeringssubsidie	7.653	8.351
	54.745	58.570

2.3.3 Kredietinstellingen

De geldleningen welke onder 'kredietinstellingen' zijn opgenomen, hebben betrekking op de financiering van de gebouwen van Windesheim.

ING BANK NV (WINDESHEIM)

Ten behoeve van de financiering van gebouw X op de Campus (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 renteswap heeft een contractuele looptijd tot 1 januari 2042. De hoofdsom van de renteswap daalt overeenkomstig de aflossing van de langlopende lening. Op grond van de financieringsovereenkomst betaalt Windesheim over het nominale bedrag een 3-maands EURIBOR verhoogd met een debiteurenopslag die vanaf 1 oktober 2014 met 0,20% is verhoogd tot 1,60%. 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 en met 1 januari 2042).

ING BANK NV (NIEUW GRASDORP)

Dit betreft lening I voor de financiering van de bouw van het T-gebouw op de Campus (Zwolle). De lening heeft een looptijd van dertig jaar en is in 1996 verstrekt. De rente bedraagt 4,11% per jaar en is gefixeerd tot en met 2016. De jaarlijkse aflossing is € 0,3 mln. Ten behoeve van de bank heeft de stichting de volgende zekerheden verstrekt: eerste bankhypotheek van € 13,5 mln. op het T-gebouw en hoofdelijke medeschuldenaarstelling door Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim.

ING BANK NV (NIEUW GRASDORP)

Dit betreft lening II voor de financiering van de bouw van het T-gebouw op de Campus (Zwolle). De looptijd van de lening, het rentepercentage en rentelooptijd zijn conform lening I. De jaarlijkse aflossing is € 0,1 mln. De gestelde zekerheden zijn conform lening I.

2.3.5 Overige

Dit betreft een ontvangen investeringssubsidie voor De Landdrost (Almere). Conform Richtlijn RJ 274 is de investeringssubsidie als vooruitontvangen bedrag aan de passiefzijde van de balans opgenomen. Uit de op de balans gepassiveerde post valt jaarlijks een bedrag vrij ten gunste van het resultaat. De vrijval wordt bepaald op basis van de afschrijvingstermijn van het betreffende actief. Ten gunste van het resultaat 2015 is € 1,2 mln. (2014: € 1,1 mln.) verantwoord waarbij rekening is gehouden met data van ingebruikname.

Het verloop van de langlopende schulden is als volgt:

(bedragen x € 1.000)					
	2.2.3 Kredietinstellingen			2.3.5 Overige	Totaal
	ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)	ING Bank NV (Nieuw Grasdorp)	ING Bank NV (Windesheim)	Investerings- subsidie Flevoland	
Stand per 01.01.2015	2.719	1.000	46.500	8.351	58.570
Obligo investeringen 2015	0	0	0	493	493
Vrijval ten gunste van de exploitatie	0	0	0	-1.191	-1.191
Aflossingen	-825	-302	-2.000	0	-3.127
Stand per 31.12.2015	1.894	698	44.500	7.653	54.745
Looptijd > 1 jaar	1.894	698	44.500	6.953	54.045
Looptijd > 5 jaar	574	214	36.500	4.153	41.441
Rentevoet	4,11%	4,11%	4,88%	n.v.t.	

Kortlopende schulden (bedragen x € 1.000)		
<i>Dit betreft:</i>	31.12.2015	31.12.2014
2.4.1 Kredietinstellingen	2.451	2.451
2.4.2 Vooruitgefactureerde en - ontvangen termijnen	6.252	6.070
2.4.3 Crediteuren	7.090	5.566
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen		
2.4.7.1 Loonheffing	6.016	5.631
2.4.7.2 Omzetbelasting	0	90
2.4.7.3 Vennootschapsbelasting	55	31
2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen	1.282	1.630
2.4.9 Overige kortlopende schulden		
2.4.9.1 Personeel	395	27
2.4.9.2 Diverse posten		
• Consortium financiers Flevoland	693	0
• Diversen	3.883	4.513
2.4.10 Overlopende passiva		
2.4.10.1 Vooruitontvangen college- en les gelden	15.083	14.042
2.4.10.2 Vooruitontvangen subsidies OCW	497	352
2.4.10.4 Vooruitontvangen overige subsidies	1.215	1.238
2.4.10.5 Vakantiegeld en vakantiedagen	5.288	5.178
2.4.10.8 Diverse posten	18	69
	50.218	46.888

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

2.4.1 Kredietinstellingen

Dit betreft de aflossingsverplichting voor 2016 op de langlopende schulden.

2.4.2 Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen

Dit betreft (subsidie-)projecten. Ten opzichte van de stand per einde 2014 is de stand per einde 2015 € 0,2 mln. hoger. De hogere stand is te verklaren door het grotere volume aan (subsidie-)projecten.

2.4.7.3 Vennootschapsbelasting

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

2.4.10.2 Vooruitontvangen subsidies OCW

Dit betreft onder andere de vooruitvangen en te restitueren middelen voor de lerarenbeurs.

2.4.10.4 Vooruitontvangen overige subsidies

Van de in voorgaande jaren ontvangen lectoraatsgelden resteert per einde 2015 een te besteden bedrag van € 0,1 mln. (2014: € 0,5 mln.). Dit bedrag wordt besteed aan het ontwikkelen en het uitbouwen van de Centres of Expertise.

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Algemeen

Windesheim maakt in de bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten waarvoor Windesheim een potentieel marktrisico, inclusief renterisico, kredietrisico 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 2015 € 44,5 mln. Voor schulden met een variabele rente loopt Windesheim risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Om de variabiliteit van de variabel rentende leningen te beperken, heeft Windesheim een renteswap afgesloten. Daarmee is het variabel renterisico afgedekt. Ultimo boekjaar bestaat onderstaande renteswap uit:

(bedragen x € 1.000)

Hoofdsom	Te betalen rente	Te ontvangen rente	Startdatum	Einddatum	Marktwaarde 31.12.2015
53.000	4,88%	3mnd EURIBOR	1-7-2008	1-1-2042	-24.290

Dit derivaat betreft een zogenoemde renteswap waarbij Windesheim een vaste rente betaalt en een variabele rente, gebaseerd op Euribor, 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 onder 'liquiditeitsrisico.'

LIQUIDITEITSRISICO EN KASSTROOMRISICO

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

De liquide middelen staan ultimo 2015 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 2015 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 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 e.d. benadert de boekwaarde daarvan. 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.

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

(bedragen x € 1.000)

	Marktwaarde 31.12.2015	Boekwaarde 31.12.2015	Marktwaarde 31.12.2014	Boekwaarde 31.12.2014
Renteswap	-24.290	0	-27.720	0

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

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

ACTIVA

Vordering OCW: sociale lasten 1986

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

Bijdrage aanloopkosten Flevoland

In de financieringsafspraken met de ministeries van Infrastructuur en Milieu (voorheen: Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu) en Onderwijs Cultuur en Wetenschap, de provincie Flevoland, de gemeenten Almere en Lelystad over de periode 2010 tot en met 2022 is vastgelegd dat partijen gezamenlijk een bedrag van € 72 mln. beschikbaar stellen aan Windesheim. De subsidie heeft tot doel een bijdrage te leveren in de dekking van de aanloopkosten als gevolg van de stichting van nevenvestigingen van de Christelijke Hogeschool Windesheim in Almere en Lelystad.

Het verloop van het fonds in 2015 respectievelijk 2014 is als volgt:

(bedragen x € 1.000)		
	2015	2014
Fondswaarde per 1 januari	30.435	36.243
Onttrekking uit fonds op 20 respectievelijk 26 maart	-8.095	-6.736
Bijgeschreven rente	719	928
Fondswaarde per 31 december	23.059	30.435

In de stand per 31 december 2015 is de langlopende vordering ad € 7.317.000 inbegrepen. De onttrekkingen uit het fonds zijn inclusief de jaarlijkse rentevergoeding over deze langlopende vordering.

Waarborgfonds

In de Algemene Vergadering van de HBO-raad is overeengekomen om de verplichte aansluiting bij het Waarborgfonds per 1 januari 2013 te beëindigen. In 2014 is deze verplichte aansluiting feitelijk komen te vervallen. De opheffing van het Waarborgfonds is nog niet geëffectueerd omdat het Waarborgfonds een garantiebedrag van € 3.531.000 bij OCW heeft moeten storten om de laatste borgstelling af te kunnen wikkelen. Dit bedrag blijft bestemd voor uitkering aan de hogescholen zodra het voor deze garantie niet langer behoeft te worden aangehouden.

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 continuïteits-beginsel, is deze post niet verwerkt in de balans.

Huur- en leasecontracten

Verplichtingen	<1 jaar	>1 jaar <5 jaar	>5 jaar
Huurcontracten onbepaalde tijd	138	533	PM
Huurcontract pand Windesheim Flevoland (tot 01.09.2025)	1.950	7.800	18.850
Huurcontract Bibliotheek Almere (tot 01.02.2020)	120	480	560
Leasecontracten (2 personenauto's)	28	48	PM

Bankgaranties

Ten behoeve van de verhuurder van het pand Windesheim Flevoland is een bankgarantie afgegeven van € 0,5 mln.

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

Rijksbijdrage (bedragen x € 1.000)

<i>Dit betreft:</i>	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
3.1.1 Rijksbijdragen OCW			
3.1.1.1 Rijksbijdrage sector HBO	116.026	115.124	117.492
3.1.2 Overige subsidies OCW			
3.1.2.2 Geormerkte subsidies	442	350	528
	116.468	115.474	118.020

3.1.1 Rijksbijdragen OCW

De hogere bate over 2015 ten opzichte van de begroting 2015 is in belangrijke mate het gevolg van een groter marktaandeel en een hoger macrobudget voor het HBO.

3.1.2.2 Geormerkte subsidies

Dit betreft de Regeling lerarenbeurs. De hogere bate uit de lerarenbeurs wordt verklaard door de inspanning om het aantal docenten met een master en het aantal promovendi te verhogen en het hogere bedrag per lerarenbeurs.

(bedragen x € 1.000)			
	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
3.1.2.2 Geormerkte subsidies OCW			
• Lerarenbeurs	442	350	528
• Tweede graden	0	0	0
	442	350	528

(bedragen x € 1.000)				
<i>Model G 1 verantwoording subsidies (x €1.000)</i>	Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m 2015	Besteding in 2015	Nog te besteden per 31.12.2015
Lerarenbeurs 2014-2015	428	276	276	0
Lerarenbeurs 2015-2016	566	566	166	400

COLLEGE-, CURSUS-, LES- EN EXAMENGELDEN

Dit betreft:

College-, cursus-, les- en examengelden (bedragen x € 1.000)			
	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
3.3.3 Collegegeld sector hbo	36.637	37.085	35.505

De toerekening van de baten aan het boekjaar is 8/12 (t-1) en 4/12 (t). Over 2015 zijn de baten hoger dan in 2014 door zowel een hoger wettelijk collegegeld en instellingscollegegeld als een hoger aantal studenten. Ten opzichte van de in de begroting 2015 opgenomen studentprognose, zijn de baten lager uitgevallen als gevolg van het achterblijven van het totaal aantal studenten ten opzichte van de prognose.

Baten in opdracht van derden (bedragen x € 1.000)

<i>Dit betreft:</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2015	2015	2014
3.4.1 Contractonderwijs	6.197	5.240	5.980
3.4.3 Overige baten werk in opdracht van derden			
3.4.3.3 Overige baten in opdracht van derden	966	1.416	636
	7.163	6.656	6.616

Overige baten (bedragen x € 1.000)

<i>Dit betreft:</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2015	2015	2014
3.5.1 Verhuur	918	137	884
3.5.2 Detachering personeel	724	1.127	1.072
3.5.4 Sponsoring	166	47	167
3.5.6 Diverse posten			
• Subsidie internationalisering	18	0	53
• Overige subsidies	5.210	5.049	3.997
• Studenten en personeel	1.798	1.261	1.457
• Overige dienstverlening	1.153	2.267	915
• Consortium financiers	7.191	8.214	8.388
• Overige	3.457	912	4.720
	20.635	19.014	21.653

3.5.1 Verhuur

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

3.5.6 Diverse posten

Overige subsidies: onder de overige subsidies zijn onder andere de SIA RAAK subsidies voor de lectoraten verantwoord.

Studenten en personeel: deze baten omvatten met name de bijdragen voor excursies en studiereizen. Ten opzichte van de begroting is sprake van een toename. Dit komt onder andere door een grotere focus op internationalisering en daardoor toename van buitenlandse studiereizen en excursies. Hier staat echter tegenover dat de reis- en verblijfkosten ook een stijging laten zien ten opzichte van de begroting.

Overige dienstverlening: dit betreft ondermeer de parkeerbaten uit betaald parkeren van € 0,4 mln. (2014: € 0,4 mln.) en het ter beschikking stellen van faciliteiten aan derden.

Consortium financiers: dit is de financiële bijdrage van de ministeries van Infrastructuur en Milieu en van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, de provincie Flevoland, de gemeenten Almere en Lelystad voor de vestiging Flevoland.

Overige: deze post bestaat uit diverse baten waaronder € 1,3 mln. bate uit de pro rata regeling BTW 2012-2014, € 0,4 mln. vrijval en besteding van de in voorgaande jaren ontvangen lectoraatsgelden, ontvangen promotiebeurzen en andere, incidentele, opbrengsten.

4.1.2 Overige personele lasten

Dotaties voorzieningen: voor een nadere toelichting op de dotaties aan de personele voorzieningen wordt verwezen naar de toelichting op de post Voorzieningen.

Personeel niet in loondienst: dit betreft ingeleend personeel van derden, studentwerkvergoedingen, vergoeding surveillanten en gastdocenten. Begroot was € 8,8 mln. tegenover € 10,1 mln. realisatie. De hogere last van € 1,3 mln. ligt voor € 0,3 mln. op de vestiging Zwolle en voor € 1,1 mln. op de vestiging Almere. Derden zijn ingezet voor vervanging bij (langdurig) verzuim, voor ondersteuning bij ontwikkelingen in het onderwijs en op het gebied van onderzoek, voor interim management en voor (kortlopende) projectondersteuning.

Personeelslasten (bedragen x € 1.000)			
<i>Dit betreft:</i>	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
4.1.1 Lonen en salarissen			
4.1.1.1 Brutoloon en salarissen	93.608		90.532
4.1.1.2 Sociale lasten	10.817		10.779
4.1.1.3 Pensioenpremies	12.420		13.790
	116.845	120.227	115.101
4.1.2 Overige personele lasten			
4.1.2.1 Dotaties personeelsvoorzieningen	4.054	3.500	3.774
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	10.111	8.754	10.594
4.1.2.3 Diverse posten	3.876	3.971	3.305
4.1.3 Af: uitkeringen	-538	-121	-699
	134.348	136.331	132.075

4.1.1 Lonen en salarissen

De realisatie van deze post is € 3,4 mln. lager dan begroot. De lagere last ligt voor € 3,2 mln. op de vestiging Zwolle en voor € 0,2 mln. op de vestiging Almere. In de begroting 2015 is vacatureruimte verwerkt voor uitvoering op investeringen in de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. De afwijking ten opzichte van de begroting is met name te verklaren door nog niet ingevulde vacatures om deze investeringen mogelijk te maken. Ten opzichte van 2014 is een stijging zichtbaar van € 1,7 mln. die grotendeels te verklaren is door reguliere loonstijgingen uit beoordelingen en CAO-verhogingen.

Daarnaast voert de vestiging Almere beleid om bij nieuwe aanstellingen in eerste instantie gebruik te maken van payrollrolling om met name WW-risico's te beperken. De hogere last op de vestiging Almere wordt hierdoor met name verklaard, maar ook een lagere inschatting van (langdurig) verzuim, intensivering op ontwikkelingen en moeilijk in te vullen vacatures.

Diverse posten: dit betreft scholingskosten van € 2,1 mln. (2014: € 2,0 mln.), kosten voor werving, mobiliteitskosten en kosten medische begeleiding.

Het aantal fte's per einde boekjaar is als volgt:

Overige baten (bedragen x € 1.000)			
	Realisatie 2015 fte	Realisatie 2014 fte	Realisatie 2013 fte
Onderwijzend Personeel	996	990	1.011
Onderwijs Ondersteunend Personeel	594	596	607
	1.590	1.586	1.618

Afschrijvingen (bedragen x € 1.000)			
<i>Dit betreft:</i>	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
4.2.2. Materiële vaste activa			
• Gebouwen en terreinen	7.380	6.917	6.303
• Inventaris en apparatuur	4.129	4.434	3.797
• Boekresultaat desinvesteringen	211	0	153
	11.720	11.351	10.253

De desinvesteringen bestaan hoofdzakelijk uit afboeking van de boekwaarde van niet meer aanwezige en/of niet meer in gebruik zijnde materiële vaste activa.

Huisvestingslasten (bedragen x € 1.000)			
<i>Dit betreft:</i>	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
4.3.1 Huur	2.378	2.961	2.249
4.3.2 Verzekeringen	291	364	363
4.3.3 Onderhoud	2.114	1.752	2.051
4.3.4 Energie en water	1.269	1.637	1.312
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.084	2.157	1.884
4.3.6 Heffingen	558	500	540
	8.694	9.371	8.399

Huur

De realisatie is € 0,6 mln. lager dan begroot door latere ingebruikname van de Bibliotheek (Almere).

Onderhoud

De realisatie is € 0,4 mln. hoger dan begroot door extra onderhoud.

Energie en water

De realisatie is € 0,4 mln. lager dan begroot door hoge buitentemperaturen in het najaar van 2015 en de economisch moderne installaties in het zwembad.

Overige lasten (bedragen x € 1.000)

<i>Dit betreft:</i>	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
4.4.1 Administratie- en beheerslasten			
• Samenwerkingsverbanden	2.708	2.267	2.605
• Adviseurskosten	2.070	1.945	2.023
• Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	2.177	1.976	1.954
• Contributies	772	694	608
• Cateringkosten	1.370	1.265	1.302
• Directe materiaalkosten	2.994	2.292	1.708
• Diversen	2.553	4.255	2.415
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	3.812	3.835	4.249
4.4.4 Overige lasten	4.198	2.955	3.956
	22.654	21.484	20.820

De overige lasten komen ten opzichte van de begroting € 1,1 mln. hoger uit. De meest opvallende afwijking is die van € 1,2 mln. op de Overige lasten. Hieronder zijn opgenomen de reis- en verblijfkosten van medewerkers en studenten. Deze kosten zijn fors gestegen in verband met het speerpunt Internationalisering binnen Windesheim.

Honoraria externe accountant

De externe accountant heeft met betrekking tot het boekjaar 2015 respectievelijk het boekjaar 2014 het volgende honorarium in rekening gebracht:

(bedragen x € 1.000)			
	Realisatie 2015		Realisatie 2014
Accountantslasten			
• Honorarium onderzoek jaarrekening	113		105
• Honorarium andere controleopdrachten	48		37
• Honorarium fiscale adviezen	0		0
• Honorarium andere niet-controle diensten	0		0
	161		142

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

Financiële baten en lasten (bedragen x € 1.000)			
Dit betreft:	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
5.1 Rentebaten	394	275	489
5.5 Rentelasten	-3.595	-3.572	-3.641
	-3.201	-3.297	-3.152

De rentebaten zijn hoger dan begroot. Dit wordt verklaard door een werkelijk gemiddeld hogere rentevoet dan in de begroting was opgenomen en een hoger saldo liquide middelen.

1.5 Enkelvoudige balans per 31 december 2015 (na verwerking bestemming resultaat x € 1.000)

		31.12.2015		31.12.2014
1 Activa				
	Vaste activa			
1.2	Materiële vaste activa	122.263	123.514	
1.3	Financiële vaste activa	12.859	12.085	
	Totaal vaste activa	135.122		135.599
	Vlottende activa		7.305	
1.7	Vorderingen	6.912	31.893	
	Liquide middelen	33.153		
	Totaal vlottende activa	40.065		39.198
	Totaal activa	175.187		174.797
		31.12.2015		31.12.2014
2 Passiva				
2.1	Eigen vermogen	64.576		64.376
2.2	Voorzieningen	8.918		9.230
2.3	Langlopende schulden	52.153		54.851
2.4	Kortlopende schulden	49.540		46.340
	Totaal passiva	175.187		174.797

1.6 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2015 (bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	116.468	115.474	118.020
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	36.637	37.085	35.505
3.4 Baten werk in opdracht van derden	7.163	6.656	6.616
3.5 Overige baten	20.711	18.548	21.739
Totaal baten	180.979	177.763	181.880
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	134.022	135.569	132.007
4.2 Afschrijvingen	11.270	10.986	9.962
4.3 Huisvestingslasten	10.244	10.771	9.690
4.4 Overige lasten	22.435	21.145	20.607
Totaal lasten	177.971	178.471	172.266
Saldo baten en lasten	3.008	-708	9.614
5 Financiële baten en lasten	-2.808	-2.897	-2.746
Totaal resultaat	200	-3.605	6.868

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

1.7.1 Algemeen

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

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

1.7.2 Toelichting op de posten van de enkelvoudige balans

MATERIËLE VASTE ACTIVA

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

Materiële vaste activa (bedragen x € 1.000)					
	1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.2.3 Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.2.4 In uitvoering en voorstelbetaling	Totaal
Aanschafprijs 01.01	162.831	35.852	0	3.948	202.631
Afschrijving cumulatief 01.01	-58.280	-20.837	0	0	-79.117
Boekwaarde 01.01	104.551	15.015	0	3.948	123.514
Investerings 2015	7.558	5.811	0	-3.279	10.090
Desinvesteringen 2015	-212	-70	0	0	-282
Afschrijvingen 2015	-6.978	-4.081	0	0	-11.059
Boekwaarde 31.12	104.919	16.675	0	669	122.263
Aanschafprijs 31.12	169.843	40.304	0	669	210.816
Afschrijving cumulatief 31.12	-64.924	-23.629	0	0	-88.553
Boekwaarde 31.12	104.919	16.675	0	669	122.263

1.2.1 Gebouwen en terreinen

Dit betreft de Campus in Zwolle, de Campus in Almere en de studentensociëteit in Zwolle. De investeringen in 2015 in gebouwen en terreinen betreffen de nieuwe sportaccommodatie, kleine verbouwingen en inrichting op de Campus in Zwolle en in Almere.

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

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

Financiële vaste activa (bedragen x € 1.000)					
	Stand 01.01.2015	Investering en verstreckte lening	Desinvestering en afgeloste lening	Resultaat	Stand 31.12.2015
<i>1.3.3 Vorderingen op groepsmaatschappijen</i>					
a. Stichting HANS	50	0	-28	0	22
b. Stichting Nieuw Grasdorp	4.708	804	0	0	5.512
	4.758	804	-28	0	5.534
<i>1.3.4 Vorderingen op andere deelnemingen</i>					
a. Stichting Aerides	10	0	-2	0	8
<i>1.3.7 Overige vorderingen</i>					
a. Subsidie Flevoland	7.317	0	0	0	7.317
	12.085	804	-30	0	12.859

1.3.3 Vorderingen op groepsmaatschappijen

a. Stichting HANS

Stichting Huis van Algemeen Nut voor Studenten (HANS) is opgericht per 4 augustus 1993. De stichting exploiteert een studentensociëteit aan de Voorstraat in Zwolle. De vordering betreft een rekening courant tussen Stichting HANS en Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim. Het exploiteren van een studentensociëteit heeft tot doel om studenten te binden aan Windesheim. In de studentensociëteit wordt aan studenten een platform geboden om allerlei met het onderwijs en onderzoek gerelateerde activiteiten te organiseren.

b. Stichting Nieuw Grasdorp

Stichting Nieuw Grasdorp (SNG) is opgericht per 29 november 1994. De stichting exploiteert het T-gebouw op de Campus in Zwolle. Het gebouw wordt verhuurd aan Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim; de huurovereenkomst loopt tot 1 januari 2022. Deze vordering betreft een rekening courant tussen SNG en Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim. SNG exploiteert het gebouw waarin voor het domein Techniek (bijna drieduizend studenten) het onderwijs en onderzoek wordt verzorgd.

Verbonden partijen (bedragen x € 1.000)

<i>Dit betreft:</i>	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31.12.2015	Resultaat 2015	Verklaring art.2:403 ja/nee	Deelname in %	Consolidatie ja/nee
Stichting Huis van Algemeen Nut voor Studenten (HANS)	Stichting	Zwolle	3	343	20	nee	NVT	ja
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	Stichting	Zwolle	4	234	109	nee	NVT	ja
Stichting Nieuw Grasdorp	Stichting	Zwolle	3	693	-64	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	212	-2	nee	NVT	ja
Stichting RESPO International	Stichting	Zwolle	4	*	*	nee	NVT	nee
Stichting Polymer Science Park	Stichting	Zwolle	4	*	*	nee	NVT	nee
Stichting GRIETJE	Stichting	Zwolle	4	*	*	nee	NVT	nee

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

* gegevens niet beschikbaar

Naam	Doelstellingen	Samenstelling bestuur verslagperiode
Stichting Huis van Algemeen Nut voor Studenten (HANS)	In stand houden en exploiteren van onroerende zaken die zijn aangemerkt als monument door: verschaffen van huisvesting voor sociaal-culturele en wetenschappelijke activiteiten voor en door studenten in Zwolle	Het bestuur bestaat uit het College van Bestuur van Windesheim
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	Het beheren en exploiteren van één of meer sportaccommodaties op de Campus van de te Zwolle gevestigde Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim en voorts al hetgeen met één en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt.	Het bestuur bestaat uit drie leden waarvan twee lid zijn van het College van Bestuur van Windesheim.
Stichting Nieuw Grasdorp	Het bouwen en exploiteren van één of meer gebouwen en/of andere registergoederen, één en ander in de meest ruime zin.	Het bestuur bestaat uit tenminste drie leden. Het College van Bestuur van Windesheim benoemt de leden.
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	Verlenen van diensten voor: <ul style="list-style-type: none"> • Het geven van onderwijs, die niet voor subsidie van rijkswege in aan merking komen. • Geven van advies. • Verrichten van toepassingsgericht onderzoek. • Ontwikkelen en beschikbaar stellen van producten, verbandhoudend met onderwijs, advieswerk en/of onderzoekswerk. 	Het bestuur bestaat uit het College van Bestuur van Windesheim
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	De verrijking van het hoger onderwijs door het financieel ondersteunen van ambitieuze studenten in binnen- en buitenland en innovatieve projecten.	Het dagelijks bestuur bestaat uit één lid van het College van Bestuur van Windesheim en twee leden uit het midden-management van Windesheim.
Stichting RESPO International	Bevorderen van de sportbeoefening door mensen met een handicap of chronische aandoening – mede in ontwikkelingslanden.	Het bestuur bestaat uit vier personen, waarvan twee door het College van Bestuur van Windesheim bindend worden benoemd
Stichting Polymer Science Park	De realisatie, het beheer en de exploitatie van een open innovatiecentrum op het gebied van toegepaste kunststoftechnologie door middel van samenwerking tussen ondernemingen en kennisinstellingen.	Het bestuur bestaat uit vier personen. Windesheim heeft het recht één bestuurslid te benoemen.
Stichting Grietje (Gezamenlijk Recreëren, Integreren En Tevens Jaarlijks Exploiteren)	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

TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

Stichting Nieuw Grasdorp verhuurt het T-gebouw aan Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim. Stichting Windesheim Sportaccommodaties huurt de sportaccommodaties van en leent, op basis van detachering, medewerkers in van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim.

Vorderingen (bedragen x € 1.000)

<i>Dit betreft:</i>	31.12.2015	31.12.2014
1.5.1 Debiteuren	2.830	3.167
1.5.2 Ministerie OC&W	0	0
1.5.3 Groepsmaatschappijen	149	357
1.5.4 Andere deelnemingen	0	7
1.5.7 Overige vorderingen		
1.5.7.1 Personeel	38	19
1.5.7.2 Overige:		
• Te factureren werk voor derden	748	822
• Omzetbelasting	62	0
• Consortium financiers Flevoland	0	909
• Diverse posten	525	303
1.5.8 Overlopende activa		
1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten:		
• Vooruitbetaalde OV jaar kaarten	1.114	733
• Diverse posten	1.676	1.206
1.5.9 Af: voorziening wegens oninbaarheid	-230	-218
	6.912	7.305

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

Liquide middelen (bedragen x € 1.000)

<i>Dit betreft:</i>	31.12.2015	31.12.2014
1.7.1 Kasmiddelen	24	49
1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	4.346	4.082
1.7.3 Deposito's	28.783	27.762
	33.153	31.893

De tegoeden op bank- en girorekeningen staan ter vrije beschikking.

EIGEN VERMOGEN

Het verloop in het verslagjaar is als volgt:

Eigen vermogen (bedragen x € 1.000)					
	Stand 01.01.2015	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31.12.2015	
2.1.1	Algemene reserve	40.278	1.150	0	41.428
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)				
	• Huisvestingsbeleid	10.425	0	0	10.425
	• Financiering Flevoland	7.317	0	0	7.317
	• Revitalisering organisatie	3.000	-1.200	0	1.800
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	3.356	250	0	3.606
<hr/>					
	64.376	200	0	64.576	

2.1.1 Algemene reserve

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

Aansluiting tussen groepsvermogen geconsolideerde balans en eigen vermogen enkelvoudige balans per 31 december 2015:

Eigen vermogen (bedragen x € 1.000)		
		Stand 31.12.2015
Eigen vermogen (enkelvoudige balans)		64.576
Eigen vermogen:		
Stichting HANS	343	
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	234	
Stichting Nieuw Grasdorp	693	
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	0	
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	212	
		1.482
<hr/>		
Groepsvermogen (geconsolideerde balans)		66.058

Aansluiting tussen geconsolideerd resultaat en enkelvoudig resultaat 2015:

(bedragen x € 1.000)		
		2015
Resultaat (enkelvoudig)		200
Resultaat:		
Stichting HANS	20	
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	109	
Stichting Nieuw Grasdorp	-64	
Stichting Windesheim Hoger Onderwijs	0	
Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation	-2	
		63
Resultaat (geconsolideerd)		263

VOORZIENINGEN

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

Langlopende schulden (bedragen x € 1.000)		
<i>Dit betreft:</i>	31.12.2015	31.12.2014
2.3.3 Kredietinstellingen:		
• ING Bank NV	44.500	46.500
2.3.5 Overige: investeringssubsidie	7.653	8.351
	52.153	54.851

Voor een nadere toelichting op de verstrekte zekerheden wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

(bedragen x € 1.000)

	ING Bank NV	Investerings subsidie Flevoland
Stand per 01.01.2015	46.500	8.351
Obligo investeringen 2015	0	493
Vrijval ten gunste van de exploitatie	0	-1.191
Aflossingen	-2.000	0
Stand per 31.12.2015	44.500	7.653
Looptijd > 1 jaar	44.500	6.953
Looptijd > 5 jaar	36.500	4.153
Rentevoet	4,88%	n.v.t.

Kortlopende schulden (bedragen x € 1.000)

<i>Dit betreft:</i>	31.12.2015	31.12.2014
2.4.1 Kredietinstellingen	2.000	2.000
2.4.2 Vooruitgefactureerde en - ontvangen termijnen	6.252	6.070
2.4.3 Crediteuren	7.037	5.373
2.4.5 Schulden aan groepsmaatschappijen	5	93
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen		
2.4.7.1 Loonheffing	6.009	5.628
2.4.7.2 Omzetbelasting	0	205
2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen	1.277	1.627
2.4.9 Overige kortlopende schulden		
2.4.9.1 Personeel	395	27
2.4.9.2 Diverse posten		
• Consortium financiers Flevoland	693	0
• Diverse posten	3.849	4.491
2.4.10 Overlopende passiva		
2.4.10.1 Vooruitontvangen college- en les gelden	15.083	14.042
2.4.10.2 Vooruitontvangen subsidies OCW	497	352
2.4.10.4 Vooruitontvangen overige subsidies	1.145	1.230
2.4.10.5 Vakantiegeld en vakantiedagen	5.280	5.176
2.4.10.8 Diverse posten	18	26
	49.540	46.340

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

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

Overige baten (bedragen x € 1.000)			
<i>Dit betreft:</i>	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
3.5.1 Verhuur	763	656	703
3.5.2 Detachering personeel	1.048	1.127	1.373
3.5.4 Sponsoring	166	47	167
3.5.6 Diverse posten			
• Subsidie internationalisering	18	0	53
• Overige subsidies	5.210	5.049	3.997
• Studenten en personeel	1.798	1.261	1.457
• Overige dienstverlening	1.060	1.281	881
• Consortium financiers	7.191	8.214	8.388
• Overige	3.457	913	4.720
	20.711	18.548	21.739

Personeelslasten (bedragen x € 1.000)			
<i>Dit betreft:</i>	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
4.1.1 Lonen en salarissen			
4.1.1.1 Brutoloon en salarissen	93.496		90.507
4.1.1.2 Sociale lasten	10.786		10.775
4.1.1.3 Pensioenpremies	12.410		13.789
	116.692	119.465	115.071
4.1.2 Overige personele lasten			
4.1.2.1 Dotaties personeelsvoorzieningen	4.054	3.500	3.774
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	9.956	8.754	10.565
4.1.2.3 Diverse posten	3.858	3.971	3.296
4.1.3 Af: uitkeringen	-538	-121	-699
	134.022	135.569	132.007

Het aantal fte's per einde boekjaar is als volgt:

(bedragen x € 1.000)			
	Realisatie 2015 fte	Realisatie 2014 fte	Realisatie 2013 fte
Onderwijzend Personeel	996	990	1.011
Onderwijs Ondersteunend Personeel	591	594	607
	1.587	1.584	1.618

Afschrijvingen (bedragen x € 1.000)			
<i>Dit betreft:</i>	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
4.2.2. Materiële vaste activa			
• Gebouwen en terreinen	6.978	6.602	6.024
• Inventaris en apparatuur	4.081	4.384	3.784
• Boekresultaat desinvesteringen	211	0	154
	11.270	10.986	9.962

Huisvestingslasten (bedragen x € 1.000)			
<i>Dit betreft:</i>	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
4.3.1 Huur	4.489	4.879	3.799
4.3.2 Verzekeringen	275	364	362
4.3.3 Onderhoud	2.079	1.722	2.048
4.3.4 Energie en water	989	1.349	1.125
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.864	1.957	1.820
4.3.6 Heffingen	548	500	536
	10.244	10.771	9.690

Overige lasten (bedragen x € 1.000)

<i>Dit betreft:</i>	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
4.4.1 Administratie- en beheerslasten			
• Samenwerkingsverbanden	2.708	2.267	2.605
• Adviseurskosten	2.026	1.894	1.953
• Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	2.154	1.976	1.917
• Contributies	759	694	603
• Cateringkosten	1.273	1.265	1.268
• Directe materiaalkosten	2.994	2.292	1.708
• Diversen	2.530	4.066	2.368
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	3.794	3.736	4.229
4.4.4 Overige lasten	4.197	2.955	3.956
	22.435	21.145	20.607

Financiële baten en lasten (bedragen x € 1.000)

<i>Dit betreft:</i>	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
5.1 Rentebaten	394	275	489
5.5 Rentelasten	-3.202	-3.172	-3.235
	-2.808	-2.897	-2.746

1.8 Bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht

Bezoldiging College van Bestuur (bedragen x € 1.000)

Naam bestuurder	Voorzitter		Dienstverband			Beloning	Belastbare ontkostenvergoeding	Voorziening beloning op termijn	Totaal
	Lid		ingang	einde	omvang				
A.W.C.A. Cornelissen	Voorzitter		01.04.2009	01.02.2016	1 fte	192,6	0,0	17,0	209,6
J.W. Meinsma	Lid		15.08.2009	01.07.2025*	1 fte	160,9	0,0	16,3	177,2
Totaal						353,5	0,0	33,3	386,8

* In het kader van een dienstverband voor onbepaalde tijd wordt de functie van Lid College van Bestuur vervuld op tijdelijke basis, thans tot 15 augustus 2017.

Vanaf 1 januari 2015 is de Wet verlaging bezoldigingsmaximum WNT (hierna: WNT-2) van kracht. Voor aanstellingen van topfunctionarissen bij het Rijk, zelfstandige bestuursorganen, andere overheden en semipublieke instellingen, geldt als maximumbezoldiging de nieuwe norm van € 178.000. Voor topfunctionarissen van wie de bezoldiging door de

invoering van de WNT-2 boven het toepasselijke wettelijk bezoldigingsmaximum ligt, is overgangsrecht van toepassing. Motivering overschrijding norm: de bezoldiging van de voorzitter van het College van Bestuur wordt vastgesteld door de Raad van Toezicht binnen de kaders van de WNT-2, met inbegrip van de daarin opgenomen bepalingen van overgangsrecht.

Bezoldiging Raad van Toezicht (bedragen x € 1.000)

Naam toezichthouder	Voorzitter		Dienstverband			Beloning	Belastbare ontkostenvergoeding	Voorziening beloning op termijn	Totaal
	Lid		ingang	einde	commissie				
P.E.J. den Oudsten	Voorzitter		01.01.2015	31.12.2015	remuneratie	13,6	0,0	0,0	13,6
A. Bruggink	Lid		01.01.2015	31.12.2015	audit	10,3	0,0	0,0	10,3
M.A.C. Kasper de Kroon	Lid		01.01.2015	31.12.2015	audit	10,3	0,0	0,0	10,3
G.J. van Munster	Lid		01.01.2015	31.12.2015	remuneratie	10,3	0,0	0,0	10,3
Totaal						44,5	0,0	0,0	44,5

Naast het in de tabel opgenomen bedrag voor de beloning ontvangt elk lid van de Raad van Toezicht een belastingvrije onkostenvergoeding van € 1.237 per jaar. In de jaarrekening 2014 zijn de WNT beloning en de belastingvrije onkostenvergoeding als één bedrag gepresenteerd in de kolom Beloning. De WNT beloning en de belastingvrije onkostenvergoeding

zijn in 2015 niet gewijzigd ten opzichte van 2014.

Zwolle, mei 2016

Prof. dr. Albert Cornelissen en drs. Jan Willem Meinsma
College van Bestuur

Overige gegevens

2.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

VERKLARING OVER DE JAARREKENING 2015

ONS OORDEEL

Wij hebben de jaarrekening 2015 van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim (de stichting) te Zwolle gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel

- geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim per 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2015 in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2015;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2015;
- 3 de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

DE BASIS VOOR ONS OORDEEL

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 vallen.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

MATERIALITEIT

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

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op afgerond EUR 3,4 miljoen (2014: 3,3 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op de laagste van 2% van de totale geprognoseerde baten 2015 en 3% van de totale geprognoseerde publieke middelen 2015 (rijksbijdragen), zoals vastgesteld tijdens de planningsfase van onze controle. Deze benchmarks zijn gebruikelijke benchmarks voor onderwijsinstellingen. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op EUR 3,5 miljoen, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen (zijnde de rijksbijdragen) zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke

afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Wij zijn met de Raad van Toezicht overeengekomen dat wij aan de Raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 115.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

REIKWIJDTE VAN DE GROEPSCONTROLE

Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

De groep bestaat uit Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim, Stichting Windesheim Sportaccommodaties, Stichting Nieuw Grasdorp, Stichting Huis van Algemeen Nut voor Studenten (HANS), Stichting Windesheim Hoger Onderwijs en Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation. Bij Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Gegeven de omvang en/of het risicoprofiel van de andere groepsonderdelen of hun activiteiten hebben wij hierop cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting te toetsen dat er geen risico van een materiële fout is bij deze groepsonderdelen. Vanwege de omvang van de post materiële vaste activa van Stichting Nieuw Grasdorp hebben wij aanvullende controlewerkzaamheden rondom de mutaties van de post materiële vaste activa verricht.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim en de groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met

betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

DE KERNPUNTEN VAN ONZE CONTROLE

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

De aanbestedingswet- en regelgeving en de naleving daarvan is complex

De aanbestedingswet- en regelgeving is uitgebreid en complex. In het kader van onze controle op de financiële rechtmatigheid hebben wij derhalve bijzondere aandacht gegeven aan het vaststellen van de naleving van in het kader van de financiële rechtmatigheid relevante bepalingen van deze wet- en regelgeving.

Wij hebben door middel van gevoerde gesprekken en inspectie van relevante documentatie de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim die de toepassing van de aanbestedingswet- en regelgeving dienen te waarborgen in het kader van de controle van de jaarrekening geëvalueerd.

Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim heeft na afloop van het boekjaar 2015 de bestedingen over 2015 geanalyseerd op een juiste marktbenadering overeenkomstig de aanbestedingswet- en regelgeving. Hierbij heeft Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim geconstateerd dat niet in alle gevallen de aanbestedingswet- en regelgeving is nageleefd. Wij hebben deze aanpak geëvalueerd en vervolgens de interne analyse nader geanalyseerd.

Wij zijn door middel van gevoerde gesprekken met de afdeling Inkoop, het management en de directie van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim en beoordeling van relevante documentatie, zoals de aanbestedingskalender en inkoopcontracten, nagegaan of de aard en omvang van de intern geconstateerde afwijkingen juist en volledig zijn. Op basis van deze werkzaamheden hebben wij geconstateerd dat een aantal kleinere inkopen onverwacht boven de drempelbedragen inzake Europe aanbesteding zijn uitgekomen; deze bevindingen hebben echter geen impact op de strekking van de controleverklaring. Wij hebben vastgesteld dat communicatie heeft plaatsgevonden met de Raad van Toezicht. Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim is in 2015 gestart met de implementatie van maatregelen ter voorkoming van dergelijke afwijkingen in de toekomst.

Toepassing rentederivaten door Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim

Zoals vermeld in het hoofdstuk 'financiële instrumenten' in de jaarrekening maakt Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim gebruik van één renteswap met als doelstelling het variabele renterisico af te dekken dat voortvloeit uit een afgesloten lening voor financiering van het vastgoed. In dat kader past Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim kostprijs hedge-accounting toe waardoor de resultaten uit waardeveranderingen van de renteswap en de afgedekte schuld gelijktijdig in de exploitatierekening verwerkt worden. Het gebruik van derivaten bij (semi-) publieke instellingen heeft de afgelopen jaren veel aandacht gekregen en wordt in het algemeen als complex ervaren.

Wij hebben aan de hand van de onderliggende contracten vastgesteld dat de renteswap uitsluitend wordt toegepast voor het afdekken van het variabele renterisico. Daarnaast hebben wij vastgesteld in hoeverre wordt voldaan aan de kritische kenmerken, dat de renteswap dezelfde looptijd en kasstromen kent als de gerelateerde lening (effectieve hedge relatie), alsmede dat sprake is van toereikende hedge-documentatie.

Verder omvatten onze controlewerkzaamheden, onder andere, het verifiëren van de waarde van de reële waarde van de renteswap, met behulp van onze waarderingsexperts aan de hand van

het onderliggende contract en marktnoteringen (Bloomberg). Deze waarde wordt toegelicht in de jaarrekening, zie het hoofdstuk 'financiële instrumenten'.

Op basis van deze werkzaamheden hebben wij vastgesteld dat voldaan is aan de voorwaarden voor het toepassen van kostprijs hedge accounting in de jaarrekening, dat deze is aangegaan voor de doelstelling zoals beschreven in het hoofdstuk 'financiële instrumenten' en adequaat is toegelicht in de jaarrekening.

VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR EN DE RAAD VAN TOEZICHT VOOR DE JAARREKENING

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening en voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het College van Bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. In dit kader is het College van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het College van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

ONZE VERANTWOORDELIJKHEDEN VOOR DE CONTROLE VAN DE JAARREKENING

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel, als bedoeld in artikel 2 van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken. Voor een nadere beschrijving van onze verantwoordelijkheid ten aanzien van de controle van de jaarrekening verwijzen wij naar de bijlage bij de controleverklaring.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Jaarverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 is opgesteld en of de door de Regeling jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening

BENOEMING

Wij zijn door de Raad van Toezicht in september 2012 benoemd als accountant van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim vanaf de controle van het boekjaar 2012 en zijn sindsdien de externe accountant.

Zwolle, 27 mei 2016
KPMG Accountants N.V.

A. van Aalsum-Jongen RA

BIJLAGE BIJ DE CONTROLEVERKLARING

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende, en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of
- het doorbreken van de interne beheersing; het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle van de jaarrekening en de financiële rechtmatigheid met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het College van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van

onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen, en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en dat de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid.

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

Wij bevestigen aan de Raad van Toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze afhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

2.2 Statutaire bepalingen exploitatiesaldo

Voor wat betreft de jaarrekening zijn de volgende statutaire bepalingen relevant:

Artikel 15.1:

Het boekjaar van de stichting is gelijk aan het kalenderjaar.

Artikel 15.3:

Het College van Bestuur brengt jaarlijks binnen zes maanden na afloop van het boekjaar een jaarverslag uit over de gang van zaken in de stichting en over het gevoerde beleid. Voorts legt het College van Bestuur een vastgestelde jaarrekening, omvattende de balans en de staat van baten en lasten met een toelichting op deze stukken ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voor, vergezeld van het rapport van de controlerend accountant.

Artikel 15.4:

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

2.3 Voorstel bestemming exploitatiesaldo

Het College van Bestuur stelt voor het exploitatiesaldo over 2015 als volgt te bestemmen:

bedragen x €1.000)	
	Resultaat
Algemene reserve	1.150
Bestemmingsreserve (publiek)	-1.200
Bestemmingsreserve (privaat)	250
.....	200

Vooruitlopend op de goedkeuring van de jaarrekening door de Raad van Toezicht, is het voorstel tot resultaatbestemming reeds in de jaarrekening 2015 verwerkt.

Bijlagen, niet behorende bij de jaarrekening

Bijlage 1 Gegevens over de rechtspersoon

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

Contactpersoon voor de jaarrekening:
De heer M. Zandvoort, tel. 088 - 469 89 63