

hogeschool
Windesheim



JAARVERANTWOORDING 2025

Deel 1 JAARVERSLAG

VOORWOORD	4
1 INFOGRAPHIC	6
H2 ONS PROFIEL	7
2.1. ONZE MISSIE EN VISIE	7
2.2. HET INSTELLINGSPLAN 2023 – 2028	7
2.3. DUURZAAMHEID	9
2.4. DIVERSITEIT EN INCLUSIE	10
H3 ONDERWIJS EN KWALITEITSZORG	12
3.1. FEITEN EN CIJFERS	12
3.2. ONDERWIJS	13
3.3. DOORSTROOM VEREENVOUDIGEN	14
3.4. LEVEN LANG ONTWIKKELEN TOT EEN VANZELFSPREKENDHEID MAKEN	15
3.5. KWALITEITSZORG	16
3.6 STUDENTENWELZIJN EN BEGELEIDING	19
H4 ONDERZOEK	27
4.1. HUIDIGE SITUATIE PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK	27
4.2. ONTWIKKELING LANGS DE BESTEDINGSDOELEN	29
H5 MEDEWERKERS	37
5.1. FEITEN EN CIJFERS	37
5.2. WERKEN AAN MAATSCHAPPELIJKE TRANSITIES	38
5.3. WELZIJN EN KWALITEIT	38
5.4. LEVEN LANG ONTWIKKELEN	41
H6 BEDRIJFSVOERING	44
6.1. RESULTAAT EN FINANCIËLE POSITIE	44
6.2. CONTINUÏTEITSPARAGRAAF	49
6.3. PLANNING EN CONTROL	52
6.4. RISICOMANAGEMENT	53
6.5 DUURZAAMHEID	58
H7 GOVERNANCE	60
7.1. ORGANISATIESTRUCTUUR	60
7.2. BESTUUR EN TOEZICHT	60
7.3. COLLEGE VAN BESTUUR	61
7.4. ARBEIDSVOORWAARDEN, PROFESSIONALISERING EN VERGOEDING BESTUURSKOSTEN	61
7.5. HORIZONTALE DIALOOG	62
7.6. HELDERHEID IN DE BEKOSTIGING VAN HET HOGER ONDERWIJS	63
7.7. RECHTSBESCHERMING MEDEWERKERS EN STUDENTEN	64
H8 VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	68
8.1. SAMENSTELLING	68
8.2. WERKWIJZE	68
8.3. HOOFDPUNTEN IN 2025	69
H9 MEDEZEGGENSCHAP	73
9.1. INRICHTING MEDEZEGGENSCHAP	73
9.2. DE CENTRALE MEDEZEGGENSCHAPSRAAD	73
9.3. DECENTRALE MEDEZEGGENSCHAP	74
9.4. INITIATIEVEN TER VERSTERKING VAN DE MEDEZEGGENSCHAP	74
H10 BESTUURSAKKOORD	75
10.1 KANSELIJKHEID EN STUDENTENWELZIJN	75
10.2 SOCIALE VEILIGHEID EN INCLUSIE	75
10.3 KWALITEITSVERBETERING	76
10.4 PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK	76
BIJLAGE 1 STUDENTGEGEVENS	77
BIJLAGE 2: KENNISCENTRA EN LECTORATEN	80
BIJLAGE 3: THEMA'S STRATEGISCHE ONDERZOEKSAGENDA VH	81
BIJLAGE 4: KWALITEITSZORG PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK: VISITATIES 2025	82
BIJLAGE 5: NEVENFUNCTIES CVB	83
BIJLAGE 6: HOOFD- EN NEVENFUNCTIES RVT	84
JAARREKENING	85

VOORWOORD

Voor Windesheim was 2025 een jaar van liminaliteit, een jaar waarin we ons in tijden van bezuiniging met meer focus en creativiteit hebben gericht op het waarmaken van onze ambities en tegelijkertijd met realisme blijven bouwen aan een toekomstbestendig Windesheim. Het was het jaar waarin veranderingen die zijn ingezet, zichtbaar werden. Maar ook het jaar waarin we mooie resultaten hebben behaald in de uitvoering van ons instellingsplan *Dichterbij*.

Het was al bekend dat Windesheim te maken zou krijgen met minder financiële middelen. Door een combinatie van een lagere vergoeding per student, dalende studentenaantallen en hogere kosten werd ons budget krappere. Ook kwam er een einde aan tijdelijke extra financiering, voortgekomen uit de Corona periode.

Windesheim heeft besloten om de bezuinigingen niet af te wachten, maar erop te anticiperen. De doorvertaling van de nieuwe financiële situatie naar de organisatie vergt scherpe keuzes op alle fronten, maar daarmee houden we wel de regie en bereiken we tijdig een nieuw financieel evenwicht. Want één ding staat vast: we doen geen concessies aan de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek, en evenmin aan onze inzet voor het welzijn van studenten en medewerkers. Tegelijkertijd beseffen wij heel erg goed dat het hard werken is voor al onze collega's om in deze onzekere tijden de stap te zetten naar een nieuw evenwicht.

In 2025 hebben we de eerste efficiencymaatregelen ingevoerd en vanaf januari 2026 geldt het besluit om tijdelijke contracten van medewerkers niet te verlengen. Een besluit waardoor we afscheid moeten nemen van collega's. Dat is een maatregel die je niet zomaar neemt. Een maatregel die pijnlijk is, voor de betrokkenen zelf en ook voor de directe collega's.

De bedoeling van deze maatregel is dat we mobiliteit intern organiseren. Zodat collega's kansen krijgen om bij bijvoorbeeld krimp in een opleiding bij een andere opleiding binnen Windesheim aan de slag te kunnen.

Ons respect voor de manier waarop onze medewerkers met deze situatie omgaan, is groot. Keer op keer ervaren we dat medewerkers samen hun schouders onder onze gezamenlijke opgave zetten. Teams zochten en vonden manieren om het werk anders te organiseren én onze kwaliteit vast te houden. Om één concreet voorbeeld te noemen: in de begeleiding van studenten zetten we steeds meer in op preventie en collectieve begeleiding in plaats van reactieve individuele begeleiding.

Waar we aan vast zijn blijven houden, is de uitvoering van het instellingsplan *Dichterbij*. Zo hebben we de Eigen Leerroute, waarin studenten zelf de regie krijgen over hun opleiding, kunnen doorontwikkelen. Het aantal deelnemende studenten in 2025 is bijna verdriedubbeld. Het doel is in 2027 alle studenten van Windesheim de Eigen Leerroute te laten volgen.

Ook de open leercultuur en het welzijn van studenten en medewerkers blijven bij Windesheim onverminderd centraal staan. Dat kan ook niet anders, want dat zit in ons DNA. We zijn dan ook blij dat onze studenten ons in 2025 opnieuw hoge scores in de NSE toekenden. In de categorie brede hogescholen eindigden we opnieuw op een tweede plek, vlak achter de nummer één. Bijzonder blij zijn we ook met de uitkomst van het werkbelevingsonderzoek, waaruit blijkt dat het overgrote deel van onze medewerkers het werken bij Windesheim nog steeds een hoge score toekent. Tegelijkertijd moeten we aan de slag met de aandachtspunten uit het onderzoek, zoals duidelijkere communicatie over het waarom van veranderingen. Ook de werkdruk blijft een aandachtspunt, zeker met het oog op de bezuinigingsmaatregelen die Windesheim moet nemen. Het anders organiseren van ons werk en het afstoten van taken staat nu extra hoog op de agenda.

Ook in 2025 hebben we alle accreditaties met glans doorstaan. Dat betekent dat we op de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek in 2025 niets hebben ingeleverd. Al elf jaar worden de visitaties bij Windesheim afgesloten zonder hersteltraject. Dit klinkt misschien vanzelfsprekend, maar dat is het zeker niet. Het is hard werken om dat jaar na jaar te bereiken. Onderwijs, onderzoek, bedrijfsvoering en stafdiensten samen.

Om te borgen dat ons instellingsplan ook de komende tijd onze leidraad op weg naar een toekomstbestendig Windesheim blijft, hebben we in 2025 een aantal topprioriteiten benoemd. Activiteiten en maatregelen die het meeste bijdragen aan onze ambities, krijgen een extra impuls. Zo gaan we ons onderwijs en onderzoek nog beter integreren en koppelen aan vragen uit de maatschappij. Op die manier zijn we het meest effectief in het realiseren van onze ambitie om transities in de maatschappij te versnellen. Ook actuele ontwikkelingen als de opmars van Artificial Intelligence hebben een duidelijk plaats gekregen.

Er valt over 2025 nog veel meer te vertellen. Bijvoorbeeld over het nieuwe lectoraat *Persoonsgerichte zorg en ondersteuning*, dat we hebben ingesteld samen met onze partners Isala, IJsselheem, Icare en Carinova. Ons praktijkgericht onderzoek heeft in 2025 een gerespecteerde en hoogwaardige bijdrage geleverd aan regionale innovaties, zoals de verduurzaming in de zorg. Windesheim neemt deel aan 32 innovatieboosters in de regio. Mooi om te zien wat samenwerking met externe partners dan aan concrete resultaten oplevert. We kunnen ook vertellen over onze resultaten op het gebied van diversiteit & inclusie, zoals het nieuwe protocol om stagediscriminatie tegen te gaan. Of over onze vorderingen op het gebied van duurzaamheid. Zo is de vergroening van de campus nu zo goed als afgerond, met een prachtig resultaat. Onze CO₂-uitstoot hebben we op diverse onderdelen kunnen terugbrengen, onder meer door verantwoord gebruik van materialen.

Stuk voor stuk prestaties waar we blij mee mogen zijn. En het mooiste is: uit alles blijkt dat we deze liminale fase met elkaar het hoofd kunnen bieden. Windesheim heeft ook dit jaar weer laten zien hoe veerkrachtig en koersvast we vooruit blijven bewegen. Ook in onzekere tijden. Dat zetten we in 2026 en verder voortvarend door; samen op weg naar een toekomstbestendig Windesheim. Het fundament van Windesheim is stevig. Reden genoeg om onze medewerkers zeer erkentelijk te zijn en om vol vertrouwen de toekomst in te gaan.

Erika Diender-van Dijk
Victorine de Graaf-Peters

1 INFOGRAPHIC

H2 ONS PROFIEL

Windesheim is een brede hogeschool in de regio's Almere en Zwolle. De opleidingen zijn geclusterd in vier domeinen in Zwolle en één domein in Almere. De hogeschool verzorgt Associate degrees, bachelor- en masteropleidingen. De Associate degrees en de bacheloropleidingen worden in voltijd, deeltijd en duaal aangeboden, de masteropleidingen op één na alleen in deeltijd. Daarnaast biedt Windesheim honours- en schakeltrajecten voor studenten, NT2 voor anderstalige studenten die een Nederlandstalige opleiding volgen en een gevarieerd aanbod van cursussen en trainingen voor werkende professionals. In zes kenniscentra wordt vanuit 22 lectoraten volop gewerkt aan onderzoek en kennisinnovatie in nauwe samenwerking met onderwijs en partners in de regio's. We zijn een gewaardeerd partner van bedrijven en instellingen in beide regio's en werken samen in vier Centres of Expertise.

2.1. Onze missie en visie

Bij Windesheim staat de mens centraal, ook in moeilijkeren tijden met bezuinigingen. Dit principe wordt door studenten en medewerkers bevestigd in de ervaring dat je hier jezelf mag zijn. Deze menselijke maat vormt de basis voor onze rol als hogeschool die met open blik naar de wereld kijkt en zich inzet om actief bij te dragen aan maatschappelijke transities.

Onze missie, waar staan we voor

De mens centraal, dat betekent: Windesheim staat voor samen leren, ontwikkelen en innoveren door praktijkgericht onderzoek en onderwijs. Medewerkers en studenten van Windesheim leveren in samenwerking met professionals van bedrijven en instellingen een actieve bijdrage aan een betere wereld.

Onze visie, waar gaan we voor

Hogeschool Windesheim is aanjager van een ambitieus en nieuwsgierig netwerk van studenten, medewerkers, alumni en professionals van bedrijven en instellingen. Met elkaar spelen we actief in op ontwikkelingen in de maatschappij en anticiperen we op kansen op de arbeidsmarkt. We hebben aandacht voor elkaar en voor ieders behoeften en mogelijkheden. We stimuleren een leven lang ontwikkelen op een manier die bij ieder past. Zo halen we het beste uit onszelf, leren we samen en dragen we bij aan een inclusieve en duurzame samenleving.

In aansluiting op onze missie en visie werken we vanuit onze vier kernwaarden: persoonlijk, samen, inspirerend en actief.



2.2. Het instellingsplan 2023 – 2028

In ons instellingsplan *Dichterbij* hebben we onze missie en visie vertaald naar ambities met opgaven voor de periode 2023-2028. Voor de volledige tekst van het plan verwijzen we naar ons [Instellingsplan Dichterbij](#).

2.2.1. Ambities en opgaven

In *Dichterbij* staan drie ambities centraal:

- Dichter bij de wereld: samen met onze omgeving transities in de samenleving versnellen;
- Dichter bij elkaar: welzijn en kwaliteit door een open leercultuur;
- Dichter bij jezelf: leven lang ontwikkelen.

De drie ambities zijn niet los van elkaar te zien. Dichter bij de wereld geeft richting aan de andere twee ambities. Dichter bij elkaar is een voorwaarde om dichterbij jezelf en de wereld te komen: als je goed in je vel zit, sta je er meer voor open om jezelf te ontwikkelen, en als je jezelf meer ontwikkelt, kun je meer bijdragen aan een betere wereld.

We hebben de drie ambities uitgewerkt in een reeks opgaven waarmee we aan de slag zijn. Van het begin af aan hebben we gekozen voor een combinatie van nieuwe initiatieven en voortzetting van initiatieven die al eerder waren gestart. De resultaten zijn zichtbaar in de hele organisatie. Veel van de acties en resultaten die elders in dit jaarverslag zijn beschreven – vooral in de hoofdstukken 3. Onderwijs, 4. Onderzoek en 5. Medewerkers - vloeien voort uit het instellingsplan.

2.2.2. Uitvoering en aansturing instellingsplan *Dichterbij*

In 2024 is de governancestructuur voor de uitvoering en sturing van *Dichterbij* ingericht. Als instrument is gekozen voor de methodiek van het portfoliomanagement. Initiatieven en plannen zijn geordend naar ambitie en worden aangestuurd door ambitieteams. We werken met een matrixorganisatie waarbij in de ambitieteams managers uit de bestaande hiërarchie samenwerken met project- en programmaleiders. De acties uit de drie ambities komen samen in een samenhangend *Dichterbij*-portfolio. Met deze structuur ontstaat er synergie tussen visie, regie en uitvoering.

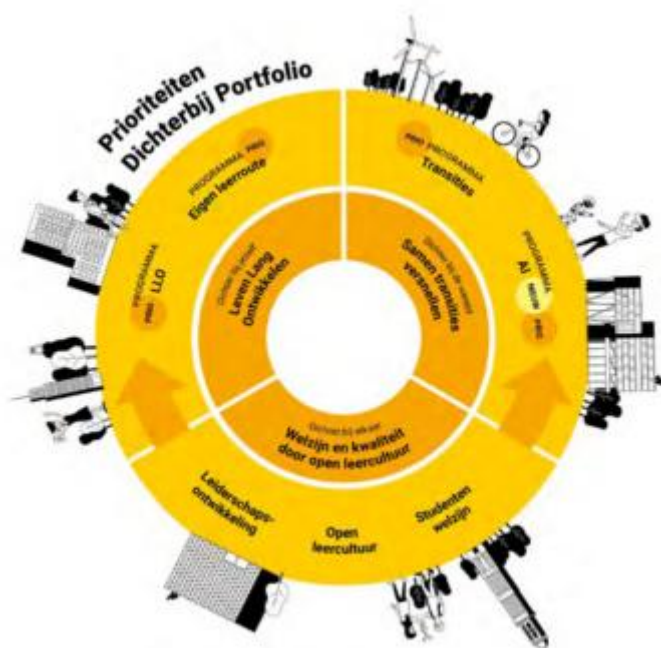
In 2025 is het mogelijk gebleken om de uitvoeringsstructuur te vereenvoudigen, waarmee de slagkracht groter wordt. In december 2025 heeft Windesheim vastgesteld op welke wijze de voortgang wordt bewaakt en wat de toetsbare indicatoren voor succes zijn. Op die manier kunnen we monitoren of de doelstellingen tijdig worden gehaald; zo nodig kunnen we bijsturen. Daarmee geven we concretere invulling aan de opgaven en zetten we het portfoliomanagement steviger neer.

2.2.3. Prioritering in 2025

In 2025 heeft Windesheim besloten om vier prioriteiten te benoemen: vier opgaven die grote invloed hebben op het onderwijs, het onderzoek en de toekomst van de organisatie. Prioritering was nodig omdat de financiële situatie vroeg om het maken van keuzes, maar ook om efficiënter en effectiever te kunnen werken. Aan de oorspronkelijke opgaven is vanwege de urgentie het anticiperen op de impact van AI toegevoegd. De vier kernopgaven zijn:

1. de eigen leerroute verder ontwikkelen en de doorstroom vereenvoudigen;
2. Leven Lang Ontwikkelen tot een vanzelfsprekendheid maken;
3. onderwijs en onderzoek aansluiten op maatschappelijke transitie;
4. en anticiperen op de impact van AI op het hoger onderwijs.

Deze prioriteiten zijn richtinggevend voor de invulling van leiderschap (zie paragraaf 5.4.3), de open leercultuur en het studentenwelzijn. Waar Windesheim met de eerste twee opgaven al eerder was gestart, vormen de aansluiting bij maatschappelijke transities en het anticiperen op AI-impact relatief nieuwe uitdagingen voor de hogeschool. Omdat deze doelen alleen samen met anderen te realiseren zijn, werkt Windesheim in domein- en dienstoverstijgende teams samen met partners buiten Windesheim.



2.2.4. Resultaten van prioriteiten in 2025

Eigen leerroute doorontwikkelen en doorstroom vereenvoudigen

Windesheim heeft in 2025 de eigen leerroute verder doorontwikkeld, met als resultaat dat per september 2025 ruim 7.000 studenten zijn gestart met deze leerroute (september 2024: ruim 2.700). Er is gewerkt aan didactische en curriculaire aanpassingen naast procesoptimalisatie. De Windesheimbrede procesregie is ingericht, met specifieke aandacht voor onderwijsontwikkeling. Dit draagt bij aan samenhang, transparantie en beheersbaarheid van veranderingen. Ook op de doorstroomtrajecten is extra ingezet. Zo zijn we gestart met een nieuwe opleiding waarin mbo

en Ad zijn geïntegreerd. Studenten kunnen daarna sneller hun bachelordiploma halen. Deze en andere resultaten komen aan de orde in de paragrafen 3.2.1 en 3.3.

Leven lang ontwikkelen tot een vanzelfsprekendheid maken

De LLO-ontwikkeling hebben we in 2025 een flinke stimulans kunnen geven, bijvoorbeeld door de kennis binnen Windesheim te verbreden en het assortiment aan korte opleidingen, maatwerkopleidingen en microcredentials uit te breiden. Een uitgewerkte beschrijving is te vinden in paragraaf 3.4.

Onderwijs en onderzoek aansluiten op transities

Met het versterken van de verbinding tussen onderwijs en onderzoek was Windesheim al eerder gestart en ook de afstemming op de behoeften van externe partners is niet nieuw. In 2024 had Windesheim zes focustransities benoemd: de sociale transitie, de zorgtransitie, de circulaire en energietransitie, de ruimtelijke transitie, de onderwijstransitie en de digitale transitie. In 2025 is besloten om dit traject te versnellen. In hoofdstuk 4 beschrijven we een aantal concrete voorbeelden.

In het najaar van 2025 zijn we gestart met een ondersteunend programma *Transities versnellen*. In dit programma komen bestaande elementen en nieuwe ontwikkelingen bij elkaar:

- een voortzetting van het programma *Duurzaam Dichterbij* met focus op duurzaamheid in het onderwijs;
- de strategische samenwerking in de *DIVERSE-Alliantie* (sinds juni 2024), bekrachtigd door het ondertekenen van het *Memorandum of Understanding* op 27 mei 2025, waarmee we voor onze vier geprioriteerde opgaves ook Europese kansen kunnen benutten;
- de start van een centraal project *Impactpaden*: een onderzoek naar de belangrijkste strategieën voor samenwerking met onze regionale en (inter)nationale partners. In 2025 zijn in dit verband de samenwerkingsverbanden met het mkb in de regio Zwolle geïnventariseerd;
- ondersteuning van de domeinen om onderwijs en onderzoek aan te laten sluiten op één of meerdere van de zes eerder gekozen focustransities.

Anticiperen op de impact van AI op het hoger onderwijs

In het licht van de snelle ontwikkeling van AI, de impact van AI op onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering en in het licht van de inwerkingtreding van de AI-verordening heeft Windesheim (generatieve) AI gepositioneerd als Windesheimbrede prioriteit. Doel is synergie te creëren tussen de verschillende al bestaande initiatieven en op die manier sneller resultaten te behalen. In mei 2025 is Windesheim gestart met het programma *AI in de hogeschool* om planmatig en gestructureerd te kunnen werken aan visievorming, een integraal beleidskader, professionalisering van de organisatie, governance en compliance. Daarnaast is er ruimte voor nieuwe inzichten en emergente ontwikkelingen. Aan de rol en kwaliteit van toetsing wordt uitdrukkelijk aandacht besteed.

De focus lag in 2025 vooral op AI-geletterdheid, het voorbereiden van een AI-register en het ontwikkelen van kaders voor het verantwoord gebruik van (generatieve) AI in onderwijs en organisatie. In de tweede helft van 2025 is in het kader van de professionalisering van de organisatie de e-learning AI-geletterdheid gelanceerd. Verder zijn met handreikingen ontwikkeld voor toetsing en didactiek en voor de toepassing van de AI-verordening in combinatie met toetsing. Deze handreikingen bevinden zich eind 2025 in de fase van conceptontwikkeling.

Extern is de samenwerking met NPuls, SURF en de Nederlandse AI-coalitie voortgezet. In juni was Windesheim gastlocatie voor de AI-estafette van NPuls, gericht op kennisuitwisseling en gezamenlijk leren. De estafette trok deelnemers vanuit verschillende hogescholen. Windesheim heeft ook aansluiting gezocht bij het landelijk AI-netwerk van hogescholen, met als doel de uitwisseling van kennis. Daarnaast zijn ook dit jaar de community of practice en de AI-doeweek georganiseerd in samenwerking met mbo-instelling het Deltion College.

2.3. Duurzaamheid

'We laten ons inspireren door de duurzaamheidsdoelen van de Verenigde Naties, de Sustainable Development Goals. Deze internationale thema's omvatten mens, milieu en welvaart'. Bron: Dichterbij. Instellingsplan 2023-2028

Duurzaamheid is een thema binnen de ambitie *Dichter bij de wereld*, dat ook de andere ambities van Windesheim in onderlinge samenhang raakt. We maken er werk van dat duurzaamheid integraal onderdeel is van alle activiteiten die we uitvoeren en zichtbaar is in ieders gedrag. We willen een bijdrage leveren aan een duurzamere wereld via onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering in onze eigen organisatie (practice what you preach). Daarom stimuleren we duurzaam gedrag dat voortkomt uit daadwerkelijke overtuiging en motivatie: de inner development goals (IDG's).

Binnen de geprioriteerde opgave *Onderwijs en onderzoek aansluiten op transities* heeft Windesheim het programma *Duurzaam Dichterbij* gecontinueerd: een uiting van het belang dat Windesheim hecht aan duurzaamheid en de overtuiging dat duurzaamheid essentieel is voor de toekomst van de maatschappij als geheel, maar ook voor Windesheim zelf.

In 2025 hebben wij via tal van bijeenkomsten, evenementen en andere activiteiten verder gewerkt aan bewustwording en bevordering van duurzaam gedrag. Zie voor een verdere uitwerking en concrete resultaten hoofdstuk 4. Onderzoek (paragraaf *Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding*), hoofdstuk 5. Medewerkers (paragraaf 5.2 *Werken aan maatschappelijke transities*) en hoofdstuk 8. Bedrijfsvoering (paragraaf 8.5 *Duurzame bedrijfsvoering*). Een voorbeeld van duurzaamheid in het onderwijs is opgenomen in het kader op deze pagina.

Over diversiteit en inclusie, in onze visie een aspect van duurzaamheid, rapporteren wij in de paragraaf hierna, met verwijzing naar andere hoofdstukken uit dit jaarverslag.

IDG's in het onderwijs

Een tweedaags IDG-evenement in oktober 2025, waarin is verkend hoe we onderwijs zó kunnen vormgeven dat het zowel studenten als docenten in hun kracht zet. Het evenement omvatte een interactieve watchparty van de internationale IDG Summit in Stockholm, verrijkt met een eigen programma met ontmoeting en reflectie en een dag met verdieping en workshops – hoe maken we de IDG's concreet in het Nederlandse onderwijs?

2.4. Diversiteit en inclusie

“Gelijke kansen voor alle studenten en medewerkers willen we de komende tijd nog meer verankeren als onderdeel van onze cultuur. Daarmee bedoelen wij niet dat we iedereen precies hetzelfde willen benaderen. Integendeel: wij kiezen voor een benadering afgestemd op wie je bent, een benadering die recht doet aan diversiteit.” Bron: Dichterbij, instellingsplan 2023 - 2028

Ongelijkheid verminderen is een van de 17 Sustainable Development Goals. Windesheim beschouwt diversiteit en inclusie als een belangrijk aspect van duurzaamheid. In de afgelopen jaren heeft Windesheim een stevige basis gelegd voor Diversiteit & Inclusie (D&I). Deze basis is in 2025 verder versterkt door de doorontwikkeling van beleid, uitvoering van activiteiten en samenwerking met interne en externe partners. De oprichting van het D&I-expertteam en de integratie van D&I in het instellingsplan *Dichterbij* vormen hierbij een belangrijk fundament, evenals eerder ingezette trajecten zoals de workshops *Deep Democracy*, het stagediscriminatiebeleid en de leergang *Psychologische Veiligheid voor leidinggevenden*.

De inwerkingtreding van het Windesheimbrede stageprotocol, als onderdeel van structureel beleid om discriminatie en uitsluiting van studenten tegen te gaan, was in 2025 een belangrijke mijlpaal. In het verlengde hiervan heeft Windesheim in samenwerking met ECHO een landelijke conferentie tegen stagediscriminatie georganiseerd. De conferentie trok brede belangstelling met deelnemers afkomstig uit ruim dertig verschillende onderwijsinstellingen (mbo, hbo en wo), overheidsinstellingen en maatschappelijke organisaties. Hiermee leverde Windesheim een actieve bijdrage aan landelijke kennisdeling en samenwerking op dit thema.

De best bezochte D&I-activiteit in 2025 was de Windesheim Neurodiversity Day. Tijdens deze bijeenkomst verzorgde Saskia Schepers, een toonaangevend expert op het gebied van neurodiversiteit, een lezing voor ongeveer tweehonderd medewerkers. De hoge opkomst illustreert het brede draagvlak en de toenemende aandacht voor inclusie binnen de organisatie.

Verder hebben wij in 2025 geïnventariseerd welke factoren medewerkers met een migratieachtergrond helpen of belemmeren om inclusie te ervaren binnen Windesheim. De uitkomsten laten zien dat er een belangrijke basis is gelegd, maar maken ook duidelijk dat structurele aandacht, expertise en borging noodzakelijk blijven om verdere stappen te kunnen zetten.

2025 was ook het jaar van reflectie op wat tot nu toe met het D&I-beleid is bereikt en wat dat betekent voor het beleid in de komende jaren. Eind 2025 hebben we de inzet van het D&I-expertteam aangescherpt door te focussen op Windesheimbrede thema's uit het instellingsplan *Dichterbij*, zoals inclusief leiderschap, een open leer- en werkcultuur en het behoud van divers talent. Op deze manier is de inzet van het team gericht en meer in samenhang georganiseerd, met als effect een grotere zichtbaarheid en herkenbaarheid.

Naast deze initiatieven organiseerde en vierde Windesheim diverse belangrijke momenten, waaronder Internationale Vrouwendag, Diversity Day, Paarse Vrijdag, de Nationale Dag tegen Discriminatie en het Suikerfeest.

Diversiteit en inclusie vatten wij breed op. Het gaat niet uitsluitend om diversiteit in culturele achtergrond, maar ook bijvoorbeeld om diversiteit in ondersteuningsbehoefte van studenten. Windesheim zet sterk in op extra aandacht voor studenten met een ondersteuningsbehoefte, met als doel dat zij zich tijdens hun studie maximaal kunnen ontwikkelen en na hun studie als professional aan de slag kunnen.

Tot slot enkele voorbeelden van de wijze waarop Windesheim diversiteit en inclusie steeds meer verankert in het praktijkgericht onderzoek.

In 2025 is Windesheimbreed gewerkt aan inclusieve onderzoeksmethodologie door reflectie op diversiteit en inclusie in onderzoek meer te integreren in ons afwegingskader. Het nieuwe afwegingskader is ook ingezet bij scholing voor startende onderzoekers buiten Windesheim. Daarnaast is ingezet op participatieve en inclusieve onderzoeksmethoden zoals het werken met ervaringskennis, co-creatie en arts-based research. Onderzoeksmedewerkers zijn hierin bijgeschoold en ervaringsdeskundigen worden structureel betrokken als co-onderzoekers. Dit alles draagt bij aan een open en veilige onderzoekscultuur waarin leren en reflectie centraal staan.

Het lectoraat *Inclusieve Leeromgevingen* heeft samen met de educatieve masteropleidingen Master Educational Needs en Master Learning & Innovation het pilotproject *Sherlock in a Shoebox* uitgevoerd. De pilot was gericht op het toegankelijk maken van onderzoek en het inclusief toepassen ervan in het eigen werkveld. De methode is interactief gepresenteerd tijdens de Onderwijs Research Dagen en het congres van Vereniging Lerarenopleiders Nederland, mede om feedback van externe experts te verzamelen.

H3 Onderwijs en kwaliteitszorg

“Onze ambitie: de mogelijkheden voor leven lang ontwikkelen verder uitbouwen. Op die manier kunnen we maximaal aansluiten bij de vraag van onze studenten, medewerkers en professionals van bedrijven.” Bron: Dichterbij, Instellingsplan 2023 - 2028

Onderwijs raakt in feite aan alle ambities uit *Dichterbij*. In de eerste plaats aan de ambitie Dichter bij jezelf: leven lang ontwikkelen. Maar ook de ambitie Dichter bij elkaar speelt een belangrijke rol: een open leercultuur is immers essentieel voor de ontwikkeling en het welzijn van studenten. De ambitie Dichter bij de wereld zorgt ervoor dat het onderwijs van Windesheim blijft aansluiten bij wat er leeft in de maatschappij.

3.1. Feiten en cijfers

3.1.1. Ons onderwijs in cijfers

Op 1 oktober 2025 stonden in totaal 25.431 studenten bij hogeschool Windesheim ingeschreven. In 2025 volgden deze studenten onderwijs bij 76 opleidingen, waarvan 51 bachelor-, 16 associate degree- en 9 masteropleidingen. Van deze studenten volgen er 20.531 een voltijd-, 4.159 een deeltijd- en 741 een duale opleiding. 4201 studenten studeren in Almere en 21.230 in Zwolle.

In 2025 is onze studentpopulatie licht gedaald ten opzichte van 2024. Dit zal het effect zijn van de daling van het aantal jongeren in de leeftijd van onze primaire doelgroep (demografische ontwikkeling).

Tabel 1: Studentpopulatie per opleidingsvariant

	2021	2022	2023	2024	2025
Voltijd	23.303	22.583	21.690	20.873	20.531
Deeltijd	3.641	3.989	4.213	4.142	4.159
Duaal	242	289	393	566	741
Totaal	27.186	26.861	26.296	25.581	25.431

Qua vooropleiding verschuift onze studentpopulatie licht: het aantal studenten met een hbo-/wo-diploma stijgt, terwijl het aantal studenten met een mbo-diploma licht daalt. Het aantal studenten met een buitenlands of ander diploma (overig) daalt ook.

Tabel 2: Studentpopulatie naar vooropleiding

	2021	2022	2023	2024	2025
Havo	14.044	13.808	13.473	13.140	13.085
Mbo	9.911	9.672	9.381	8.998	8.803
Vwo	1.322	1.382	1.403	1.369	1.384
Hbo/wo	896	1.152	1.212	1.322	1.412
Overig	1013	847	827	752	747
Totaal	27.186	26.861	26.296	25.581	25.431

De instroom bij Windesheim is tegen de verwachting op alle drie de opleidingsniveaus gestegen.

Tabel 3: Studenteninstroom per opleidingsniveau

	2021	2022	2023	2024	2025
Associate degree	1.002	1.013	1.117	1.087	1.184
Bachelor	7.116	6.771	6.793	6.452	6.691
Master	226	220	177	188	191
Totaal	8.344	8.004	8.087	7.727	8.066

In 2025 reikten we in totaal 8.941 diploma's uit. Dit is een stijging na twee jaar stabiel gebleven te zijn in 2023 en 2024.

Tabel 4: Soorten diploma's

	2021	2022	2023	2024	2025
Propedeuse	4.317	3.995	4.455	4.134	4.230
Associate Degree	423	570	594	606	787
Bachelor	3.566	3.357	3.546	3.862	3.766
Master	153	105	158	153	158
Totaal	8.459	8.027	8.753	8.755	8.941

3.1.2. Nationale Studenten Enquête 2025

Onze studenten zijn bovengemiddeld tevreden over Windesheim. Onze tevredenheidsscore in de Nationale Studenten Enquête 2025 is 3,81 op een schaal van 1-5; het landelijk gemiddelde is 3,70. Onze score is een tiende hoger dan die van de voorgaande twee jaren. De hoge score heeft een brede basis: Windesheim scoort niet alleen in totaal, maar ook op alle zes kernthema's bovengemiddeld.

De hoogste deelscore geven de studenten aan de studiebegeleiding: 4,00. Het gaat dan zowel om de mogelijkheden voor begeleiding als om de kwaliteit van de begeleiding. Studenten voelen zich veilig om zichzelf te zijn bij Windesheim en ze voelen zich thuis bij hun opleiding. Ook vinden veel studenten dat docenten bereikbaar zijn als studenten hen nodig hebben. Voor Windesheim is de begeleiding van studenten al jarenlang een speerpunt en we kunnen (opnieuw) constateren dat dit zijn vruchten afwerpt.

De meeste studenten zijn zeer positief over hun docenten (score: 3,82). De studenten zijn van mening dat hun docenten deskundig zijn, maar ook betrokken. Docenten zorgen ervoor dat het voor studenten prettig is om vragen te stellen.

Naast een aantal vaste thema's zijn op verzoek van Windesheim in 2025 vragen gesteld over een aantal extra thema's. De tevredenheid is het hoogst voor het thema gelijke behandeling (3,93): er heerst een veilig klimaat waarin iedereen zijn mening durft te geven en er wordt rekening gehouden met persoonlijke omstandigheden. Ook zijn veel studenten tevreden over de algemene vaardigheden (3,83): studenten waarderen onder andere de mate waarin communicatieve vaardigheden en het samenwerken met anderen worden aangeleerd. Het minst tevreden zijn studenten over het thema reflectie: zo hebben studenten tijdens dit collegejaar niet vaak meerdere perspectieven (politiek, religieus, etnisch, etc.) in discussies of opdrachten verwerkt (2,92) of eigen opvattingen of ideeën ter discussie gesteld (3,19).

Hoogste tevredenheid over studeren met ondersteuningsbehoefte

De NSE besteedt ook aandacht aan studeren met een ondersteuningsbehoefte. Dat Windesheim een inclusieve school is, blijkt ook uit het feit dat studenten van Windesheim begrip ervaren voor hun bijzondere omstandigheden en zijn tevreden over de aangeboden voorzieningen. Uit onderzoek van het Expertisecentrum Inclusief Onderwijs in oktober 2025 blijkt dat studenten van Windesheim hier in vergelijking met andere hogescholen hoog op scoren. Ook zijn zij over het algemeen tevreden over de toegankelijkheid: 90% van de studenten noemt het gebouw toegankelijk, 87% de website, 86% de digitale leeromgeving en 84% het lesmateriaal. Windesheim blijft streven naar verdere verbetering.

3.2. Onderwijs

3.2.1. Eigen leerroute

“Een eigen leerroute is geen synoniem voor individueel leren. Integendeel: wij gaan uit van gezamenlijk leren in multidisciplinair verband, overal waar dat meerwaarde biedt. Van daaruit kunnen studenten en medewerkers leren om samen te werken met de buitenwereld.” Bron: Dichterbij, instellingsplan 2023 - 2028

Studenten beschikken niet allemaal over exact dezelfde voorkennis en ze leren op verschillende manieren en in een verschillend tempo. Flexibel onderwijs biedt dan ruimte voor maatwerk en voor eigen regie in tempo, inhoud en leer- en toetsvormen; alles uiteraard binnen de geldende landelijke eisen. Maar wel met als resultaat meer betrokkenheid, motivatie en studiesucces. Windesheim leert en helpt studenten regie te nemen over hun eigen leerproces. Deze vaardigheden nemen ze mee in hun professionele loopbaan. Flexibilisering bevordert gelijke kansen door onderwijs toegankelijker te maken. Denk aan mensen die door bijvoorbeeld zorgtaken, extra ondersteuningsbehoefte, topsport, belastbaarheid of de combinatie van werk, gezin en leren onvoldoende aan kunnen haken of aangehaakt kunnen blijven in een meer traditioneel onderwijssysteem. Flexibel onderwijs is toekomstgericht onderwijs. De eigen leerroute is en blijft daarom een belangrijk speerpunt om de ambities uit *Dichterbij* te realiseren.

Het vraagt inzet en creativiteit om flexibel onderwijs integraal in te voeren. In feite is er sprake van een onderwijstransitie voor Windesheim, met grote veranderingen in de curricula en de onderwijslogistieke processen en systemen. In 2025 werkten we aan verdere implementatie van de eigen leerroute. Met het doel van de eigen leerroute voor ogen hebben we scherpe keuzes gemaakt die niet altijd direct tot zichtbare voortgang leiden: we hebben prioriteit gegeven aan het opstellen van een beleidskader en het versterken en stroomlijnen van ondersteunende processen en de nieuwe digitale informatieketen, de digitale campus. Hiermee worden onderwijsprocessen rond ontwerp, uitvoering, toetsing en verantwoording beter op elkaar afgestemd en eenduidiger ondersteund. Daarnaast is Windesheimbrede procesregie ingericht, met specifieke aandacht voor het procesgebied onderwijsontwikkeling. Deze regie draagt bij aan samenhang, transparantie en beheersbaarheid van veranderingen en zorgt ervoor dat onderwijsinhoudelijke ambities worden ondersteund door passende processen en systemen.

Met het vastgestelde *Beleidskader Eigen Leerroute* zijn in 2025 alle afspraken over de eigen leerroute overzichtelijk bij elkaar gezet zodat voor huidige en nieuwe docenten duidelijk is aan welke voorwaarden het onderwijs op Windesheim moet voldoen. De systemen in de digitale campus zijn in 2025 geoptimaliseerd zodat studenten flexibele keuzes kunnen maken die passen bij hun persoonlijke situatie. De invoering van de eigen leerroute verloopt gefaseerd: opleidingen starten niet allemaal tegelijk. In 2025 zijn nieuwe opleidingen in de informatieketen toegevoegd. Met als resultaat per september 2025 ruim 7.000 studenten startten met hun eigen leerroute, tegen ruim 2.700 in september 2024. Het doel is dat in januari 2027 al het onderwijs is ingevoerd in de digitale campus, inclusief alle LLO-activiteiten.

3.2.2. Toetsing

Voor het toetsingsbeleid waren in 2025 twee ontwikkelingen van belang: de eigen leerroute en de effecten van AI. De ontwikkeling van de eigen leerroute vraagt om meer integraal toetsen en een flexibel toetsaanbod. De impact en bredere beschikbaarheid van AI vragen om een evaluatie van bestaande toetsvormen in relatie tot de validiteit en betrouwbaarheid van toetsen, maar ook om AI-bewust curriculum- en toets(her)ontwerp. Analyse van meerjarige trendlijnen in kwaliteitsonderzoeken heeft geleid tot een verdiepend onderzoek naar de navolgbaarheid van beoordelingen.

Ook in dit uitdagende speelveld blijft het duurzaam geformuleerde Windesheimbrede toetsbeleid (*Windesheim Uitgangspunten voor Toetsing*) leidend voor een valide en betrouwbare toetsing. Om de toepassing van het toetsbeleid zo breed mogelijk te verspreiden, zijn handreikingen en formats voor opleidingsteams beschikbaar via een centraal toegankelijk platform. Netwerkbijeenkomsten over diverse aspecten van toetsing faciliteren en stimuleren kennisdeling en professionalisering, evenals het aanbod op het gebied van toetsing door de Corporate Academy. Windesheimbrede en domeinspecifieke toets- en onderwijskundige ondersteuning vullen elkaar aan.

3.3. Doorstroom vereenvoudigen

“Doorstromen, overstappen en combineren is niet alleen aan de orde binnen Windesheim, maar ook in de hele onderwijsketen. Daarom breiden we de samenwerking met onderzoeks- en onderwijspartners – van voortgezet onderwijs en mbo tot universiteiten in zowel Nederland als het buitenland – uit. We creëren meer mogelijkheden voor uitwisseling en gezamenlijke projecten en we werken aan een soepeler doorstroom of overstap van andere instellingen naar ons toe, of andersom.”

Bron: Dichterbij. Instellingsplan 2023-2028

Vereenvoudigen van de doorstroom vereist denken in een doorlopende leer- en begeleidingslijn. Windesheim heeft dit denken in 2025 als volgt geconcretiseerd.

Instream en aansluiting

Op het thema instroom vanuit vo en mbo werkte Windesheim net al in eerdere jaren samen met een groot aantal andere onderwijsinstellingen.

- Via schoolbezoeken en activiteiten onderhouden we contacten met vo-scholen in de regio's Almere en Zwolle. We selecteren de vo-scholen die we bezoeken op basis van data en marktaandeelcijfers. Bij de voorlichting zetten we profielkeuzespellen in, naast oudervoorlichting, workshops *Routekaart Studiekeuze*, de studiekeuzemonitor en *Student in de Klas*. Verder komen leerlingen van de praktijkgerichte havo naar Windesheim om de workshop hbo-skills te volgen.

- Op voorlichtingsbijeenkomsten bij mbo's verzorgen we workshops en masterclasses zoals de workshop *Routekaart Studiekeuze*, de *hbo-expeditie* en ouderworkshops. Daarnaast bieden we binnen het keuzedeel *Voorbereiding hbo* onder andere masterclasses gericht op onderzoeken en samenwerken, en hebben we opnieuw een hackathon georganiseerd.
- In 2025 hebben wij drie decanenkringen ontvangen op Windesheim en twee vo-scholen uit het Caribisch deel van het koninkrijk. Verder zijn in dat jaar twee netwerkbijeenkomsten v(s)o-mbo-hbo georganiseerd. In de regio Almere zijn samen met externe partners drie actielijnen uitgezet, te weten: leven lang ontwikkelen, diversiteit & inclusie en doorstroom.
- Het mbo-hbo-netwerk van de Zwolse8 heeft zich in het tweede helft van 2025 vooral gericht op het onderzoek van de Hanze en ResearchNed, *Transitie van mbo naar hbo. Wat werkt en wat versterkt*. De uitkomsten nemen we mee in 2026 en daarbij zoeken we aansluiting bij de projecten vanuit de Regeling Versterking Aansluiting Beroepsonderwijskolom (VABOK-regeling) in onze regio.
- In 2025 zijn vier VABOK-subsidieaanvragen gehonoreerd, waarmee het totaal op dertien komt. De vier nieuwe subsidies zijn bestemd voor de opleidingen hbo-ict, de lerarenopleiding lichamelijke opvoeding en de opleiding Social Work. In 2025 is er verder een maatschappelijke-diensttijd-subsidie van bijna € 1,2 miljoen toegekend voor de domeinen Flevoland en Techniek. In de regio Almere neemt Windesheim deel aan de projectgroep *Studiekeuzemodule* voor de invulling van de Regio Deal met als doel om het studiesucces te vergroten door versterking van de ouderbetrokkenheid.

Doorstroom van Associate degree naar bachelor

Binnen het landelijk doorstroomkader werken we aan het bevorderen van de doorstroom van Ad- naar bacheloropleidingen; dit doen we onder meer door opleidingsoverstijgende samenwerking en gezamenlijke voorlichting.

De Ad's E-Commerce, Management en Social Work nemen deel aan de VABOK, met als resultaat het traject MHBO Management (mbo en hbo in elkaar geschoven). In dit traject behalen studenten in vier jaar naast hun mbo-diploma ook een hbo Ad-diploma. Na dit traject kunnen ze bij Windesheim binnen twee jaar hun bachelor in een bijpassende opleiding halen. Het MHBO-Management-traject is een samenwerking tussen het Deltion College, Landstede MBO, mbo Menso Alting en Hogeschool Windesheim.

Windesheim draagt actief bij aan de landelijke werkgroep Doorstroom Ad-Ba en aan de landelijke alliantie impactmakerschap. Langs deze weg werkt Windesheim aan versteviging van de positionering en profilering van het Ad-niveau. Dit gebeurde in 2025 onder meer door de publicatie van een Handreiking Impactmakerschap op niveau 5 en door de landelijke Ad-dag vanuit de Ad Versnellingsgroep.

Doorstroom van bachelor naar master

De aandacht voor de professionele masters neemt toe en heeft zich in 2025 vertaald in verbetering van de informatievoorziening. In de voorlichting komen onder meer de premastermogelijkheden aan bod. Ook besteden we aandacht aan het verschil tussen een professionele master en wo-master, zodat studenten kunnen bepalen wat het beste bij hen past. Hiermee bevorderen we het doorstuderen en de kansengelijkheid als het gaat om doorstroom. Daarnaast heeft Windesheim in 2025 nieuwe afspraken met de Rijksuniversiteit Groningen gemaakt en zijn de afspraken met de Universiteit Twente verder geborgd.

3.4. Leven lang ontwikkelen tot een vanzelfsprekendheid maken

In een wereld met toenemende maatschappelijke complexiteit is leven lang ontwikkelen onmisbaar. Vanuit onze LLO-ambitie maken wij ons onderwijs en onze organisatie toekomstbestendig, zodat wij een groeiende groep (toekomstige) professionals, bedrijven en instellingen kunnen ondersteunen bij talentontwikkeling en het realiseren van maatschappelijke transitie. Door het versterken van vakkennis en vaardigheden vergroten we de duurzame inzetbaarheid van (toekomstige) professionals.

Als strategisch partner dragen we bij aan de toekomstbestendigheid van bedrijven en instellingen; door met (sociale) partners in de regio te bouwen aan een sterke en actieve leercultuur. We stimuleren initiële studenten om 'leren' te zien als een continu proces, dat niet stopt na het behalen van een diploma. We brengen ons WHW- en private onderwijs meer in samenhang en richten de digitale campus zó in dat voor studenten en professionals eigen leerroutes en soepele doorstroom binnen het onderwijs mogelijk zijn. Voor professionals ontwikkelen we flexibele, op maat gemaakte en stapelbare leertrajecten en we denken vroegtijdig mee met onze partners over leer- en ontwikkelvraagstukken. We investeren in duurzame relaties, onder andere met alumni, en bieden onze medewerkers ruimte voor hun eigen blijvende ontwikkeling.

Op deze manier heeft Windesheim in 2025 de visie op Leven Lang Ontwikkelen verdere inkleuring gegeven. De kennis over LLO bij Windesheim is verder verbreed, de domein- en dienstoverstijgende samenwerking is versterkt en de LLO-organisatie is verder geprofessionaliseerd. Ook zijn er keuzes gemaakt ten aanzien van een gezamenlijke ontwikkelagenda voor de komende jaren. Het assortiment is verrijkt met korte opleidingen voor professionals, in het bijzonder aanschuifonderwijs en de mogelijkheden voor FastSwitch. Vanaf 2025 bieden we een FastSwitch-programma aan binnen Techniek en Social work, naast het al eerder gestarte programma in de zorg. Ook zijn onze maatwerk- en incompany-activiteiten voor bedrijven en instellingen verstevigd; groepen medewerkers kunnen gezamenlijk op hbo-niveau nieuwe kennis en vaardigheden opdoen. Een mooi voorbeeld is de in 2025 gestarte verkenning met het ministerie van Defensie, waar we in gesprek zijn over samenwerken en het bieden van minoren en non-formele opleidingsmogelijkheden.

De inzet op microcredentials illustreert hoe wij concreet werken aan LLO. Windesheim is vanaf de start aangesloten bij de landelijke pilot microcredentials. In 2025 steeg het aantal cursussen en modules waarvoor microcredentials worden uitgereikt.

Windesheim draagt in Almere bij aan de Human Capital Agenda in de Metropoolregio Amsterdam/Flevoland en neemt in de regio Zwolle deel aan de Zwolse8 en aan de Human Capital Agenda bij de sectortafels van de regio Zwolle. Een voorbeeld van versterken van de regionale samenwerking is het consortium van Windesheim met Deltion, Breman en andere publieke en private partners, waarbij opleiders en bedrijfsleven in innovatiesprints gezamenlijk LLO-oplossingen ontwikkelen ten behoeve van de energie- en grondstoffentransitie en een toekomstbestendige installatiesector. In 2025 ontving het consortium hiervoor bijna € 1,4 mln. subsidie vanuit de LLO-Katalysator voor een periode van vier jaar.

3.5. Kwaliteitszorg

"Ons onderwijs en onderzoek zijn van hoge kwaliteit en dat willen we zo houden, zonder te vervallen in een prestatiecultuur. We zoeken actief naar een brede verscheidenheid aan kennis en ervaring binnen en buiten Windesheim." Bron: Dichterbij, instellingsplan 2023 – 2028

Kwaliteitszorg sluit vooral aan bij de tweede ambitie uit het instellingsplan: Dichter bij elkaar.

3.5.1 Kwaliteitsbeleid

Domeinen en opleidingen gaven in 2025 verdere invulling aan het eind 2024 vastgestelde kwaliteitsbeleid via handreikingen en opleidingsspecifieke documenten. De vraag hoe Windesheim dit kwaliteitsbeleid in de praktijk realiseert, is onderdeel van de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) die Windesheim in 2026 zal doorlopen.

De instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) is een periodieke, externe en onafhankelijke beoordeling van de interne kwaliteitszorg van een instelling, waarbij interne kwaliteitszorg zowel de kwaliteitscultuur als het interne systeem van kwaliteitszorg omvat.

Een extern panel stelt bij de toets vast of het interne kwaliteitszorgsysteem en de kwaliteitscultuur in combinatie verzekeren dat de instelling de eigen visie op goed onderwijs realiseert en dat de instelling duurzaam werkt aan de borging, ontwikkeling en verbetering daarvan. De eerstvolgende toets van Windesheim vindt plaats in november en december 2026. In 2025 startte Windesheim met de voorbereidingen op deze toets.

In het kader van de voorbereidingen op de instellingstoets kwaliteitszorg heeft Windesheim onder andere de Windesheim Onderwijsvisie uit 2019 geëvalueerd. Daarnaast was herijking nodig in verband met recente ontwikkelingen, waaronder resultaten van en ervaringen met de eigen leerroute en Leven Lang Ontwikkelen, het instellingsplan Dichterbij, de zes vastgestelde transitie's, het kwaliteitsbeleid, docentprofessionalisering en de visie op studentwelzijn.

Dit alles heeft geleid tot een herijkte onderwijsvisie. Deze visie biedt een Windesheimbreed kader dat richting geeft aan het onderwijs binnen onze opleidingen en daarmee samenhang en consistentie schept.



3.5.2 Assortimentsontwikkelingen

Accreditaties opleidingen in 2025

In 2025 ontvingen dertien opleidingen van Windesheim een positief accreditatiebesluit bestaande opleiding:

- E-commerce (associate degree, Zwolle);
- Industriële Automatisering en Robotica (associate degree, Zwolle);
- Logistiek (associate degree, Zwolle);
- Sociaal Werk (associate degree, Almere & Zwolle);
- Software Development (associate degree, Almere);
- Elektrotechniek (bachelor, Zwolle);
- HBO-ICT (bachelor, Almere & Zwolle);
- Industrieel Product Ontwerpen (bachelor, Zwolle);
- Journalistiek (bachelor, Zwolle);
- Logistics Management (bachelor, Zwolle);
- Ondernemerschap & Retail Management (bachelor, Zwolle);
- Social Work (bachelor, Almere & Zwolle);
- Werktuigbouwkunde (bachelor, Zwolle).

Voor negen opleidingen vroeg Windesheim op basis van een positief visitatierapport een verlenging of behoud van accreditatie bestaande opleiding aan:

- Sociaal Financiële Dienstverlening (associate degree, Zwolle);
- Technische Bedrijfskunde (associate degree, Zwolle);

- Bedrijfskunde (bachelor, Almere & Zwolle);
- Civiele Techniek (bachelor, Zwolle);
- Docent en kennismanager Dienstverlening en Producten (bachelor, Zwolle);
- HBO-Rechten (bachelor, Almere & Zwolle);
- Opleiding tot Verpleegkundige (bachelor, Almere & Zwolle);
- Pedagogiek (bachelor, Zwolle);
- Technische Bedrijfskunde (bachelor, Zwolle).

Voor Civiele Techniek ontving Windesheim in januari 2026 een positief besluit. Voor de overige opleidingen verwacht Windesheim de definitieve besluiten in het voorjaar van 2026. Voor drie aanvragen leverde Windesheim op verzoek van de NVAO een extra aanvulling aan op standaard 4 (gerealiseerde eindkwalificaties). 2025 was het elfde jaar op rij waarin Windesheim zonder hersteltraject de visitaties van bestaande opleidingen doorliep. De besluiten en onderliggende visitatierapporten zijn beschikbaar op de website van de NVAO.

Overige beoordelingen

Tien bacheloropleidingen van Windesheim kregen in de Keuzegids hbo 2026 voltijd het predicaat 'topopleiding', met een score van 75 punten of hoger. Het landelijk gemiddelde ligt op 60 punten. Het gaat in Zwolle om de bacheloropleidingen:

- Civiele Techniek;
- Global Project & Change Management;
- Human Resource Management;
- Logistics Engineering;
- Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde;
- Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde;
- Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie;
- Ruimtelijke Ontwikkeling-Mobiliteit.

In Almere kregen de bacheloropleidingen Human Resource Management en Ruimtelijke Ontwikkeling-Mobiliteit het predicaat topopleiding.

Eerste prijs Onderwijspremie voor innovatieve simulatieruimte Verpleegkunde!

In de Immersive simulatieruimte maken studenten Verpleegkunde onder uiteenlopende omstandigheden kennis met verschillende leersituaties, zo uit de praktijk gegrepen. Onderwijs in de simulatieruimte blijkt voor studenten de ideale stagevoorbereiding en een mooie opstap naar het leren in de praktijk. Het innovatieve project 'Klaar voor de verpleegkundestage dankzij de Immersive simulatieruimte!' heeft de eerste prijs (€ 1,2 mln.) van de Onderwijspremie gewonnen, de hoogste onderscheiding in het middelbaar en hoger beroepsonderwijs.

Windesheim noteert voor 49% van de bacheloropleidingen een top-3-notering en neemt daarmee in de ranking 'grote' hogescholen in de Keuzegids hbo 2026 voltijd een derde positie in.

Windesheim ontving ook in 2025 het Blik-op-Werk-certificaat voor de NT2-opleiding. Blik op Werk is een onafhankelijke organisatie die kwaliteitskeurmerken verleent aan instellingen die aantoonbaar duurzame arbeidsparticipatie en inburgering bevorderen. Daarnaast startte Windesheim in 2024 het traject van diplomaerkenning. De inspectie gaf toen voor dit traject nog een aantal verbeterpunten. Tijdens de beoordeling in november 2025 oordeelde de inspectie hierover positief, zodat Windesheim nu getuigschriften mag uitreiken aan NT2-studenten die bij Windesheim hun traject doorlopen.

Assortimentsbeleid

Windesheim stelde eind 2024 een gezamenlijke aanpak vast voor het periodiek evalueren en herijken van het aanbod van onderwijs, onderzoek en LLO ('assortiment'). Dit betekent dat we jaarlijks zowel op domeinniveau als Windesheimbreed een analyse uitvoeren op interne en externe ontwikkelingen in relatie tot het aanbod, om op basis daarvan keuzes te kunnen maken over het behouden, afbouwen, versterken en/of vernieuwen van ons aanbod. Hiervoor hanteert Windesheim een systematische en datagedreven aanpak.

In 2025 doorliep Windesheim deze cyclus voor de eerste keer, gericht op het aanbod aan bekostigde associate degree-, bachelor- en masteropleidingen. Dit leidde tot de afspraak om het leerlandschap (aanbod aan opleidingen en doorstroommogelijkheden daartussen) van Windesheim verder te analyseren en knelpunten en kansen in doorstroommogelijkheden te identificeren, zodat we het onderwijs efficiënter kunnen organiseren. De uitkomsten hiervan zijn onderdeel van de cyclus in 2026.

Daarnaast sluit Windesheim in VH-verband aan bij het landelijk netwerk portfoliomanagement. Dit netwerk is ingericht om als hogescholen gezamenlijk uitvoering te geven aan het *Verenigingskader portfoliomanagement* (oktober 2025), gericht op afstemming tussen VH en hogescholen onderling. In het verenigingskader heeft de VH vastgelegd hoe de hogescholen invulling geven aan het bestuursakkoord (2022) en transparant maken hoe zij regie voeren op macrodoelmatigheid en aanpassing van het onderwijsaanbod.

Op basis van het verenigingskader is Windesheim regulier aangesloten bij de afstemmingstafels Noord-Nederland (Hanze, NHL Stenden, Van Hall Larenstein en Windesheim), Oost-Nederland (HAN, Saxion, CHE, Hogeschool Utrecht, Van Hall Larenstein, Aeres, VIAA en Windesheim) en de landelijke tafel Lerarenopleidingen (alle hogescholen met educatieve opleidingen). Windesheim sluit aan bij de afstemmingstafel Randstad (R6: Hogeschool Utrecht, Inholland, HvA, Haagse Hogeschool, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Leiden) als de agenda relevant is voor onze locatie in Almere.

Nieuwe opleidingen

Als Windesheim nieuwe opleidingen ontwikkelt, doorlopen deze de toets macrodoelmatigheid (CDHO, OCW) en de toets nieuwe opleiding (NVAO). In 2025 meldde Windesheim bij de CDHO een voornemen voor een toets macrodoelmatigheid, namelijk een herhaalde aankondiging voor Toegepaste Psychologie (bachelor, Almere). Het dossier voor Toegepaste Psychologie en het dossier voor een nieuwe associate degree-opleiding Integraal Bouwmanagement diende Windesheim in 2025 in. Op beide aanvragen ontving de hogeschool een negatief besluit vanuit OCW. Voor Toegepaste Psychologie toonde de opleiding volgens het besluit weliswaar een behoefte aan nieuwe professionals aan, maar niet de ruimte in het landelijk aanbod; de huidige opleidingen Toegepaste Psychologie kunnen volgens de CDHO voorzien in de vraag naar deze professionals. Voor Integraal Bouwmanagement toonde Windesheim naar het oordeel van de CDHO niet aan dat de beoogde opleiding binnen het bestaande (sterk) verwante aanbod kan worden vormgegeven. Windesheim onderzoekt nu welke mogelijkheden er zijn om binnen het bestaande opleidingsaanbod aan de vraag van het werkveld tegemoet te komen.

Nieuwe opleidingsvarianten

Om tegemoet te komen aan de vraag van lerenden en/of het werkveld biedt Windesheim regelmatig nieuwe varianten van bestaande opleidingen. Voor deze varianten is in de meeste gevallen geen aanvullende toetsing nodig; het bijschrijven in RIO is voldoende. Per 1 september 2025 is de deeltijdvariant van de associate degree-opleiding Finance (Zwolle) ingeschreven. Windesheim beëindigde de duale variant van de bacheloropleiding Logopedie (Zwolle).

Sectorplan masters

Windesheim werkt sinds 2021 mee aan het 'sectorplan masters', bedoeld om te komen tot gezamenlijk ontwikkelde masteropleidingen aan deelnemende hogescholen. Dit met het uiteindelijke doel om sneller en beter te kunnen inspelen op grote maatschappelijke vraagstukken. Als resultaat daarvan dienden vijf coalities begin 2024 een clusteraanvraag in voor de toets macrodoelmatigheid. OCW oordeelde dat alle vijf de clusteraanvragen voldoende onderbouwd waren en gaf groen licht voor bekostiging van de aangevraagde initiatieven. Windesheim was bij drie van deze clusteraanvragen betrokken, namelijk bij de masters Duurzaamheidstransities (voorheen Sustainability Transitions), Human Capital Innovatie en Data Driven Business. De masters Duurzaamheidstransities en Human Capital Innovatie zijn joint programmes met Saxion; dit betekent dat beide hogescholen gezamenlijk het onderwijs verzorgen.

De masteropleiding Human Capital Innovatie startte in september 2025 met een deeltijdvariant in Zwolle en Deventer. De masteropleidingen Data Driven Business (voltijd en deeltijd, Zwolle) en Duurzaamheidstransities voltijd (Zwolle, Deventer en Enschede) starten per september 2026, onder voorbehoud van het definitieve besluit accreditatie nieuwe opleiding.

3.6 Studentenwelzijn en begeleiding

“Onze ambitie: met onze open leercultuur dragen we bij aan welzijn van studenten en medewerkers en aan een blijvend hoge kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Bron: Dichterbij, instellingsplan 2023 – 2028

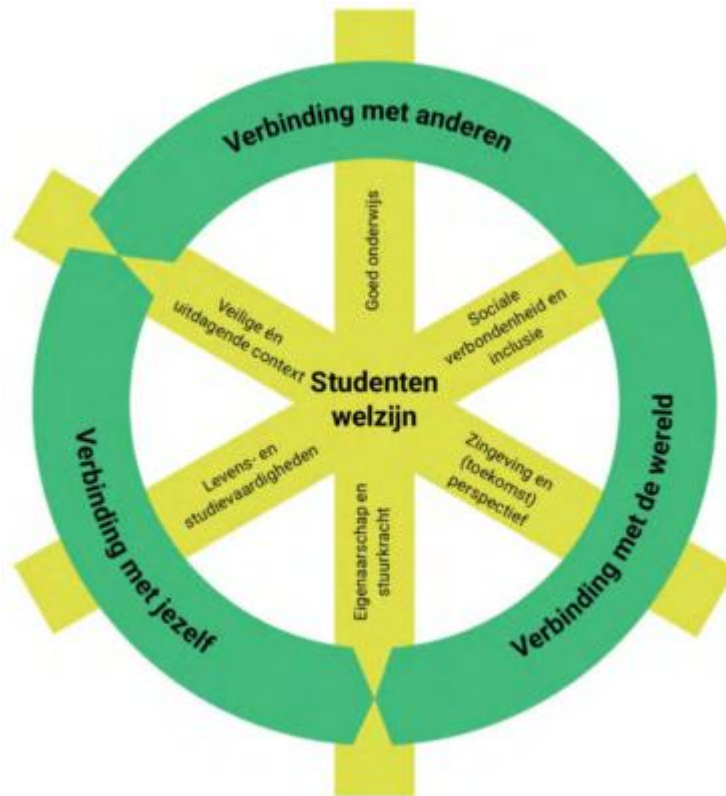
3.6.1 Visie op welzijn en begeleiding

Het welzijn van studenten en medewerkers staat hoog op de agenda. Het gaat om respectvolle aandacht voor elkaar, om de vrijheid te kunnen zijn wie je bent, om regie op je eigen leer- en ontwikkelproces. Aandacht voor welzijn gaat niet ten koste van de kwaliteit van het onderwijs, integendeel. Wie zich gehoord en gezien voelt, staat meer open voor leren en ontwikkelen. Omgekeerd komen onderwijs en onderzoek tegemoet aan de nieuwsgierigheid en ambities van studenten en medewerkers.

Om de studenten van vandaag in staat te stellen bij te dragen aan de wereld van morgen is het nodig dat zij zich verbonden voelen met zichzelf, met de ander en met de wereld. Daarom werken wij langs twee lijnen aan studentenwelzijn:

1. ontwikkelen van een welzijnsbevorderende (leer)omgeving;
2. toerusten/begeleiden van studenten om te kunnen navigeren in een complexe wereld.

Een welzijnsbevorderende leeromgeving is stimulerend en veilig. Studenten ervaren een 'sense of belonging' en ontwikkelen zich op die basis optimaal. De verworven vaardigheden stellen hen in staat om veerkrachtig om te gaan met uitdagingen en tegenslagen. Zo groeien ze uit tot reflectieve, maatschappelijk bewuste, autonome professionals, die relaties kunnen aangaan en regie kunnen nemen bij vraagstukken in hun professionele en persoonlijke leven.



Windesheim maakt veel werk van het toerusten en begeleiden van studenten. Daarbij maken we onderscheid tussen begeleiding bij de opleidingen en begeleiding vanuit expertise, waarbij geldt: begeleiding binnen de opleiding waar het kan, met expertise waar het moet. In 2025 heeft Windesheim bovendien de beweging ingezet om van individuele reactieve begeleiding om te schakelen op collectieve en op preventie gerichte begeleiding, daar waar dat mogelijk is.

3.6.2. Begeleiding bij de opleidingen

Studentcoaching

Studentcoaching is de begeleiding van eerstejaarsstudenten door ouderejaars studenten. We bieden iedere eerstejaars gedurende de eerste en cruciale honderd dagen van de studie een studentcoach aan, zodat niemand zich alleen hoeft te voelen. Studentcoaching draagt daarmee bij aan kansengelijkheid, omdat de studentcoach de coachee de weg leert vinden binnen Windesheim en zich thuis laat voelen op de hogeschool. Daarnaast helpen de studentcoaches de coachees op weg met hun studie.

Voor de eerstejaars die in september 2025 zijn gestart, waren er 287 studentcoaches beschikbaar. Het aantal coaches loopt terug, omdat lang niet alle studenten bij hun studie en eventuele andere werkzaamheden tijd voor dit werk kunnen vinden. Toch bleek uit de jaarlijkse enquête onder eerstejaars dat in 2025 70% van de respondenten kennis heeft gemaakt met de studentcoach. Van deze groep heeft 72,3% dit als (zeer) prettig ervaren. Ruim 7.000 studenten hebben in 2025 een studentcoach aangeboden gekregen.

Ondanks het wegvallen van de tijdelijke extra (NPO-)middelen continueren we de studentcoaching voor eerstejaars. Het ministerie van OCW heeft dit initiatief als good practice vermeld in het kader van de besteding van NPO-middelen.

Startthermometer

Sinds 2019 krijgen voltijd eerstejaarsstudenten (Ad en Bachelor) de uitnodiging om de Startthermometer in te vullen, een vragenlijst die een beeld geeft van onder andere hun tevredenheid over de gemaakte studiekeuze, hun motivatie en hun sociale en academische integratie. In 2025 vulden bijna duizend eerstejaars de vragenlijst in. De studenten kunnen hun persoonlijke uitslag bespreken met hun studentbegeleider en daarnaast worden de resultaten gebruikt voor onderzoek, samen met andere deelnemende hbo- en mbo-scholen onder coördinatie van Fontys Hogeschool.

Studentbegeleiding (SB)

Windesheim werkt met een netwerk van SB-ambassadeurs in een continu proces binnen elk domein en over de domeinen heen aan de verbetering en monitoring van de studentbegeleiding. De studentbegeleider biedt de student onder meer passende begeleiding bij het nemen van de regie en het maken van keuzes in de eigen leerroute. De studentbegeleiders zorgen voor begeleiding bij de studievoortgang, bij de persoonlijke en professionele ontwikkeling en bij loopbaankeuzes. Het in mei 2025 opgeleverde SB-profiel vormt voor opleidingen de basis voor de verdere ontwikkeling van studentbegeleiding.

De omslag van individuele en reactieve naar collectieve en proactieve begeleiding zal de komende jaren verder vorm krijgen. Dat studenten onze inzet op studentbegeleiding, waarderen, blijkt uit de hoge scores in de Nationale Studentenenquête (zie ook paragraaf 3.1.2).

Switchbegeleiding

In 2025 zijn 842 meldingen binnengekomen van studenten die overwogen om van opleiding te veranderen. Ongeveer 30% daarvan heeft (binnen Windesheim) die switch gemaakt gedurende het studiejaar; een ander deel switchte per september 2025. De meeste studenten switchten binnen het oorspronkelijke domein. Techniekstudenten vormen hierop een uitzondering; zij switchten ook regelmatig naar een opleiding in het domein Business, Media en Recht. Het domein Flevoland telde relatief de meeste switchers.

3.6.3. Begeleiding vanuit expertise

Studentsupportcentrum

Het StudentSupportCentrum (SSC) biedt begeleiding aan studenten en ondersteunt de studentbegeleiders en docenten bij complexe begeleidingsvraagstukken. Het SSC zet in op preventie en *dichterbij* door zich dicht bij de opleidingen te organiseren en samen te werken. Een goed voorbeeld daarvan is de gezamenlijke intake van studenten met een ondersteuningsbehoefte door decanen en een contactpersoon van de betreffende opleiding. Een ander voorbeeld betreft de studentenpsychologen die intensief samenwerken met opleidingen om bijvoorbeeld te sparren over een begeleidingsvraagstuk.

Ook in 2025 heeft het SSC regelmatig scholing gegeven aan groepen docenten, zoals de training door de loopbaancoaches in het begeleiden van keuzeprocessen en de workshops van de studentenpsychologen over suïcidepreventie. Voor studenten is er een divers aanbod op het gebied van studiekeuze, Acceptance and Commitment Therapy (ACT), faalangst en trainingen op het gebied van studievaardigheden.

Studie Stilte Ruimte (SSR) Almere

De Studie Stilte Ruimte biedt een laagdrempelige plek voor studenten zonder geschikte studieomgeving om hun studie te hervatten en voort te zetten. In 2026 wordt de SSR uitgebreid met het faciliteren van een pilot met breed toegankelijke planningsessies voor studenten die hiermee studievertraging willen voorkomen.

De Boo(s)tcampweek - een week lang aanbod voor alle studenten

Drie keer in het jaar konden alle studenten van Windesheim deelnemen aan (online) workshops, bijeenkomsten en boostgesprekken met als doel hun studievaardigheden, zelfregulatie en welzijn te ontwikkelen. Het programma richtte zich op thema's als timemanagement, uitstelgedrag, motivatie, taalvaardigheid, zelfvertrouwen en mentale rust. Zo'n 250 studenten namen deel aan 25 workshops. De Boo(s)tcampweek is hiermee een zichtbaar en laagdrempelige manier om studiesucces te versterken en kennis te maken met de dienstverlening van het SSC.

Studenten met een ondersteuningsbehoefte

De ondersteuning van studenten met een functiebeperking is een essentiële randvoorwaarde voor het studiesucces van deze studenten. Door vroegtijdige intakegesprekken worden passende voorzieningen tijdig ingezet, wat studievertraging helpt voorkomen. Persoonlijke begeleiding door studentendecanen en SMF-contactpersonen vergroot het zelfvertrouwen en legt een stabiele basis voor studievoortgang. Studenten ervaren dat maatwerkvoorzieningen en korte communicatielijnen direct bijdragen aan hun studiesucces en zelfstandigheid. Gerichte interventies helpen bij het overwinnen van specifieke studie- en toetsdrempels. Daarnaast versterken peer-support en sociale netwerken de veerkracht van studenten. De ondersteuning loopt door na het afstuderen, via loopbaanbegeleiding richting duurzaam werk. Aandachtspunt blijft de organisatie van toetsvoorzieningen.

Sterk aan het Werk

In het traject *Sterk aan het Werk* begeleidt het SSC afgestudeerde studenten met een ondersteuningsbehoefte naar een passende plek op de arbeidsmarkt. In 2025 werden er 40 studenten uit alle vijf domeinen van Windesheim begeleid naar een passende plek op de arbeidsmarkt.

Dankzij de actieve rol van Windesheim in de discussie over de nieuwe 'Wet van school naar duurzaam werk' zal deze wet niet alleen gelden voor het mbo en praktijkonderwijs, maar ook voor hogescholen en universiteiten. Deze nieuwe wet moet zorgen voor begeleiding van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt in hun overstap naar duurzame werkgelegenheid tot een jaar na afstuderen.

Tweede Kamerlid GroenLinks-PvdA Lisa Westerveld op bezoek bij Windesheim

"Met het programma Sterk aan het Werk krijgen jongeren met een functiebeperking begeleiding van Windesheim bij het vinden en behouden van een baan. Een paar maanden geleden was ik daar op bezoek om van studenten te horen waarom dit soort projecten zo waardevol zijn. Hun boodschap nam ik mee in het debat vanavond over de 'Wet van school naar duurzaam werk.'"

In het najaar van 2025 kreeg Windesheim voor het project *Sterk aan het Werk 2.0* een subsidie van het Instituut Gak, toegekend voor een periode van anderhalf jaar. De subsidie, samen met een bijdrage uit de Regio Deal 2024-2028 in de regio Zwolle, stelt ons in staat om *Sterk aan het Werk* de komende tijd te continueren en op die manier bij te dragen aan een inclusieve arbeidsmarkt.

Taalspecialisten

Taalspecialisten van het SSC bieden taalbegeleiding aan drie verschillende doelgroepen, namelijk:

- NT2 voor anderstalige studenten die een Nederlandstalige opleiding volgen;
- dyslexiebegeleiding voor studenten met dyslexie;
- taalbegeleiding voor alle studenten van Windesheim die ondersteuning vragen op het gebied van hun schrijfproces of die hulp zoeken bij de voorbereiding van tentamens.

Daarnaast geven de taalspecialisten advies aan examencommissies en hebben zij geïnvesteerd in de doorontwikkeling van het hogeschoolbrede taalbeleid dat in 2024 was vastgesteld. Kern van het taalbeleid is dat taalvaardigheid wordt gezien als onderdeel van professionalisering en persoonlijke ontwikkeling. Daarom vraagt Windesheim van elke student, ongeacht de opleiding, een taalvaardigheidsniveau dat overeenkomt met 4F uit het *Referentiekader taal en rekenen* van het landelijk expertisecentrum SLO. Omdat taal wordt gezien als onderdeel van het beroep, wordt taalbeheersing niet als los vak getoetst, maar als onderdeel van bijvoorbeeld verslagen of andere teksten. Inmiddels is er een nulmeting uitgevoerd en zijn adviezen over verdere uitwerking binnen de opleidingen uitgebracht. De verwachting is dat de integratie van het taalonderwijs in het beroepsonderwijs ertoe leidt dat studenten met meer plezier aan de slag gaan met hun taalontwikkeling en ook minder een beroep zullen hoeven doen op begeleiding hierin door het SSC.

Studentenpsychologen

In 2025 hebben bijna zeshonderd studenten een beroep gedaan op psychische ondersteuning. Deze ondersteuning bieden we soms individueel en soms in groepsverband. De studenten waarderen de ervaren ondersteuning zeer. Het professionaliseringsaanbod voor medewerkers bereikte ruim honderd docenten en ondersteuners via trainingen over suïcidepreventie en rol en grenzen in de begeleiding van studenten. Hiervoor was de waardering ook positief. De studentenpsychologen hebben geïnvesteerd in deskundigheidsbevordering op het gebied van neurodiversiteit en hoogbegaafdheid, waardoor zij nog beter kunnen aansluiten bij uiteenlopende ondersteuningsbehoeften van studenten.

Loopbaancoaches

In 2025 is ook door de loopbaancoaches ingezet op een verschuiving van individuele begeleiding naar meer groepsgewijs werken. Om studenten met studiekeuzetwijfel snel en effectief te kunnen bedienen, is de studiekeuzetraining als kernvoorziening ingezet. Deze training biedt de deelnemers zelfkennis en inzicht in keuzeprocessen. Het gezamenlijk reflecteren en delen van ervaringen wordt door studenten gewaardeerd en het met en van elkaar leren heeft toegevoegde waarde. Aanvullend is in Zwolle het groepsaanbod uitgebreid met programma's als de *Studiekeuzekracht 10-daagse*, workshops en webinars, het organiseren van de januari-keuzemaand en een breed aanbod tijdens open dagen. Individuele begeleiding blijft beschikbaar voor specifieke vraagstukken zoals (vervolg)studiekeuze, stage- en loopbaanvragen. Daarnaast is geïnvesteerd in docentprofessionalisering en productontwikkeling om keuzebegeleiding duurzaam te borgen binnen opleidingen.

Studentendecanen

De vraag van studenten naar begeleiding door decanen is ten opzichte van 2024 ongeveer gelijk gebleven. Het aantal vragen over de voorziening prestatiebeurs nam sterk toe, mede door betere voorlichting en grotere zichtbaarheid via sociale media. In 2025 was het telefonisch spreekuur in Zwolle nieuw; doel is om studenten met urgente vragen te kunnen bedienen. Daarnaast hebben de decanen bijgedragen aan de ontwikkeling van een protocol hoe om te gaan met afwezige studenten. In dit protocol wordt voor alle betrokken partijen uitgewerkt welke acties behulpzaam kunnen zijn om weer in contact met de student te komen. Het decanaat heeft daarnaast ook een belangrijke rol in de uitvoering, in samenwerking met de opleiding.

Financieel spreekuur

Het financieel spreekuur helpt studenten weer overzicht te krijgen over de eigen financiën. Samen met de student brengt de begeleider de inkomsten en uitgaven in kaart en vervolgens wordt bekeken welke aanvullende aanvragen of afspraken mogelijk zijn. Soms vindt een verwijzing plaats naar een externe instantie. Studenten ervaren vaak een drempel om met hun financiële hulpvraag aan te kloppen. Om de drempel te verlagen wordt regelmatig gecommuniceerd in nieuwsbrieven en andere media.

Ambulatorium/Psychomotore Therapie Student Support

In 2025 heeft het Ambulatorium zijn werk kunnen consolideren en verbeteren. [Onderzoekresultaten van het lectoraat *Bewegen, Gezondheid & Welzijn*](#) tonen inmiddels aan dat de PMT zeer goed aansluit bij studenten en bij de onderwijsgerelateerde psychosociale uitdagingen die bij studeren horen.

Het Ambulatorium heeft in 2025 het aanbod uitgebreid om daarmee voor meer studenten toegankelijk te worden. Er zijn pilots uitgevoerd op het gebied van groepsaanbod en motivational coaching. Ook is er een nieuwe sectie opgezet voor medewerkerswelzijn.

3.6.4. Sociale veiligheid

Een open leer- en werkcultuur kan alleen maar bestaan als studenten en medewerkers zich veilig voelen. Onveiligheid kan te maken hebben met grensoverschrijdend gedrag, stalking of onvoldoende professionele distantie. In 2025 heeft Windesheim een hogeschoolbrede gedragscode ontwikkeld die duidelijke normen en verwachtingen ten aanzien van respectvol en veilig gedrag formuleert.

Hulppunt Zorgwekkend Gedrag

Het Hulppunt biedt (waar nodig directe) ondersteuning en advies bij acute of complexe en meervoudige problematiek op het gebied van sociale veiligheid en zorgwekkend gedrag bij studenten. In 2025 zijn er 174 meldingen binnengekomen, een stijging van ruim 18% ten opzichte van 2024 (147 meldingen). De stijging hoeft niet te betekenen dat er meer zorgwekkend gedrag was; het kan ook zijn dat de bekendheid van het hulppunt groter is geworden.

Het hulppunt bood in 2025 interactieve workshops aan rond zorgwekkend gedrag, zoals *Rollen en grenzen in het begeleiden bij studenten* gericht op het vergroten van kennis, herkenning en handelingsvaardigheden bij medewerkers in het contact met studenten. Het hulppunt werkt nauw samen met interne expertgroepen die zich bezighouden met sociale veiligheid, zoals diversiteit & inclusie, vertrouwenspersonen, HR, integrale veiligheid en de afdeling communicatie.

Landelijk netwerk

Windesheim heeft de deelname aan het in 2023 opgerichte landelijk netwerk *Sociale Veiligheid en Zorgwekkend gedrag* voortgezet. Het netwerk is bedoeld om samenwerking met andere onderwijsinstellingen op dit thema te bevorderen. Daarnaast neemt Windesheim deel aan de landelijke *Regiegroep Sociale Veiligheid in Hoger Onderwijs en Wetenschap*. Deze samenwerking vergroot onze slagkracht en zorgt ervoor dat good practices sectorbreed uitgewisseld worden. We dragen bij aan sectorbrede instrumentontwikkeling en benutten subsidiekansen uit de Subsidieregeling *Sociale Veiligheid in Hoger Onderwijs en Wetenschap*.

3.6.5. Studentenondersteuningsfonds

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

Tabel 5: Studentenondersteuningsfonds - verantwoording 2025

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmachtssituaties* (ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen)	Aanvragen: 73 Toekenningen: 58 Nog in behandeling: 8	€ 152.597	€ 2.631	8,3 maanden
Bestuurders van studieverenigingen, studentenverenigingen**	Aanvragen: 57 Toekenningen: 56	€ 132.187	€ 2.360	9,5 maanden
Overige categorieën** (prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER-studenten, uitgaande beurzen enz.)	Aanvragen: 80 Toekenningen: 80	€ 60.913	€ 761	2,9 maanden

* Betreft aanvragen kalenderjaar 2025

** Betreft aanvragen studiejaar 2024-2025

De totale aanspraak op middelen uit het studentenondersteuningsfonds bedroeg in 2025 € 345.697, inclusief de aanspraken op grond van toekenningen uit voorgaande jaren. Windesheim constateert over meerdere jaren een toename van het aantal aanvragen en de duur van de toekenningen. In 2025 zijn de nieuwe Regeling en het nieuwe Besluit studentenondersteuningsfonds ontwikkeld en per 2026 van kracht geworden.

Topsportregeling

Vanuit het studentondersteuningsfonds krijgen topsportstudenten de kans om naast en na de sportcarrière een maatschappelijke carrière op te bouwen. Topsportstudenten zijn bij een dergelijke leerroute gebaat omdat hun trainings- en wedstrijdschema's vragen om aangepaste onderwijsprogramma's. In feite zijn deze studenten ook onze pioniers voor de verdere ontwikkeling van de eigen leerroute.

Op 1 oktober 2025 telde Windesheim 91 topsportstudenten die voldeden aan de criteria voor de topsportregeling. Deze topsportstudenten beoefenden 24 verschillende sporten.

Eind november 2025 heeft Windesheim net als 29 andere instellingen voor hoger onderwijs een handtekening gezet onder het *Akkoord Flexibel Onderwijs en Topsport 3.0*; daarmee is de structurele ondersteuning bij de combinatie van topsport en studie voor de komende acht jaar geborgd.

3.6.6. Nieuwsgierigheid en ondernemerschap stimuleren

"Alleen met een gezonde portie nieuwsgierigheid kom je tot open gesprekken en innovatieve oplossingen. Daar horen ondernemerschap en ruimte voor experimenteren bij." Bron: Dichterbij, instellingsplan 2023 - 2028

Windesheim Centrum voor Ondernemerschap

In 2025 heeft het Windesheim Centrum voor Ondernemerschap (voorheen Windesheim Centre for Entrepreneurship) verder gewerkt aan een toegankelijk en regionaal verankerd ecosysteem voor ondernemende studenten. De inzet richtte zich op het vergroten van de naamsbekendheid, het versterken van ondernemerschapsonderwijs en het stimuleren van communityvorming met als doel studenten te ondersteunen in het combineren van studie en ondernemerschap. Het centrum droeg bij aan de doelstellingen van het instellingsplan *Dichterbij* door gerichte aandacht voor talentontwikkeling

(ondernemende vaardigheden en mindset), kansengelijkheid en inclusie (laagdrempelige instroom en vrouwelijk ondernemerschap) en versterking van de regionale verbondenheid via mbo-hbo-samenwerking en partners binnen de regio Zwolle.

Het centrum bereikte in 2025 honderden studenten uit verschillende domeinen via workshops, programma's, persoonlijke en/of professionele profileringsruimte, events en online kanalen. Negentien studenten studeerden af in hun eigen bedrijf en zes studenten liepen stage in de eigen onderneming. Specifieke aandacht ging uit naar eerstejaarsstudenten, honours- en associate degree-studenten en mbo-studenten.

Binnen verschillende curricula is ondernemerschap in 2025 verder verankerd. Het centrum verzorgde structurele business coaching binnen meerdere opleidingen. Afstuderen in het eigen bedrijf wordt steeds vaker benut als volwaardige route. Ondernemerschap is daarnaast vaker geïntegreerd in reguliere curricula via business coaching, workshops en juryrollen. Ook docenten zijn betrokken via professionaliseringsactiviteiten, intervisie en inzet van de ondernemende-mindset-trainingen binnen management- en ontwikkeltrajecten.

Regionaal heeft het centrum intensief samengewerkt met mbo-instellingen, andere hogescholen en partners zoals ZWINC, Kennispoort, Regiocampus en Regio Zwolle. Het Ondernemersprogramma is uitgebouwd tot een mbo-hbo-programma met 32 deelnemers in 2025. De community telt inmiddels meer dan tweehonderd leden.

[Twee Windesheimstudenten pakken titel Studentondernemer van het jaar Regio Zwolle 2025](#)

De verkiezing Studentondernemer van het jaar werd voor het vijfde jaar georganiseerd door kennisplatform INN' regio Zwolle. Windesheimstudenten Luc Hakkers en Tobian van der Aa werden in De Makersfabriek in Zwolle verkozen tot 'Studentondernemer van 2025'. De twee jonge ondernemers wonnen die titel met hun twee bedrijven LUTO Supplements en Woofies waarmee ze voedingssupplementen verkopen. Alle genomineerde studentondernemers kregen een masterclass ondernemen van gevestigde ondernemers uit Regio Zwolle. Winnaars Van der Aa en Hakkers ontvingen met hun titel meerdere prijzen, waaronder een geldbedrag, een artikel in een komende editie van het magazine van INN' regio Zwolle en een plek op het podium tijdens het MKB-Nederland Ondernemersfestival.

Internationalisering en samenwerking

De internationale mobiliteit van medewerkers en studenten steeg ten opzichte van 2024. Bijna vijfhonderd medewerkers bezochten in het kader van hun functie één of meerdere keren het buitenland. Deelname aan conferenties en trainingen, bezoek aan partners en studiereizen zijn daarbij de meest voorkomende doelen. Ook bijna 700 studenten van Windesheim verbleven in het kader van hun studie kortere of langere tijd in het buitenland. Omgekeerd ontving Windesheim in 2025 meer dan 450 uitwisselingsstudenten uit het buitenland. De tweede Windesheimbrede International Education Week verwelkomde ruim 75 gasten uit het buitenland en was daarmee opnieuw een succes.

Windesheim wist in 2025 voor het eerst meer dan € 1,5 mln. aan subsidiemiddelen voor student- en medewerkersmobiliteit te verkrijgen, via de Erasmus+-funding uit Europa. Daarnaast ontving Windesheim in het kader van de Erasmus+ KA220 ook middelen voor het project UPSIDED (Unique Pedagogical Stimulating Innovation, Disruption, and Entrepreneurial Development).

Voor bijna 30% van de kortere en langere mobiliteiten van studenten keert Windesheim een aanvullende beurs uit (landelijk gemiddelde 17%). Deze zogenaamde Top Up beurs, door Erasmus+ toegekend, is bedoeld om studenten met financiële belemmering en/of fysieke of psychische gezondheidsproblemen aanvullend te ondersteunen voor hun verblijf in het buitenland.

Op 27 mei ondertekende Windesheim in Istanboel samen met elf andere Europese universiteiten het *Memorandum of Understanding* van de DIVERSE European University Alliance. Daarmee bekrachtigen de partners hun langetermijnsamenwerking op het gebied van onderwijs, onderzoek en innovatie – met als gezamenlijke doel: bijdragen aan de digitale en groene transitie van Europa.

De DIVERSE European University Alliance is een internationaal netwerk. De alliantie bouwt aan een gedeelde interuniversitaire campus met flexibele leerroutes, stimuleert praktijkgericht en interdisciplinair onderwijs en onderzoek, en leidt toekomstbestendige professionals op die bijdragen aan de grote uitdagingen van Europa – zoals circulariteit, welzijn en digitale transformatie. De ambities geformuleerd door de DIVERSE Alliantie sluiten goed aan bij de ambities van Windesheim uit het instellingsplan Dichterbij.

De honoursprogramma 's op Windesheim

Om nieuwsgierigheid en persoonlijk leiderschap verder te stimuleren biedt Windesheim diverse honoursprogramma's aan voor bachelor- en Ad-studenten die extra uitdaging zoeken naast hun reguliere studie. De honoursprogramma's zijn bedoeld voor gemotiveerde studenten die zich in een learning community innovatieve werkvormen eigen willen maken en maatschappelijke vraagstukken vanuit verschillende perspectieven willen analyseren en oplossen. De programma's duren een jaar en zijn respectievelijk 15 en 8 studiepunten waard, bovenop de reguliere studiepunten van de opleiding. Succesvolle afronding wordt vermeld op het diplomasupplement. Studenten kunnen deelnemen vanaf het tweede studiejaar.

Er zijn drie honoursprogramma's met elk een eigen thema en locatie: in Almere het programma Sustainable Society (waaronder ook het Ad-talentprogramma) en in Zwolle de programma's Social Innovation en Technology and Society. Elk studiejaar starten deze programma's met een volle groep studenten van diverse opleidingen en verschillende studiejaar. Elk programma bestaat uit gastcolleges, workshops, creatieve denksessies en één of twee honoursweekenden en/of een excursie. De programma's voldoen aan 'honours'kenmerken zoals multidisciplinaire verbinding, creatieve productiviteit, authentieke opdrachten, persoonlijk leerverhaal, maatschappelijke betrokkenheid, concept of giftedness, learning communities en persoonlijk leiderschap.

H4 ONDERZOEK

"Met de expertise die we samen opbouwen in praktijkgericht onderzoek willen we onze rol als innovatief en inspirerend partner in kennisontwikkeling versterken. Windesheim zal op die manier steeds meer als aanjager van transities worden gezien en benaderd." Bron: Dichterbij - Instellingsplan 2023-2028

In 2022 heeft de Vereniging Hogescholen (VH) een bestuursakkoord gesloten met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Volgens dit akkoord rapporteert Windesheim uitgebreid over zijn praktijkgericht onderzoek aan de hand van vastgestelde thema's. Dit hoofdstuk bevat die uitgebreide verslaglegging.

4.1. Huidige situatie praktijkgericht onderzoek

4.1.1. Visie en strategie

Windesheim draagt met praktijkgericht onderzoek al vele jaren bij aan innovaties in de beroepspraktijk. In het instellingsplan *Dichterbiji*spreken we de ambitie uit om ons onderzoek nog meer te laten aansluiten op maatschappelijke transities, waarbij we er zes prioriteerden, namelijk de onderwijs-, zorg-, sociale, circulaire & energie-, ruimtelijke en digitale transitie. We zetten in op multidisciplinair onderzoek dat past bij de complexiteit van grote vraagstukken. De samenwerking tussen onderzoek en onderwijs blijven we versterken, zodat onze studenten nog meer de kans krijgen om een creatieve en onderzoekende houding te ontwikkelen. Met onze open leercultuur willen we bijdragen aan een blijvend hoge kwaliteit van ons onderzoek: we zoeken actief in de buitenwereld naar de nieuwste inzichten en ontwikkelingen. Omgekeerd leveren wij een bijdrage aan de kennisontwikkeling in onze regio's.

In 2025 richtte Windesheim zich, net als in voorgaande jaren, in haar onderzoek op twee centrale kernuitdagingen:

1. het verder verbinden van onderwijs en onderzoek, en
2. het focussen op de zes geprioriteerde maatschappelijke transities uit het instellingsplan. Dit moet leiden tot grotere zichtbaarheid en meer toegevoegde waarde voor het onderwijs, het werkveld en de samenleving als geheel.

Naast de kernuitdagingen richtte Windesheim de onderzoeksstrategie op:

3. focus en massa: een krachtig onderzoeksportfolio met slagvaardige lectoraten, en
4. een sterke verankering in de regionale innovatie- en kennisecosystemen. Windesheim is een vanzelfsprekende en gewaardeerde kennispartner bij de aanpak van regionale (en in toenemende mate landelijke en Europese) vraagstukken.

Windesheim heeft continu aandacht voor een hoge kwaliteit van onderwijs en onderzoek en het bevorderen van een sterke kwaliteitscultuur. De kwaliteitszorg van het onderzoek richt zich zowel op de evaluatie van resultaten als op de voortdurende verbetering van de onderzoekskwaliteit. Daarnaast zet Windesheim zich blijvend in voor een professionele onderzoekscultuur en -structuur.

Terugblik op de visie en uitgevoerde strategie in 2025

Begin 2025 stonden alle kenniscentra binnen Windesheim onder leiding van een gepromoveerde kenniscentrumdirecteur. Deze heeft zitting in het MT van het inhoudelijke domein waarbinnen het betreffende kenniscentrum is ondergebracht. Dat betekent dat het onderzoeksperspectief overal is vertegenwoordigd op managementniveau en dat draagt bij aan de organisatorische, inhoudelijke en relationele synergie tussen onderzoek en onderwijs.

In 2025 expliciteerde Windesheim, in samenspraak met vertegenwoordigers van onderzoek, onderwijs en werkveld, in alle leeropdrachten aan welke van de zes gekozen transities ze bijdragen. De leeropdrachten beschrijven de kaders waarbinnen het onderzoek van een lectoraat plaatsvindt. Elke vier jaar evalueren wij een leeropdracht met een afvaardiging uit onderzoek, onderwijs en werkveld. Indien nodig stellen we de leeropdracht bij. Op deze manier borgen we dat onderzoek binnen Windesheim voldoende en gericht bijdraagt aan maatschappelijke transities.

In 2025 actualiseerden we ook de handleiding die onder de vierjarige cyclus van de totstandkoming en verlenging van leeropdrachten ligt.

Hieronder beschrijven we drie voorbeelden uit 2025 waaruit blijkt dat Windesheim als kennisinstelling een vanzelfsprekend en gewaardeerde kennispartner is.

1. In 2025 ontving Windesheim subsidie voor het grootschalige praktijkgerichte onderzoeksproject STRONGER2GETHER. Het project is onderdeel van de Nationale Wetenschapsagenda (NWA-ORC) en ontvangt € 6,9 mln. voor de komende jaren. STRONGER2GETHER stelt zich als doel jonge mensen te helpen mentaal sterker te staan door hun sociale relaties te versterken – zowel op school als in de buurt, bij sport en online. Het project richt zich vooral op jongeren in het vmbo, mbo en voortgezet speciaal onderwijs, groepen die in eerdere onderzoeken onderbelicht zijn gebleven.
2. In 2025 investeerde Windesheim in het versterken van de regionale verbinding. We bouwden systematisch inzicht op in het regionale kennis- en innovatiesysteem via een inventarisatie van innovatieboosters in de Regio Zwolle: hubs en programma's waarin onderwijs, onderzoek, overheid en ondernemerschap samenkomen. Deze inventarisatie ondersteunt het strategisch verbinden van onderzoekscapaciteit aan regionale vragen. Het verkregen inzicht benutten we in de werkgroep Kennis- en Innovatiesysteem (KIS) van de regio Zwolle, waarin Windesheim actief participeert. Zie de paragraaf *Verbinding met de regio* voor meer informatie.
3. In 2025 zette de European University Alliance DIVERSE belangrijke stappen in de institutionele verankering van de samenwerking. In mei 2025 ondertekenden alle CvB-voorzitters een Memorandum of Understanding, waarmee de samenwerking formeel is bekrachtigd tot 2028, inclusief het gezamenlijk financieren van projectondersteuning voor DIVERSE. Een belangrijke mijlpaal was de officiële erkenning van DIVERSE door de Europese Commissie als European University Alliance, voortbouwend op het Seal of Excellence en met toegang tot specifieke Europese financieringsmogelijkheden.
In 2025 is de inhoudelijke samenwerking geïntensiveerd. Ook de kring van betrokkenen binnen Windesheim groeide. Er is voortgang geboekt op het gebied van structurele bemensing van DIVERSE-werkgroepen, gezamenlijke initiatieven voor onderzoek en onderwijs (respectievelijk projectaanvragen en ontwikkeling van microcredentials); ook de omvang van betrokken lectoraten groeide; daaronder *Digital Business & Society*, *GGZ en Samenleving*, *Inclusieve Leeromgevingen*, *Leven Lang Ontwikkelen*, *Social Innovation*, *Supply Chain Finance* en *Netwerken in een Circulaire Economie*.
Deze ontwikkelingen laten zien dat 2025 in het teken stond van formalisering, verbreding en verdieping van de DIVERSE-alliantie. In april 2025 is Windesheim samen met vier andere DIVERSE-partners gestart met het gesubsidieerde project *GreenTech4Transformation*, waarmee greentech startup-incubatie bij ZWINC., ondernemerschapsonderwijs en kennisvalorisatie bij Windesheim ondersteund worden. Voor het project is een subsidie van € 1,3 mln. verleend.

Vooruitblik 2026

In het voorjaar van 2026 komen drie belangrijke ontwikkelingen voor Windesheim bij elkaar: het verschijnen van de nieuwe strategische onderzoeksagenda van de VH; de vernieuwde Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit en de gezamenlijke analyse van de visitatieresultaten van de Zwolse kenniscentra. Dit momentum gebruiken we om voor de komende jaren een meer expliciete strategische agenda voor onderzoek op te stellen. Deze richt zich op de gezamenlijke opgaven in het instellingplan *Dichterbij*, de wens om onze onderzoeksinfrastructuur verder te professionaliseren, bij te dragen aan de gezamenlijke ambities in de strategische onderzoeksagenda en te voldoen aan de kaders die de kwaliteit van het onderzoek borgen (onder andere NGWI).

4.1.2. Onderzoek en thema's van het onderzoek binnen Windesheim

Windesheim draagt met de lectoraten en Centres of Expertise (CoE) bij aan kennis- en praktijkontwikkeling op de thema's van de Strategische Onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen. In bijlage 2 bij dit jaarverslag staat een overzicht van de kenniscentra en lectoraten binnen Windesheim. Op 31 december 2025 waren er binnen de zes kenniscentra 22 lectoraten. Per 1 februari 2025 ging het lectoraat *Persoonsgerichte Zorg en Ondersteuning*, officieel van start. Een actueel overzicht van de lectoraten staat eveneens op de [website van Windesheim](#).

In bijlage 3 is weergegeven welk lectoraat of CoE heeft bijgedragen aan welk thema uit de Strategische Onderzoeksagenda.

Nominatie RAAK-Award 2025: Minder zorgafval: Weggooien? Ons een Zorg!

De zorgsector is verantwoordelijk voor circa 7% van de Nederlandse CO₂-uitstoot. Een aanzienlijk deel daarvan hangt samen met het gebruik van disposables: medische hulpmiddelen die vaak slechts één keer worden gebruikt. Dit leidt tot grote afvalstromen en benadrukt de noodzaak tot verduurzaming.

Het onderzoeksproject *Weggooien? Ons een Zorg!*, uitgevoerd door de lectoraten *Supply Chain Finance* en *Netwerken in een Circulaire Economie*, toont aan dat verduurzaming in de zorg haalbaar is – vaak zonder extra kosten of ingrijpende systeemveranderingen. In samenwerking met ziekenhuizen, bedrijven, brancheorganisaties en studenten zijn concrete verbeterkansen geïdentificeerd, zoals het hergebruik van producten bij dezelfde patiënt, het kritisch herzien van protocollen, het kiezen van materialen met lagere milieu-impact en het terugdringen van verspilling binnen en tussen afdelingen.

De nominatie voor de RAAK-award 2025 vormt een erkenning van de impact van dit praktijkgerichte onderzoek. Daarnaast leverde het project een waardevolle bijdrage aan het onderwijs: studenten van onder meer *Verpleegkunde*, *Logistiek* en *Bedrijfskunde* werkten actief mee en vertaalden hun inzichten direct naar toepasbare oplossingen in de zorgpraktijk.

4.1.3. Inkomsten voor onderzoek

Gegeneraliseerde inkomsten voor onderzoek in 2025

De inkomsten voor onderzoek zijn gestegen van € 27,5 mln. in 2024 naar € 28,4 mln. in 2025. De stijging ligt in lijn met onze doelstellingen.

Tabel 6: Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar

(x € 1000)	Gerealiseerde inkomsten in 2025
1. Inkomsten 1 ^e geldstroom	13.063
2. Inkomsten 2 ^e geldstroom	13.488
3. Inkomsten 3 ^e geldstroom	1.204
4. Overige inkomsten voor onderzoek die niet vallen onder 1 t/m 3	655
Totale budget	28.410

4.2. Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

4.2.1. Integratie in het kennisecosysteem

Tabel 7: Overzicht van Centres of Expertise (CoE) waar Windesheim bij betrokken is

Centre of Expertise	Korte omschrijving
Ondernemende familiebedrijven	CoE Familiebedrijven versterkt de ondernemende kracht van familiebedrijven met kennis en inzichten uit praktijkgericht onderzoek via bijeenkomsten, samenwerkingsprojecten, publicaties en scholing. Als onafhankelijke kennispartner neemt het CoE actuele strategische vraagstukken binnen familiebedrijven als leidraad en ontwikkelt kennis in nauwe interactie met familiebedrijven en deelt deze breed. De kennis is relevant, wetenschappelijk onderbouwd en direct toepasbaar. Langdurige relaties met bedrijven in uiteenlopende branches vormen de basis en houden de inspanningen scherp. Het CoE werkt actief mee aan kennisprojecten met onderzoekspartners, dienstverleners en professionals uit familiebedrijven ('engaged scholarship').
TechForFuture	CoE TechForFuture is een centrum voor praktijkgericht onderzoek in High Tech Systems and Materials (HTSM). Studenten en onderzoekers van Saxion en Windesheim werken via publiek-private samenwerking aan sleuteltechnologieën die nieuwe oplossingen voor het bedrijfsleven en de maatschappij mogelijk maken. In het kader van verduurzaming is het centrum in de afgelopen jaren uitgebreid met vier programma's: L.int Lectoraat , Sprong Digital Driven Manufacturing (DDM), Europese Digitale Innovatie Hubs (EDIH) en het groeifondsprogramma TechOost . Hoewel deze programma's verschillen in insteek, financiering en impact, delen ze één kern: het verbinden van technologie met praktische uitdagingen. De projectmatige aanpak, waarbij output, outcome en impact vooraf worden gedefinieerd, vormt de motor van dit onderzoek. Hierbij werken vijftien lectoraten samen met in totaal 150 fte aan praktijkgerichte innovatie.

TechYourFuture

[CoE TechYourFuture](#) onderzoekt en ontwikkelt oplossingen voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van technologisch talent. Windesheim werkt hierbij samen met partners uit onderwijs, bedrijfsleven en publieke sector.

Het CoE kiest niet voor onderwijs óf arbeidsmarkt, maar verbindt beide. Dit levert toegevoegde waarde op voor individuele actoren (onderwijsinstellingen, leraren, bedrijven) en versterkt de samenwerking binnen de keten: zowel binnen het onderwijs als tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

Green PAC (inclusief ZWINC.)

[Green PAC](#) (Polymer Application Centre) is het innovatiecentrum voor (groene) kunststoffen, vezels en composieten, een initiatief van NHL Stenden en Windesheim. Het centrum faciliteert business-driven kennisontwikkeling en fungeert als belangrijke schakel voor toegepast onderzoek van slimme materialen in de kunststoffenindustrie. Door directe kenniscirculatie tussen hogescholen, universiteiten, bedrijven in Noordoost-Nederland en regionaal onderwijs, koppelen onderzoekers hun werk aan concrete projecten en het onderwijs.

Recente ontwikkelingen omvatten:

- Versterking van samenwerkingsnetwerken en onderzoeksprogramma's voor Additive Manufacturing (metaal en kunststof) via publiek-private samenwerking;
- De start van een voltijdse masteropleiding Polymer Engineering (september 2025, gefinancierd voor 120 studiepunten).

Vanuit Green PAC is ook de incubator ZWINC. ontstaan. Deze startup-community in Zwolle ondersteunt innovatieve ondernemingen in de kunststof- en slimme maakindustrie en IT-sector. ZWINC. draagt bij aan maatschappelijke transitie (zoals de circulaire economie en grondstoffentransitie) en versterkt het ondernemersklimaat in de regio door samenwerking met partners zoals de gemeente Zwolle, provincie Overijssel en Digital District Zwolle. De directe link met kennisinstellingen en investeerders heeft in 2025 geleid tot begeleiding van 48 startups (waarvan 32 nieuw), de opstart van 8 scale-ups en het verwerven van € 2,5 miljoen aan financiering.

Verbinding met de regio

Windesheim vervult een actieve en richtinggevende rol in de regio's Almere en Zwolle als kennispartner voor maatschappelijke en economische ontwikkeling. Praktijkgericht onderzoek vormt daarbij een belangrijk fundament. De lectoraten werken vanuit regionale vraagstukken en weten dit te verbinden aan landelijke en in toenemende mate Europese netwerken. Vanuit deze positie is Windesheim partner in meerdere projecten van de Regio Deal Zwolle en de Regio Deal 'Nieuw Land' (Flevoland), die gericht zijn op sociaal sterke, circulaire, innovatieve en klimaatbestendige regio's.

Een belangrijk onderdeel van de regionale infrastructuur is Kennispoort Regio Zwolle. Windesheim levert een financiële bijdrage aan Kennispoort als structurele voorziening voor ondernemersdienstverlening, met als doel het activeren van mkb-bedrijven rond transitieopgaven, het vergroten van het bereik van innovatieboosters, het verbinden van ondernemersvragen aan praktijkgericht onderzoek en het ondersteunen van de ontwikkeling en afname van leven lang ontwikkelen (LLO). Hiermee versterkt de hogeschool de doorwerking van onderzoek naar ondernemerschap en onderwijs.

Daarnaast geeft Windesheim richting aan regionale agenda's via deelname aan bestuurlijke en strategische gremia, waaronder de Economic Board Regio Zwolle (EBRZ). Vanuit deze rol levert Windesheim inhoudelijke bijdragen aan prioritaire dossiers waarin onderzoek, onderwijs en regionale ontwikkeling samenkomen, bijvoorbeeld op het terrein van arbeidsmarkt, energietransitie en innovatie.

In het verlengde hiervan zijn in 2025 LLO-pilots gestart als verdere invulling van bestaande innovatieboosters, zoals de Perron Academy en de LLO-katalysator Energietransitie Zwolle. Deze pilots verbinden vraagarticulatie vanuit het mkb met onderzoek en onderwijs en versterken de regionale leercultuur.

Tot slot is in 2025 ZWINC. partner geworden van het Startupfonds Overijssel en fungeert het als een van de regionale loketten. Daarmee draagt Windesheim via ZWINC. bij aan betere toegang tot financiering, begeleiding en netwerken voor startups en spin-offs, en aan verdere versterking van het regionale innovatie-ecosysteem.

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

Biltin

Miljoenen Nederlandse gebouwen moeten tegen 2050 verduurzaamd worden, aangezien de gebouwde omgeving 40% van de wereldwijde CO₂-uitstoot veroorzaakt. Hoewel de bouwsector grote transitie ondergaat, kunnen veel mkb-bedrijven zich niet voldoende richten op innovaties. Biltin overbrugt deze kloof.

Biltin is een publiek-private samenwerking in Zwolle, waar bedrijven, kennisinstellingen en studenten samenwerken in moderne labs aan een CO₂-neutrale gebouwde omgeving. Het brede netwerk focust op actuele thema's zoals netbewust bouwen, digitalisering en de grondstoffentransitie. Biltin omvat inmiddels een breed deel van de bouwketen, met partners als Breman, Van der Sluis, Hanzestrohm, City Developer-S, deltaWonen, Heutink en Windesheim. Door intensieve samenwerking ontstaan direct toepasbare innovaties die zowel het onderwijs als de praktijk verrijken. Zo versterkt Biltin de regionale bouwketen en versnelt het de overstap naar een duurzame, toekomstbestendige gebouwde omgeving.

Persoonsgerichte Zorg en Ondersteuning

Het aanbieden van persoonsgerichte zorg wordt steeds uitdagender door een complexer zorg- en welzijnslandschap, minder professionals en hogere werkdruk. Dit resulteert in langere wachttijden en minder ruimte voor preventie.

Om te zoeken naar een oplossing voor dit vraagstuk, werken Isala, IJsselheem, Icare, Carinova en Windesheim samen in het in 2025 gestarte lectoraat [Persoonsgerichte Zorg en Ondersteuning](#). Het lectoraat is regionaal verankerd met zorgorganisaties als medefinanciers en consortiumpartners, die samen de volledige patiënten- en cliëntenreis vertegenwoordigen: van vitaliteit tot thuiszorg, ziekenhuis en verpleeghuis. De brede samenwerking maakt het mogelijk om praktijkvragen gezamenlijk op te pakken en onderzoek uit te voeren dat direct toepasbaar is in verschillende zorg- en ondersteuningscontexten.

Persoonsgerichte zorg en ondersteuning betekent afstemming op de waarden, wensen en situaties van patiënten, cliënten en hun naasten. Centraal staat de vraag hoe dit persoonsgericht werken vorm krijgt in een tijd van toenemende maatschappelijke uitdagingen. Een belangrijk thema is transmurale proactieve zorgplanning, waarbij verpleegkundigen, andere professionals en naasten samenwerken.

Deze samenwerking sluit aan bij het Integraal Zorgakkoord. Door onderzoek, onderwijs en praktijk vanaf het begin te verbinden, ontstaan kortere lijnen tussen kennisontwikkeling, toepassing en implementatie. Dit versterkt de verpleegkundige praktijk en draagt bij aan onderwijsinnovatie.

Anders organiseren van onderwijs in Flevoland

Het primair onderwijs in Flevoland kampt met het grootste lerarentekort van Nederland, met name in Almere en Lelystad. Scholen hebben moeite om dagelijks voldoende bevoegde leraren te vinden, wat de onderwijskwaliteit onder druk zet. Aangezien het tekort naar verwachting tot minstens 2040 aanhoudt, is een snelle oplossing langs de reguliere weg niet in zicht.

Daarom werkt men in het door NRO gesubsidieerde project *Anders organiseren van onderwijs in Flevoland* aan duurzame alternatieven. Windesheim en de UvA bundelen hierin de krachten met schoolbesturen, kinderopvang, jeugdhulp en de gemeenten Almere en Lelystad. Het uitgangspunt is een evidence-informed aanpak: oplossingen worden gebaseerd op wetenschappelijke kennis, praktijkervaring en de specifieke schoolcontext. Er bestaat geen standaardoplossing; maatwerk is noodzakelijk.

Centraal staat het ontwerplab, waarin zes scholen met ondersteuning van experts een eigen plan ontwikkelen en implementeren. Denk aan samenwerking met pedagogisch medewerkers van de kinderopvang, onderwijsondersteunend personeel of jeugdhulpmedewerkers in de school. Het lectoraat [Urban Care & Education](#) onderzoekt samen met UvA-onderwijswetenschappers hoe deze aanpak werkt, en begeleidt evaluaties.

Zo bouwt het project aan een regionale kennisinfrastructuur die ook in de toekomst bruikbaar blijft voor vernieuwing. Scholen werken niet alleen aan hun eigen toekomst, maar dragen bij aan een veerkrachtiger onderwijssysteem in Flevoland en mogelijk daarbuiten.

Cross-overs met impact: technologie, zorg en vitaliteit verbonden

Een sprekend voorbeeld van onze integratie in het regionale kennisecosysteem is de samenwerking tussen verschillende Windesheimdomeinen, waaronder Vitaliteit (Bewegen & Educatie en Gezondheid & Welzijn) en Datagedreven Zorg (ICT-innovaties in de Zorg en Gezondheid & Welzijn). Door expertise te verbinden, gezamenlijke projecten en minors te ontwikkelen en onderzoekers domeinoverstijgend in te zetten, versterken de betrokken kenniscentra de samenhang tussen onderzoek en onderwijs rond regionale vraagstukken op het gebied van gezondheid, welzijn, technologie en preventie.

Binnen het RAAK Publiek-project *GOUD* (Geïntegreerde en Onderbouwde Uitrol van Datagedreven zorg in de VVT, de verpleging, verzorging en thuiszorg), werken onderzoekers met een breed netwerk van zorginstellingen, bedrijven en kennispartners aan een praktische toolbox voor VVT-organisaties. Deze ondersteunt de multidisciplinaire implementatie van datagedreven zorg, met nadrukkelijke betrokkenheid van mbo- en hbo-zorgprofessionals, ICT'ers en staf. Via ontwerpgericht onderzoek bij zorgorganisaties wordt stapsgewijs gewerkt aan visievorming, passende infrastructuur en werkprocessen, experimenten met zorgdata en gezamenlijke reflectie. De ontwikkelde instrumenten worden landelijk gedeeld via het netwerk *Samen datagedreven werken in Zorg en Welzijn*.

Parallel hieraan is binnen de Verkenning Vitaliteit een whitepaper (2025) geschreven waarin inzichten uit literatuur, beleid en regionale praktijk zijn gebundeld. Deze publicatie verkent wat vitaliteit betekent voor onderwijs, zorg en welzijn in de regio Zwolle en biedt een inhoudelijk fundament voor verdere samenwerking, onderzoek en onderwijsontwikkeling.

Beide initiatieven laten zien hoe onderzoekers, in nauwe samenwerking met regionale partners, bouwen aan een integraal kennisecosysteem waarin praktijkgericht onderzoek, onderwijs en maatschappelijke impact elkaar versterken.

4.2.2. Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Personele inzet voor praktijkgericht onderzoek

De personele formatie is in lijn met de Windesheimbrede formatiereductie gedaald van 266 medewerkers (193,8 fte) in 2024 naar 252 medewerkers (188,7 fte) in 2025.

Tabel 8: Personele inzet voor praktijkgericht onderzoek (peildatum 31 december 2025)

Categorie	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	22	20,4
Associate-lectoren	23	20,5
Onderzoekers en docent-onderzoekers	132	96,8
Promovendi	36	20
Postdocs	1	0,6
Onderzoeksondersteuning**	38***	30,4***
Totaal onderzoekspersoneel	252	188,7

Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling*: 100%	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 0%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)		0,93
Aantal lectoren met een <u>dubbelaanstelling</u> bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut		5

* als medewerker van Windesheim, niet als lector

** Medewerkers in de categorie 'onderzoeksondersteuning' zijn werkzaam als medewerker communicatie, datasteward, projectondersteuner, kwaliteitsadviseur, financieel adviseur/medewerker, onderzoeks- en subsidieadviseur, teamleider, of student-assistent.

Het gaat hier om medewerkers *binnen* de kenniscentra. Medewerkers vanuit de centrale stafdiensten die de kenniscentra ondersteunen zijn niet in deze aantallen meegenomen.

*** Er is hier sprake van een trendbreuk t.o.v. voorgaande jaren. Dit is het gevolg van een foutieve labeltoekenning in het verleden.

4.2.3. Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

In 2025 zijn vijf van de zes kenniscentra gevisiteerd. Tijdens de visitaties is onderzocht of de kenniscentra de doelstellingen zoals beschreven in het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek realiseren. Alle vijf gevisiteerde kenniscentra (Strategisch Ondernemerschap, Technologie, Bewegen & Educatie, Media en Gezondheid & Welzijn) ontvingen een positief oordeel op de vier standaarden: het onderzoekprogramma, de doorwerking en impact, de mate van kwaliteitsborging en tot slot middelen en organisatie. Zie bijlage 4 voor de resultaten per kenniscentrum.

Voorbeelden van doorwerking naar beroepsonderwijs en arbeidsmarkt

De drie functies van het praktijkgericht onderzoek zijn doorwerking naar het beroepsonderwijs, doorwerking naar de arbeidsmarkt en brede samenleving en kennisontwikkeling.

Hieronder volgen voorbeelden van de wijze waarop Windesheim doorwerking realiseerde naar de arbeidsmarkt (de eerste drie voorbeelden) en het onderwijs (de laatste drie). Tegelijkertijd dragen deze voorbeelden bij aan de kennisontwikkeling van het betreffende onderzoeksdomein.

Fiets je vrij

Fiets je vrij is een fietsproject (gestart in 2024) op een school in een wijk met lage sociaaleconomische status in Zwolle. Veel kinderen groeien hier op in complexe opvoedsituaties; zij hebben vaak geen fiets in huis. Het project is een samenwerking tussen groepsleerkrachten, schoolbestuur, vakleerkracht Sportservice Zwolle, gemeente Zwolle, het Mulier-instituut, Y Service Club Zwolle, het jeugdsportinnovatiecentrum, Windesheimstudenten en het lectoraat *Bewegen, School en Sport*.

In vier weken kregen de kinderen wekelijkse fietsles van studenten, fietsten ze tijdens buitenspelen, was er een fietsevenement en werden ouders betrokken bij het leerproces. Inmiddels is de vrijdag nu 'kom-op-je-fiets-vrijdag' en heeft fietsen een plek gekregen in het curriculum. Het schoolplein werd uitgebreid met een verkeersplein. Zo zijn de voorwaarden gecreëerd voor duurzaam succes. Mede gefinancierd door de gemeente Zwolle kreeg het project in het najaar van 2025 een vervolg.

Gebiedsteam Oosterwold

In 2025 organiseerde het lectoraat Urban Innovation samen met Gebiedsteam Oosterwold leergemeenschapsbijeenkomsten. Het doel was wederzijds leren en verdieping van thema's die deelnemers in hun eigen praktijk kunnen toepassen, waarbij onderzoekers nauw samenwerken met de beroepspraktijk.

De bijeenkomsten focusten op voorbeelden in Oosterwold en behandelden vier thema's:

- Samenwerken voor waterbeheer;
- Ruimte voor gemeenschappen;
- Samenleving van stadslandbouw;
- Mobiliteit als buurtinitiatief.

Successen (benoemd door deelnemers en onderzoekers bij de slotbijeenkomst 2025):

- bredere kennisuitwisseling en netwerkvorming door gevarieerde samenstelling van de deelnemersgroep;
- relevante inzichten voor diversiteit aan perspectieven op brede thema's;
- afwisseling tussen theorie en praktijk door inbrengt van concrete casuïstiek.

WhatZ Next

In 2024 startte het lectoraat Waardenvolle Journalistiek (kenniscentrum Media) met het project 'WhatZ Next'. In opdracht van #UseTheNews werd kennis over jongeren en hun nieuwsbeleving ingezet om een constructieve, op jongeren gerichte nieuwsagenda voor redacties te ontwikkelen.

De agenda biedt journalisten duurzame handvatten om met constructieve elementen beter in te spelen op jongerenbehoeften. Concreet bevat de agenda suggesties voor:

- onderwerpselectie,
- taalgebruik,
- bronnen en invalshoeken,
- nuances en diversiteit.

De nieuwsagenda werd getest door vijf praktijkpartners: AD, Kalm On, Nu.nl, DRVnieuws en TALPANetwerk. Het project leverde een *Handboek voor een constructieve jongerennieuwsagenda* op, inclusief stappenplan en bronnenboek. Het project wordt voortgezet in journalistiekonderwijs en samenwerking met Stichting #UseTheNews:

- Gebruik van de WhatZ Next-agenda in eerstejaarsmodulen *Nieuwsberichten* en *Nieuwsverhalen*;
- Publicatie van constructieve studentproducties op het jongerenplatform [NewZoom](#) (gelanceerd najaar 2025).

Human Capital Innovatie (HCI) – deeltijdmaster (september 2025)

De master HCI is een joint degree van Windesheim en Hogeschool Saxion die professionals opleidt tot aanjagers van verandering binnen én buiten hun organisatie. Denk aan HR(D)-managers, strategisch adviseurs, arbeidsmarktintermediairs en regisseurs van regionale talentontwikkeling. De master speelt in op urgente arbeidsmarktproblemen zoals personeelstekorten, technologische ontwikkelingen en maatschappelijke transitie (energie, digitalisering, zorg). Centraal staat de vraag hoe organisaties en regio's menselijk kapitaal – kennis, vaardigheden en talenten – toekomstbestendig kunnen ontwikkelen en inzetten. Het curriculum is verankerd in het praktijkgericht onderzoek van de lectoraten Leven Lang Ontwikkelen (Windesheim) en Employability Transition (Saxion). Onderzoekers zijn betrokken bij ontwerp, onderwijs, begeleiding en beoordeling. Ontwikkelde instrumenten, zoals de [leercultuurscan](#), worden als tools in het onderwijs aangeboden. Studenten brengen actuele vraagstukken en data uit hun eigen praktijk in, die input vormen voor lopend en nieuw onderzoek. Een werkveldadviescommissie denkt actief mee over inhoud en actualiteit en fungeert als critical friend. Leden dragen praktijkvraagstukken aan en bezoeken eindpresentaties. Zo is de opleiding geworteld in onderzoek én verbonden met het regionale arbeidsmarktecosysteem.

Hersenz

Het lectoraat *Bewegen, Gezondheid en Welzijn* (BGW) werkt met thematische onderzoeksgroepen (TOG) waarin onderzoekers, docenten en studenten deelnemen. Jaarlijks doen hier meer dan 50 bachelor- en 10 masterstudenten aan mee. Een langlopende TOG richt zich op mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH). In opdracht van Hersenz – dat een chronisch NAH-programma biedt in twaalf instellingen – is een doorlopende evaluatie opgezet waarbij stagiaires een sleutelrol spelen. Deze samenwerking leverde tot nu meer dan twintig bachelorafstudeeronderzoeken, diverse mastertheses, een wetenschappelijk artikel en in 2025 een promotievoorstel op (Windesheim, Hersenz en Radboud Universiteit).

Op basis van dit succes startte een nieuw project, geïnitieerd door psychomotorisch therapeuten en begeleid door BGW-docenten, gericht op verbeterde diagnostiek. Een eerste resultaat is een masterscriptie uit 2025: de aanvangsmeting is doorontwikkeld met observaties vanuit zowel psychomotorisch als fysiotherapeutisch perspectief. Hierdoor zijn psychomotorisch therapeuten intensiever betrokken en levert de startmeting specifiekere, relevantere informatie op.

Studentensymposium Leven met Dementie – 15 september 2025

Het lectoraat *Goed Leven met Dementie* (vanuit lectorenplatform PRODEM) organiseerde een landelijk studentensymposium. Centraal stond de vraag: hoe geef je samen vorm aan een betekenisvol leven met dementie? Meer dan honderd mbo-, hbo- en wo-studenten uit heel Nederland gingen in gesprek met mensen met dementie en met onderzoekers op dit thema. Het doel was een laagdrempelige kennismaking met de dagelijkse realiteit van dementie en bijdragen aan een genuanceerder beeld van zorg en ondersteuning. Uit de persoonlijke verhalen van mensen met dementie, naasten en professionals kwam naar voren dat:

- dementie niet alleen ouderen treft;
- diversiteit (bijvoorbeeld binnen de LHBTQI-community) om sensitieve en inclusieve zorg vraagt;
- eigen regie en mensgericht kijken essentieel zijn: laat mensen met dementie controle houden, stel jezelf als professional niet de vraag of je dezelfde keuzes zou maken, en voorkom aannames;
- dementie een maatschappelijke opgave is waarin iedereen een rol heeft.

Het symposium leverde kennis, verbinding en begrip op. Door studenten uit verschillende onderwijsniveaus en meerdere hogescholen samen te brengen, droeg het symposium bij aan bewustwording en betere voorbereiding van toekomstige zorg- en welzijnsprofessionals.

Doorontwikkeling functiehuis onderzoekers

In het voorjaar van 2024 had HR de wensen en behoeften ten aanzien van praktijkgericht onderzoek op het gebied van het HR-instrumentarium verkend. De belangrijkste aanbeveling was het ontwikkelen van een doorlopende functielijn voor onderzoekers. In het voorjaar van 2025 is een functieprofiel onderzoeker (A, B, en C) opgesteld. Hiermee geeft Windesheim invulling aan de wens om een aparte functielijn te creëren voor onderzoekers, passend bij de positie van onderzoek binnen de hogeschool.

In 2025 is gewerkt aan het herijken van het promovendibeleid; op basis van een evaluatie van het oude beleid is een actualisatie geschreven, die in 2026 zal worden vastgesteld.

Diversiteit & inclusie en duurzaamheid binnen onderzoek

In 2025 is Windesheimbreed gewerkt aan inclusieve onderzoeksmethodologie door het herzien van het afwegingskader (reflectie op diversiteit en inclusie in onderzoek) en de bijbehorende tekst. Het doel was de toepasbaarheid van het kader binnen meerdere onderzoeksgebieden te verbreden. Het kader is niet alleen verspreid binnen Windesheim, maar ook ingezet in de scholing voor startende onderzoekers uit verschillende onderzoeksvelden (buiten Windesheim), met aandacht voor aansluiting tussen disciplines.

Bij het kenniscentrum *Techniek* heeft een lector de rol van ambassadeur D&I. Bij het kenniscentrum *Gezondheid en Welzijn* werkten we aan het versterken van diversiteit en inclusie onder onderzoeksmedewerkers, niet als afzonderlijk HR-thema, maar als integraal onderdeel van de onderzoekspraktijk en -cultuur. Onderzoekers zijn, onder meer via gezamenlijke reflectie, methodologische uitwisseling en deelname aan (inter)nationale netwerken, ondersteund in participatieve en inclusieve onderzoeksmethoden, zoals het werken met ervaringskennis, co-creatie en arts-based research. Daarnaast zette het kenniscentrum in op inclusieve teams door ervaringsdeskundigen structureel te betrekken als co-onderzoekers en expliciet aandacht te besteden aan ethiek, positionaliteit en machtsverhoudingen. Dit alles draagt bij aan een open en veilige onderzoekscultuur waarin leren en reflectie centraal staan.

Ervaringskracht: van onmacht naar impact

Met het stripboek *Ervaringskracht* laat het lectoraat *GGZ en Samenleving* zien hoe praktijkgericht onderzoek, persoonlijke motivatie en art-based werken samenkomen in maatschappelijke impact. Het initiatief ontstond vanuit de wens om de vaak gesloten wereld van de GGZ invoelbaar en toegankelijk te maken voor een breed publiek, en om aandacht te vragen voor de ontwikkeling van ervaringsdeskundigheid.

Het boek is inhoudelijk geworteld in onderzoek van het lectoraat en gebaseerd op focusgroepen met honderd ervaringsdeskundigen. Thema's als onmacht, zelfbeschikking, herstel en emancipatie zijn verweven met een historische tijdlijn en uitgewerkt in drie herkenbare personages. In nauwe samenwerking met makers, onderzoekers en ervaringsdeskundigen is een toegankelijk en indringend beeldverhaal ontwikkeld dat laat zien hoe ervaringen van ontwrichting kunnen uitgroeien tot professionele kracht.

Naast het boek is een reizende expositie ontwikkeld, waarin de illustraties en aanvullende kunstwerken het gesprek stimuleren binnen zorg en onderwijs. Daarmee draagt het project bij aan de verdere erkenning van ervaringskennis als volwaardige kennisbron en aan de dialoog over gelijkwaardigheid en herstel in de GGZ.

Windesheim verbindt onderzoek expliciet aan duurzaamheid. Via lectoraten als Energietransitie en Netwerken in een circulaire economie (NICE) werkte Windesheim aan kennis en projecten rond energiebesparing en schone energie (Biltin), of aan kennis over circulaire economie, onder meer via cases rond lokale netwerksturing en circulaire ketensamenwerking. De scope van de lectoraten Kunststoftechnologie en Energietransitie is volledig gericht op de duurzaamheidstransitie.

Het kenniscentrum Gezondheid en Welzijn droeg afgelopen jaar bij aan de duurzaamheidstransitie door onderzoek te richten op het toekomstbestendig organiseren van zorg en ondersteuning, met nadruk op preventie, normaliseren en het versterken van sociale netwerken. Concrete voorbeelden zijn de *Regionale Kenniswerkplaatsen Jeugd en Onbegrepen Gedrag*, waarin samen met gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, burgers en ervaringsdeskundigen wordt gewerkt aan het versterken van lokale netwerken en het voorkomen van zwaardere zorg. Daarnaast draagt het lectoraat Goed Leven met Dementie bij via instrumenten zoals de *Gesprekswijzer Praten over de Toekomst*, die proactieve zorgplanning ondersteunt en helpt om passende zorg duurzaam te verankeren. Ook het lectoraat Persoonsgerichte Zorg en Ondersteuning levert een directe bijdrage door onderzoek naar transmurale proactieve zorgplanning, waarin cliënten, naasten en professionals gezamenlijk vormgeven aan zorg die beter aansluit bij wat voor mensen van waarde is en tegelijkertijd onnodige zorg voorkomt.

Professionaliseringsactiviteiten

Diverse hogescholen, waaronder Windesheim, organiseren jaarlijks samen de *Leergang Bouwstenen voor succesvol praktijkgericht onderzoek*. De leergang heeft tot doel (senior-)onderzoekers te professionaliseren in het acquireren, voorbereiden en uitvoeren van onderzoeksprojecten. Participerende hogescholen hebben trekkingsrechten voor deelname. Voor het studiejaar 2025-2026 heeft Windesheim vier collega's voorgedragen.

Najaar 2025 zijn elf collega's gestart met een interne leergang voor (docent-)onderzoekers. Collega's van Windesheim, zoals (associate-)lectoren en subsidieadviseurs, ontwikkelden deze leergang en voeren deze uit. De leergang is bedoeld voor de (docent-)onderzoeker die eraan toe is om zelfstandig een subsidieaanvraag te schrijven en in te dienen. Het beoogde leerresultaat van deze leergang is dat deelnemers zelfstandig een onderzoeks idee kunnen uitwerken tot een kansrijke subsidieaanvraag, zowel inhoudelijk als procesmatig.

Daarnaast zetten we een interne leergang voor medior onderzoekers op om meer loopbaanmogelijkheden en professionaliseringsactiviteiten voor onderzoekers te realiseren.

Datamanagementsystemen

In 2025 is het in 2024 vastgestelde beleid Research Data Management (RDM) geïmplementeerd en is de monitoring gestart. Per kwartaal monitort een stuurgroep de RDM-indicatoren en we streven ernaar om na twee jaar aan de normen te voldoen. Uit de visitatierapporten blijkt dat de kenniscentra aansluiten bij het beleid en dat zij de vastgestelde kaders volgen.

H5 MEDEWERKERS

“Bij Windesheim staat de mens centraal. Met ‘de mens’ bedoelen we niet alleen onze studenten, maar net zo goed onze medewerkers.” Bron: Dichterbij. Instellingsplan 2023 - 2028

In het instellingsplan *Dichterbij* worden studenten en medewerkers vaak in één adem genoemd – en dat is niet zonder reden. Thema’s als inclusie gelden immers net zo goed voor medewerkers als voor studenten. Tegelijkertijd vervullen medewerkers daarin een bijzondere rol. Zij dragen de kernwaarden van Windesheim uit naar studenten: in hun onderwijs en onderzoek, maar ook in hun houding en gedrag als rolmodel.

Het HR-beleid van Windesheim hangt samen met de uitgangspunten van het instellingsplan. Op basis van dit beleid werken leidinggevenden en alle collega’s samen om dichterbij zichzelf, elkaar en de omgeving te komen.

5.1. Feiten en cijfers

Eind 2025 werkten er 2.671 medewerkers bij Windesheim (2.131 fte). Ten opzichte van 2024 zijn dit 286 medewerkers minder (209 fte). Van het totaal aantal medewerkers is 40% man en 60% vrouw. Deze verhouding is gelijk aan 2024. 1.712 medewerkers behoorden tot het onderwijzend personeel (1.353 fte) en 959 medewerkers hadden een ondersteunende functie (778 fte). Ten opzichte van 2024 werkten er 145 fte minder in het onderwijs en 64 fte minder in een ondersteunende functie.

5.1.1. Instroom medewerkers

Windesheim heeft ook in 2025 gewerkt aan het ‘werkgeversmerk’. De in 2022 ontwikkelde campagne (*Sluit je aan*) heeft zich het afgelopen jaar gericht op het behouden en versterken van ons werkgeversimago. De campagne is anders ingericht en legde de focus op kwalitatieve ervaringsverhalen. In 2025 zijn via LinkedIn ‘ervaringsverhalen’ van medewerkers gedeeld, waarmee we ruim 500.000 mensen hebben weten te bereiken.

In lijn met de daling van het aantal studenten en de terugloop van beschikbare middelen (een landelijke ontwikkeling in de sector) zijn het afgelopen jaar minder vacatures gesteld. Er zijn 54 fte medewerkers ingestroomd, ruim 100 fte minder dan in 2024 en het aantal vacatures is gedaald naar 130 (2024: 262).

Evaringsverhalen | Werken bij Windesheim

Om potentiële collega’s een beeld te geven van het werken bij Windesheim, vertellen medewerkers over hun ervaringen.

5.1.2. Doorstroom medewerkers

Interne mobiliteit blijft een belangrijk aspect in het werken bij Windesheim. Vacatures worden daarom altijd eerst aan de interne arbeidsmarkt aangeboden. In 2025 zijn 30% van de vacatures ingevuld door interne kandidaten. Daarnaast vragen de huidige beschikbare middelen van domeinen en diensten het werk anders te organiseren, met inzet van de huidige medewerkers.

5.1.3. Uitstroom medewerkers

In 2025 zijn 387 medewerkers (225 fte) uit dienst getreden. Dit is 14% van de gemiddelde populatie. In 2024 was dit 10,6% van de gemiddelde populatie van 2024. De voornaamste redenen voor vertrek waren het bereiken van de einddatum van het tijdelijke contract (165) en ontslag op eigen verzoek (156). In 2025 bereikten 33 medewerkers de AOW-gerechtigde leeftijd.

Windesheim begeleidt uitdiensttredende medewerkers zo goed als mogelijk naar ander werk, wanneer zij recht hebben op een uitkering. In vergelijking met 2024 duurt het gemiddeld langer voordat zij een nieuwe baan vinden (circa 6–8 maanden), waarbij vaker sprake is van aanvullende uitkeringen of loonsuppletie door minder uren of een lager salaris. In 2025 zijn er 15% meer uitkeringsaanvragen gedaan, mede door het niet verlengen van tijdelijke contracten en een daling van vacatures in het onderwijs. Het aantal lopende WW-uitkeringen steeg met ruim 40%, en de kosten namen met meer dan 25% toe. Oudere werkzoekenden (55+) met veel ervaring blijven relatief langer zonder werk.

5.1.4. Flexibele schil

Door verschillende oorzaken is de flexibele schil het afgelopen jaar flink gereduceerd. Eind december bestond 9% van de formatie uit flexibele formatie en daarmee blijft Windesheim onder het gestelde streefpercentage flexibele arbeid van 10-15%. De flexibele schil is ten opzichte van eind 2024 bijna gehalveerd (17,5%). Windesheim maakt gebruik van D-4-contracten (7,1%; in 2024 10,8%), uitzendarbeid (waaronder payrolling), IB-47 en zelfstandigen conform de definitie in de cao hoger beroepsonderwijs. De uitgaven voor inzet van medewerkers 'niet in loondienst' bedroegen in 2025 € 5,7 mln. en dat is € 7,8 mln. lager dan de uitgaven van 2024 (€ 13,5 mln.). Het aandeel ingezette externen in 2025 was 2,2%, tegen 4,7% in 2024.

5.1.5. Verzuim

Windesheim streeft naar een veilig en gezond werkklimaat met goede arbeidsomstandigheden en een zo laag mogelijk verzuimpercentage. Bij verzuim hanteert Windesheim als uitgangspunt het eigenregiemodel. Leidinggevenden hebben hierin de cruciale rol om samen met de medewerker passende afspraken te maken die leiden naar duurzaam herstel. Windesheim bood ook dit jaar ondersteuning op het vlak van verzuim of het voorkomen van verzuim en het voeren van het goede gesprek, onder meer door het aanbieden van de training 'Basistraining voor verzuim en gedrag voor leidinggevenden' en diverse workshops gericht op vitaliteit en het duurzaam inzetbaar blijven.

Het voortschrijdende verzuimpercentage over de periode 1 januari 2025 t/m 31 december 2025 is 4,59% en is iets lager (0,23%) dan in 2024, maar ligt 1,24% boven het Windesheimstreefpercentage van 3,35%. Windesheim hanteert de Verbaannorm, die wordt berekend op basis van verzuim in combinatie met leeftijd en opleidingsniveau. De verzuimfrequentie (0,47) is licht gestegen ten opzichte van 2024, maar is nog steeds laag. De gemiddelde verzuimduur neemt echter wel toe (van gemiddeld 30 dagen in 2022 tot gemiddeld 48 dagen in 2025). Windesheim biedt actief ondersteuningsmogelijkheden aan medewerkers en leidinggevenden om verzuimtrajecten zo kort mogelijk te houden.

Tabel 9: Verzuimcijfers

	2025	2024	2023	2022	2021
Streefpercentage	3,35	3,33	3,33	3,35	3,35
Verzuimpercentage	4,59	4,82	4,09	3,81	3,26
Verzuimfrequentie	0,47	0,44	0,44	0,50	0,28

5.2. Werken aan maatschappelijke transitie

"Als we met studenten en onze omgeving willen werken aan maatschappelijke transitie, hanteren wij die zelf ook als uitgangspunt. Onze opgave: op onze campus en in ons gedrag is zichtbaar dat we actief werken aan duurzaamheid."
Bron: Dichterbij. Instellingsplan 2023 – 2028.

Medewerkers leveren in vele opzichten een bijdrage aan maatschappelijke transitie: door onderwijs en onderzoek (zie hiervoor de hoofdstukken 3 en 4).

Windesheim kent een flexibele regeling voor het reizen naar Windesheim. Onze focus ligt op het stimuleren van milieuvriendelijke reisopties, zowel voor het dagelijkse woon-werkverkeer als voor dienstreizen (nationaal en internationaal). Een van de manieren waarop we duurzame mobiliteit bevorderen, is door medewerkers aan te moedigen met het openbaar vervoer naar Windesheim te reizen. Om dit te ondersteunen, voorziet Windesheim elke medewerker van een NS Business Card voor zakelijk reizen. Daarnaast is ons fietsplan het afgelopen jaar uitgebreid en het beschikbare bedrag voor de aanschaf van een fiets verhoogd. Dit om ook het fietsen naar Windesheim te stimuleren.

5.3. Welzijn en kwaliteit

"Studenten, medewerkers en onze partners waarderen Windesheim om de persoonlijke aandacht en begeleiding, en om de kwaliteit van de opleidingen en kenniscentra. We willen in de komende jaren die aandacht behouden en waar mogelijk nog versterken." Bron: Dichterbij. Instellingsplan 2023 – 2028.

5.3.1. Werkbeleving en van werkdruk naar werkplezier

Uit het in 2025 uitgevoerde werkbelevingsonderzoek (tweejaarlijks) is gebleken dat medewerkers met veel plezier bij Windesheim werken en als teams trots zijn op het werk dat wordt gedaan. De vragenlijst is door 71% ingevuld, ruim

boven de response van 2023 (63%) en ook hoger dan de hbo-benchmark (70%). 88% van de respondenten waardeert het werken bij Windesheim met een 7 of hoger. Positief gewaardeerde aspecten zijn 'management vanuit vertrouwen' en 'inclusie'. Daarnaast kwam naar voren dat de werkbeleving te verbeteren is door nog specifiekere aandacht te besteden aan 'het waarom' van veranderingen binnen Windesheim. De relevantie of noodzaak van veranderingen bleek niet altijd duidelijk. Ook het verminderen van werkdruk blijft een terugkerend aandachtspunt.

Sinds het vorige onderzoek is er veel gebeurd binnen de organisatie. De veranderingen en financiële uitdagingen hebben invloed gehad op hoe we het werk beleven. Dat zien we terug in een lichte daling van de scores. Toch blijven de resultaten op veel thema's op of boven de resultaten van de hbo-benchmark. De scores laten zien dat we een organisatie zijn waar collega's zich gezien en gehoord voelen en waar vertrouwen en samenwerking de basis vormen.

In 2025 is opnieuw een Windesheimbrede dialoog gevoerd over werkdruk en is de aanpak van werkdruk geëvalueerd. Dit leverde aandachtspunten en aanbevelingen op zoals 'taakverdeling en focus' en het 'leren van elkaar'. Het voeren van de dialoog in de teams blijft de basis om het werk met elkaar goed te organiseren. In 2025 hebben leidinggevenden een workshop gevolgd waarin het voeren van de dialoog over werkdruk centraal stond. In 2026 wordt de Windesheimbrede dialoog werkdruk vervolgd.

In het werkbelevingsonderzoek van 2025 heeft 14% van de respondenten aangegeven te maken hebben gehad met ongewenst gedrag. Roddelen en verbale agressie blijven aandachtspunten binnen het ongewenst gedrag. Tegelijkertijd is de tevredenheid over nazorg bij incidenten verbeterd. Ieder domein en dienst is aan de slag gegaan met de uitkomsten. In 2027 voeren we een nieuwe meting uit via het werkbelevingsonderzoek van dat jaar. Daarnaast hebben de vertrouwenspersonen aangegeven dat in 2025 de meest voorkomende vorm van ongewenste omgangsvormen pestgedrag (waaronder intimidatie) is (zie hoofdstuk 7.7 tabel 21).

5.3.2. Aantrekkelijk werkgever

Windesheim wil een aantrekkelijk werkgever zijn. Daar spelen we als werkgever naast onze cao op in met onze aanvullende arbeidsvoorwaarden. Hierbij kijken we naar de actuele ontwikkeling in maatschappelijke onderwerpen. Jaarlijks bekijken we of de aanvullende arbeidsvoorwaarden nog passend zijn bij de actuele ontwikkelingen. Deze extra arbeidsvoorwaarden worden besproken in het overleg met de vakorganisaties.

Voorbeelden van ondersteuning:

- *Vitaliteit*: Windesheim biedt onder meer sportfaciliteiten, fruit op de werkplek en een museumkaart. Daarnaast kennen we flexibele verlofregelingen om de balans tussen werk en privé te ondersteunen. De regelingen evalueren we jaarlijks.
- *Ondersteunen van (hybride) werken*: Windesheim hanteert specifieke regelingen om het (hybride) werken mogelijk te maken, zoals een onkostenvergoeding voor het thuiswerken, een internetvergoeding om plaats-onafhankelijk verbonden te kunnen blijven en het verstrekken van een vergoeding voor vakliteratuur om up-to-date te kunnen blijven in het eigen vakgebied.
- *Persoonlijke, financiële vraagstukken*: Windesheim biedt een tegemoetkoming voor onafhankelijk advies om toekomstige financiële situaties goed in beeld te brengen.

5.3.3. Duurzame inzetbaarheid: regie en vitaliteit

Zoals studenten bij Windesheim steeds meer regie kunnen nemen over hun eigen leerroutes, is het HR-beleid gericht op regie van medewerkers over hun eigen loopbaan en professionele ontwikkeling: werken aan duurzame inzetbaarheid. Het is steeds belangrijker geworden om alle capaciteiten en talenten van medewerkers te benutten; interne mobiliteit is het afgelopen jaar steviger onder de aandacht gebracht.

In 2025 zijn er ongeveer 90 loopbaangesprekken gevoerd. De helft van deze gesprekken was ingegeven om vanuit persoonlijk leiderschap aan de slag te gaan met scholing of het zetten van een volgende loopbaanstap; 15% van de gesprekken werd gevoerd met medewerkers vanuit verzuim en/of re-integratie. Voor medewerkers met een tijdelijk dienstverband waren de kansen op de interne arbeidsmarkt minimaal. Zij worden verder begeleid door adviseurs sociale zekerheid om hen te ondersteunen vanuit werk bij Windesheim naar werk buiten Windesheim.

Vitaliteit is eveneens onderdeel van duurzame inzetbaarheid. In 2025 organiseerde Windesheim voor dit thema diverse workshops, zoals bijvoorbeeld een training voor de doelgroep 60+ en een training gericht op stress-management en het verhogen van het energieniveau.

5.3.4. Diversiteit en Inclusie (D&I)

“Om onze blik op de wereld te verruimen en om voor zoveel mogelijk studenten een rolmodel te kunnen zijn, streven we naar diversiteit onder onze medewerkers en maken we ook zelf werk van inclusie.” Bron: *Dichterbij. Instellingsplan 2023 – 2028.*

In hoofdstuk 2 *Ons profiel* is het algemene D&I-beleid van Windesheim met de belangrijkste resultaten benoemd. Wat dit specifiek voor de medewerkers heeft betekend, komt hierna aan de orde.

In 2025 is niet alleen de aandacht van medewerkers voor D&I verder toegenomen, maar hebben de medewerkers de verworven inzichten ook vaker weten toe te passen. Docenten gaven aan dat zij D&I steviger kunnen verankeren in de curricula. Daarnaast wordt het eind 2025 vastgestelde stageprotocol Windesheimbreed gebruikt, om discriminatie en uitsluiting van studenten tegen te kunnen gaan.

We zien dat medewerkers nog steeds zelf werk maken van inclusie door zich op dit thema bewust te ontwikkelen. Zo is het aantal docenten en medewerkers dat deelnam aan de Dialoogtraining in 2025 toegenomen. Ook het programma Deep Democracy werd zeer positief ontvangen. De in hoofdstuk 2 benoemde themadag over neurodiversiteit werd goed bezocht en positief gewaardeerd. Bij andere ontwikkelactiviteiten constateren we een lichte terugloop van het aantal deelnemers.

Voorbeelden van professionaliseringsaanbod:

- Leergang *Leidinggeven aan psychologische veiligheid.*
- Bewustwordingsworkshop *Digitale gelijkwaardigheid en toegankelijkheid.*
- Inzet van levensverhalen met het ontwikkeltraject *'de ander & ik'.*
- Training *Dialoog in de klas.*

Jaarlijks wordt geëvalueerd of aangeboden trainingen en workshops opnieuw in het aanbod worden opgenomen. Domeinen en diensten hebben ook decentrale initiatieven ontplooid om D&I te bevorderen, zoals het organiseren van studiedagen over psychologische veiligheid en neurodiversiteit. Daarnaast was binnen de diensten in 2025 ook toenemende aandacht voor het versterken van beleid door Diversiteit en Inclusie nadrukkelijk te integreren en dit niet als een afzonderlijk thema te benaderen.

5.3.5. Arbo/Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E)

In 2025 is het arbobeleid herzien en is opnieuw beschreven hoe Windesheim cyclische processen heeft ingericht om (goede) arbeidsomstandigheden structureel te regelen. Er is aandacht voor hoe we samenwerken om de kans op ongevallen, incidenten en gezondheidsschade zoveel mogelijk te beperken. Over verschillende onderliggende onderwerpen zoals verzuim en bedrijfshulpverlening was al specifiek beleid beschreven.

In 2025 is vanuit bureau *Integrale Veiligheid* een RI&E-toets uitgevoerd. Deze toets beoordeelt of Windesheim aan de wettelijke eisen voldoet. Uit de toetsing bleek dat Windesheim de zaken goed op orde heeft, waarbij nog enkele punten van aandacht waren (zoals nadere invulling van de PAGO); deze zijn grotendeels in 2025 opgepakt. In de rapportagecyclus wordt hierover gerapporteerd.

5.3.6. Onboarding en offboarding

Windesheim besteedt binnen domeinen en diensten aandacht aan een goede start- en inwerkperiode van nieuwe medewerkers. Een goede onboarding start al voor de eerste werkdag. Tijdige toegang tot de systemen, beschikking over de nodige digitale middelen en op de eerste werkdag kennismaking met de buddy die een belangrijke rol speelt in tenminste de eerste 100 dagen van het dienstverband. We organiseren informatiebijeenkomsten en 100-dagen terugkombijeenkomsten. Het ontmoeten van andere net-gestarte collega's, kennismaken met het College van Bestuur en het delen van informatie over het instellingsplan *Dichterbij* zijn hierbij belangrijke elementen. Op basis van een evaluatie over de afgelopen jaren wordt bekeken hoe het programma kan worden aangepast, zodat het (nog) beter aansluit bij de behoefte.

In 2025 is gelijktijdig met het vervangen van de 'analysetool' de exit-enquête herzien. Van alle medewerkers die op eigen verzoek Windesheim hebben verlaten, heeft 36% de vragenlijst ingevuld. Uit de enquête blijkt dat de belangrijkste redenen om zelf ontslag te nemen zijn: de koers van de organisatie, cultuur/werkomgeving, de inhoud van het werk en het feit dat vroegtijdig bekend is geworden dat het tijdelijke contract niet kon worden verlengd. Vetrekkende

medewerkers zijn positief over de mogelijkheid om hybride te werken, de arbeidsvoorwaarden, het aanbod in scholing/training en de sfeer in het team. Aandachtspunten zijn de impact van de veranderingen bij Windesheim, de manier van communiceren en de systemen die niet altijd ondersteunend zijn aan het werk.

Het afgelopen jaar is de pilot 'Inductie' (begeleiding van startende docenten) afgerond met een onderzoek, uitgevoerd door CINOP in opdracht van Zestor. De inzichten en aanbevelingen zijn gedeeld met de didactische coaches per domein. De definitieve publicatie vanuit Zestor wordt in 2026 verwacht.

5.4. Leven Lang Ontwikkelen

"Windesheim biedt medewerkers volop de gelegenheid hun talenten te benutten en om een training of studie te volgen, stage te lopen, mee te werken aan een onderzoek of op welke andere manier dan ook aan hun ontwikkeling te blijven werken." Bron: Dichterbij. Instellingsplan 2023 – 2028.

De Corporate Academy (CA) biedt samen met interne en externe deskundigen een breed ontwikkelaanbod voor leidinggevenden, medewerkers en teams. In 2025 zijn leerlandschappen ingericht voor diverse doelgroepen, zoals voor leidinggevenden, docenten en onderzoekers. Daarnaast is een training 'leiderschap in arbeidsrecht' gestart en stimuleert en faciliteert de CA het leren en ontwikkelen over opleidings- en domeingrenzen heen; zij zijn steeds meer de strategische partner op het gebied van leren en ontwikkelen. Daarnaast is de CA partner in de vorming van een Center for Teaching and Learning (zie paragraaf 5.4.4.). Elk domein en dienst heeft een adviseur *leren en ontwikkelen* die aanspreekpunt is voor de leerbehoefte en die deze kan verbinden met hogeschoolbrede initiatieven.

5.4.1. Docentprofessionalisering

In 2025 is zoals bovenstaand vermeld een leerlandschap voor docenten ingericht. Hierin wordt een volgorde van professionalisering aanbevolen. De inhoud is gerubriceerd naar docentrollen, zodat gericht gezocht kan worden wat nodig is voor de rol. Daarnaast is voor 'de eigen leerroute' een (thema)leerlandschap ontwikkeld die docenten kunnen gebruiken voor professionalisering op dit thema, waaronder op didactiek, toetsen en beoordelen.

Samen met het Student Support Centrum zijn leermogelijkheden ontwikkeld rondom studentbegeleiding. Het afgelopen jaar hebben vijf groepen deelgenomen aan de nieuwe leergang 'Formatief handelen', waarvoor intern trainers zijn opgeleid.

Verder heeft de Corporate Academy samengewerkt met het programmateam dat zich richt op AI (een van de prioriteiten uit het instellingsplan). Er zijn verschillende workshops ontwikkeld en uitgevoerd op dit vlak, zoals een basisworkshop 'AI-geletterdheid' en 'Generatief AI-bewust toetsen'.

Onderstaand de resultaten van de verplichte professionaliseringsonderdelen voor docenten en leidinggevenden in 2025.

- Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB): 126 certificaten; voor een deel gaat het om medewerkers die al werkzaam waren bij Windesheim, maar zich in het kader van de interne mobiliteit omscholen of laten bijscholen tot docent
- Basiskwalificatie Examinering (BKE): 46 van de 56 deelnemers zijn geslaagd (*)
- Senior kwalificatie Examinering (SKE): 5 van de 5 deelnemers zijn geslaagd (*)
- Leidinggeven@Windesheim voor startende leidinggevenden: 25 bewijzen van deelname
- Basistraining *verzuim en gedrag* voor leidinggevenden: 15 bewijzen van deelname

(*) Er is een team met gecertificeerde (Windesheim-)assessoren opgeleid. Zij beoordelen een portfolio en voeren een criteriumgericht interview uit om leeruitkomsten te beoordelen. Deze wijze van examinering sluit beter aan bij onze onderwijsvisie.

In de cao hoger beroepsonderwijs is afgesproken om tijd en out-of-pocketkosten in te zetten voor professionalisering van medewerkers. De afspraak over de tijd betreft het basisrecht van medewerkers in uren. Deze afspraak is gerealiseerd. De afspraak over de out-of-pocketkosten luidt dat 3% van het jaarinkomen besteed dient te worden aan out-of-pocketkosten voor professionalisering van medewerkers. Het jaarinkomen is het jaarsalaris vermeerderd met de vakantie-uitkering, de structurele eindejaarsuitkering en de toelagen waarop de medewerker op grond van de cao hbo aanspraak heeft. De besteding in 2025 is 2,0% van het jaarinkomen (in 2024: 2,9%). Dit lagere percentage wordt verklaard doordat er minder medewerkers werkzaam waren in 2025 dan het aantal waarop de begroting voor professionalisering werd gebaseerd.

Tabel 10: Out-of-pocketkosten professionalisering

(x € 1.000)	2025
Scholingskosten	3.052
Corporate Academy	1.152
Reiskosten scholing	163
Totaal out-of-pocketkosten	4.367
Jaarinkomen	214.111
Out-of-pocketkosten als percentage van het jaarinkomen	2%

5.4.2. Teamontwikkeling en multidisciplinair samenwerken

Teams bleven ook in 2025 actief werken aan hun ontwikkeling, en zij vragen daarbij veelal van de Corporate Academy een inhoudelijke bijdrage of een advies. De Corporate Academy biedt als antwoord op deze verzoeken meestal een maatwerktraject, zoals ondersteuning door een procesbegeleider of teamcoach. Het merendeel van de ondersteuningsvragen gaat over de inrichting van teams (bijvoorbeeld de rol- en taakverdeling), over de inrichting van overlegstructuren of over de dynamiek in teams. Teams willen bij een nieuwe indeling graag een goede start maken. De begeleiding van trajecten is deels door interne medewerkers van de Corporate Academy uitgevoerd. Daarnaast is een pool van interne en externe begeleiders beschikbaar die teams kunnen faciliteren in het voeren van een professionele en open dialoog.

5.4.3. Leiderschapsontwikkeling

In 2025 is het leerlandschap voor leidinggevendenden verder ontwikkeld. Dit leerlandschap is in lijn met de visie op leiderschap.

De gezamenlijk geprioriteerde thema's als 'veranderkundig/onderwijskundig leiderschap', 'het moedige gesprek' en 'psychologische veiligheid' zijn geïntegreerd tijdens diverse leiderschapssessies binnen domeinen en diensten. Daarnaast zijn in 2025 de eerste twee edities gestart van het herziene leiderschapsprogramma (leidinggeven@Windesheim). Tot slot is een workshop 'leidinggeven aan werkdruk' aangeboden aan alle leidinggevendenden.

Uit het werkbelevingsonderzoek wordt het thema 'management vanuit vertrouwen' goed beoordeeld, met een gemiddelde score van 8,1. De investeringen in leiderschapsontwikkeling draagt hieraan bij.

5.4.4. NPuls en Center for Teaching and Learning

De betrokkenheid van Windesheim bij het landelijke programma NPuls heeft in 2025 verder vorm gekregen. NPuls is een Nationaal Groeifondsprogramma van en voor alle publieke mbo's, hbo's, en universiteiten in Nederland. In gezamenlijkheid wordt binnen dit programma gewerkt aan het ontsluiten van kennis, digitale leermaterialen, het wendbaar organiseren van het onderwijs en de daarvoor benodigde sectorvoorzieningen. De inhoudelijke lijnen van NPuls sluiten naadloos aan op de strategische ambities en programma's van Windesheim: leren zonder drempels, doorlopend het beste onderwijs, AI en data waarde(n)vol inzetten. De verbinding met andere onderwijsinstellingen in de regio is geïntensiveerd. De bijdrage aan landelijke thema's en werkgroepen is toegenomen, wat de zichtbaarheid en impact op sectorniveau versterkt. Met het inrichten van een Center voor Teaching and Learning (CTL) ondersteunen we docenten in het werken aan de ambities.

5.4.5. Van Onderwijsweek naar Transitie-expeditie ("we maken er zelf werk van")

Ter versterking van de lerende organisatie organiseerde de hogeschool in 2025 een 'Transitie-expeditie'. Tachtig teams trokken over de Campus om kennis te maken met de transities die Windesheim wil aanjagen. Er waren keynotes van lectoren van Windesheim en workshops, spellen en verdiepende gesprekken, allemaal gericht op het (ook) dichterbij brengen van onderzoek en het verduidelijken van ieders rol hierin.

5.4.6. FIT (Functioneren, Inzetbaarheid en Toekomst)

In de FIT-cyclus spreken leidinggevendenden en hun medewerkers over hun resultaten en ontwikkeling. Dit is een belangrijke manier voor Windesheim om gestelde ambities te realiseren. FIT zet in op 'Windesheim als lerende organisatie'. Een belangrijk fundament van de lerende organisatie is het stimuleren van medewerkers om zich te blijven ontwikkelen, te experimenteren, perspectieven te delen met collega's en zo samen te groeien. Het ontwikkelgesprek heeft daarom een centrale plaats in de FIT-cyclus; in ieder geval één keer per jaar voert de leidinggevende met elke medewerker dit gesprek.

Over het studiejaar 2024-2025 is 98,8% van de medewerkers beoordeeld (2023-2024: 98,5%). Van 1,2% van de medewerkers zijn geen beoordelingen bekend. Voor het ontbreken van een beoordeling zijn verklarende redenen zoals langdurige afwezigheid, korte duur in dienst voorafgaand aan de beoordeling of een zeer kleine omvang van het dienstverband. Van de medewerkers presteerde 95,7% goed, 2,8% uitstekend en 0,3% van de medewerkers onvoldoende.

5.4.7. Digitalisering HR (gegevens)

Om op een goede manier in gesprek te kunnen zijn met onze medewerkers over welzijn en kwaliteit, is een adequate digitale ondersteuning van de gesprekken en processen behulpzaam. Wij werken continu aan verdere verbetering van ons digitale HR-systemen.

In 2025 heeft Windesheim een nieuw digitaal leerplatform aangeschaft. Hiermee wordt al het leren binnen de organisatie samengebracht in één systeem. Het platform is gebruiksvriendelijk en verlaagt voor medewerkers de drempel om zich in te schrijven, waardoor ze extra worden gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen. In 2025 is gestart om het platform zo volledig mogelijk in te richten; in 2026 vindt de lancering plaats.

H6 BEDRIJFSVOERING

In dit hoofdstuk komen de financiële ontwikkelingen, het financiële beleid en de geïnventariseerde risico's aan de orde, maar ook de stappen die Windesheim heeft gezet op weg naar een duurzame bedrijfsvoering. Het was bekend dat Windesheim te maken zou krijgen met een terugloop van financiële middelen. Het CvB heeft hierop ingespeeld met een aantal maatregelen. Om deze maatregelen gefaseerd te kunnen invoeren, is voor de jaren 2024 en 2025 een negatief resultaat begroot. Het gerealiseerde resultaat in 2025 is positiever dan begroot, en voor 2026 is een sluitende begroting opgesteld. De bedrijfsvoering van Windesheim is op orde en er is onverminderd sprake van een solide financiële positie.

6.1. Resultaat en financiële positie

6.1.1. Resultaat

Het resultaat 2025 is € 4,7 mln. negatief en daarmee € 3,2 mln. minder negatief dan begroot (begroting 2025 € 7,9 mln. negatief). Het resultaat 2025 is € 0,3 mln. lager dan in 2024 (resultaat 2024 € 4,4 mln. negatief).

Tabel 11: Geconsolideerde staat van baten en lasten

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Baten			
Rijksbijdragen	222.365	219.492	232.213
Overheidsbijdragen en -subsidies	12.254	10.315	10.208
College-, cursus-, les- en examengelden	60.667	61.479	54.217
Baten werk in opdracht van derden	17.029	14.798	15.669
Overige baten	9.468	8.256	10.596
<i>Totaal baten</i>	321.783	314.340	322.903
Lasten			
Personeelslasten	262.861	256.817	264.100
Afschrijvingen	13.500	14.546	14.648
Huisvestingslasten	15.092	16.225	14.625
Overige lasten	35.157	34.557	36.476
<i>Totaal lasten</i>	326.610	322.145	329.849
Saldo baten en lasten	-4.827	-7.805	-6.946
Financiële baten en lasten	133	-110	2.440
Belastingen over het resultaat	-	-	52
Resultaat na belasting	-4.694	-7.915	-4.454

Vergelijking realisatie en begroting 2025

De positieve afwijking ten opzichte van de begroting is € 3,2 mln. Dit komt door € 7,4 mln. hogere baten en € 4,2 mln. hogere lasten.

BATEN € 7,4 mln. hoger

De rijksbijdrage is hoger dan begroot, met name door incidentele toekenningen en restsaldo van tijdelijke NPO-middelen. Het collegegeld is lager dan begroot omdat de instroom voor het studiejaar 2024-2025 lager is dan begroot. De instroom voor het studiejaar 2025-2026 is hoger dan het voorgaande studiejaar. De uitval is lager dan begroot. Contractonderwijs is hoger dan begroot door meer opdrachten. De hogere overige baten worden verklaard door meer subsidiebatens. Tegenover de hogere baten contractonderwijs en subsidies staan hogere personeelslasten en hogere materiële lasten.

LASTEN € 4,2 mln. hoger

De personeelslasten zijn hoger dan begroot. In de lasten is een eenmalige uitkering in december 2025 (cao 2026) opgenomen. Daarnaast zijn dotaties aan personele voorzieningen hoger dan begroot. Tegenover deze hogere lasten staat dat strakker is gestuurd op een personele inzet die in lijn is met de middelen en met de ontwikkeling van het aantal studenten. Daardoor is de gemiddelde formatie lager dan begroot. De lagere materiële lasten worden verklaard door besparingen op diverse posten. Tegenover deze besparingen staan hogere lasten voor subsidietrajecten, waar tegenover hogere subsidiebatens staan.

Vergelijking met realisatie 2024

Het resultaat 2025 is € 0,3 mln. lager dan het resultaat 2024 (€ 4,4 mln. negatief). De baten zijn € 1,1 mln. lager. Dat komt met name door een lagere rijksbijdrage als gevolg van een lager macrobudget voor het hoger onderwijs. Het macrobudget is lager omdat er minder studenten zijn (demografische ontwikkelingen) en de rijksbijdrage per student daalt. De personeelslasten en materiële lasten zijn per saldo € 0,8 mln. lager.

6.1.2. Financiële positie

Tabel 12: Geconsolideerde balans

(x € 1.000)	31.12.2025	31.12.2024
Activa		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	151.187	144.152
Financiële vaste activa	52	52
	151.239	144.204
Vlottende activa		
Vorderingen	10.481	11.967
Liquide middelen	90.280	94.181
	100.761	106.148
Totaal activa	252.000	250.352
Passiva		
Eigen vermogen	99.566	104.260
Voorzieningen	32.119	25.818
Langlopende schulden	31.397	33.284
Kortlopende schulden	88.918	86.990
Totaal passiva	252.000	250.352
Solvabiliteit (Eigen vermogen / Totaal passiva)	39,5%	41,6%

Investerings

In het eerste halfjaar van 2025 zijn de bestaande banen voor tennis, minitennis en beachvolleybal omgebouwd tot multicourts en zijn er padelbanen bijgekomen. Ook zijn een kleine tribune, opslagruimte en een multifunctioneel middengebied in gebruik genomen. Met deze en andere aanpassingen is de campus in Zwolle aantrekkelijker gemaakt.

Conform het investeringsplan zijn in 2025 investeringen gedaan voor de geplande nieuwbouw van de campus in Almere. De oplevering is in het studiejaar 2027-2028. Het nieuwe gebouw van Windesheim maakt deel uit van de campusontwikkeling in Almere Centrum. Rondom onze hogeschool worden door de gemeente 1.250 studentenwoningen gebouwd. De nieuwe campus wordt een unieke plek om te studeren, wonen, werken en ontmoeten.

Solvabiliteit en current ratio

Eind 2025 is het eigen vermogen van Windesheim € 99,6 mln. (2024: € 104,3 mln.). De solvabiliteit (zijnde het eigen vermogen/totaal passiva) komt eind 2025 uit op 39,5% (2024: 41,6%). Dit is inclusief de bestemmingsreserve Financiering Flevoland. Eind 2025 is de solvabiliteit 38,8% exclusief de bestemmingsreserve Financiering Flevoland (2024: 40,6%). Eind 2025 is de current ratio (vlottende activa/kortlopende schulden) 1,1 (2024: 1,2).

Treasury

Windesheim handelt binnen de kaders van het treasurystatuut. Dit statuut is mede gebaseerd op de *Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016*. Met het beheer van financiële posities en financiële stromen streeft Windesheim ernaar de kosten en risico's te minimaliseren en de opbrengsten te maximaliseren. In 2025 is het treasurystatuut niet gewijzigd. De treasurycommissie heeft in 2025 een aantal malen overleg gehad over de reguliere uitvoering van zaken door de commissie en over de voorbereiding voor financiering van de geplande nieuwbouw in Almere. Het treasuryjaarplan 2025 is uitgevoerd.

Windesheim heeft de vrije beschikking over € 89,3 mln. aan liquide middelen. De liquide middelen zijn direct opvraagbaar. Om de bankkosten zo laag mogelijk te houden maakt Windesheim gebruik van schatkistbankieren voor deze creditgelden.

Financiële instrumenten

Op basis van het treasury statuut zet Windesheim een aanvullend financieel instrument in. Dit is een effectieve renteswap ter afdekking van renteschommelingen op de in 2008 aangegane lening voor Gebouw X. De renteswap is gewaardeerd volgens de richtlijnen voor het opstellen van de jaarrekening. In 2025 zijn geen nieuwe financiële instrumenten afgesloten.

Renterisico

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

Liquiditeits- en kasstroomrisico

Windesheim bewaakt de liquiditeitspositie door het opstellen van periodieke liquiditeitsbegrotingen en het monitoren van de liquiditeitspositie. Er wordt op toegezien dat er steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat er voldoende ruimte beschikbaar is om binnen de gestelde bankconvenanten te blijven.

Kredietrisico

Windesheim loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen en liquide middelen. Het kredietrisico bestaat uit het verlies dat zou ontstaan indien op verslagdatum afnemers of tegenpartijen in gebreke zouden blijven en hun contractuele verplichtingen niet na zouden komen. Windesheim heeft richtlijnen opgesteld waaraan afnemers of tegenpartijen moeten voldoen. Deze richtlijnen beperken het risico verbonden aan mogelijke kredietconcentraties en marktrisico's. Windesheim loopt hierdoor geen materieel kredietrisico ten aanzien van een enkele individuele afnemer of tegenpartij.

Private activiteiten

De beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten' heeft als doel te voorkomen dat overheidsgeld dat voor onderwijs is bestemd, weglekt naar andere doelen. Ook moet voorkomen worden dat met dit geld oneerlijke concurrentie ontstaat. Daar tegenover wordt het bekostigde onderwijs en onderzoek versterkt door private activiteiten en door publiek-private samenwerking. Windesheim voldoet aan de voorwaarden waaronder een hogeschool publieke middelen mag investeren in private activiteiten.

Baten werk in opdracht van derden

■ Meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak

Windesheim geeft private activiteiten een plaats in het onderwijs waar dat vanuit de maatschappelijke opdracht en innovatie meerwaarde heeft. De verbinding met onderwijs en onderzoek sluit aan bij de door Windesheim gemaakte keuzes in profilering en ambities om de binding met de regio's en de regionale kennisinfrastructuur te versterken. De baten Werk in opdracht van derden bestaan met name uit contractonderwijs (open aanbod). Dit aanbod ligt in het verlengde van de bekostigde opleidingen van Windesheim. Deze vorm van onderwijs wordt georganiseerd, ontwikkeld en/of uitgevoerd door medewerkers die ook het bekostigde onderwijs verzorgen. De meerwaarde van dit onderwijs voor Windesheim zit o.a. in de wisselwerking tussen cursisten en docenten. De ervaringen en casuïstiek die de cursisten meenemen, kunnen docenten gebruiken voor het bekostigd onderwijs. Naast het contractonderwijs bestaat Werk in opdracht van derden uit markt gestuurd onderzoek. Het contractonderzoek heeft meerwaarde voor het bekostigde onderwijs en onderzoek. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar hoofdstuk 4.

■ Beleid en beheer

In Windesheim is een permanente werkgroep ingesteld om alle activiteiten van Windesheim te inventariseren en te beoordelen op basis van de beleidsregel. Als uitgangspunt wordt de beleidsregel principle based toegepast.

■ Juridische en organisatorische inbedding en verantwoordelijkheidstoebeding

In de hierna opgenomen verantwoording zijn de private activiteiten opgenomen van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim en van Stichting Sportaccommodaties (On Campus). Daarmee vallen de private activiteiten onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim.

Verhuur

- Meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak

Windesheim geeft private activiteiten een plaats in het onderwijs waar dat vanuit de maatschappelijke opdracht en innovatie meerwaarde heeft. De verbinding met onderwijs sluit aan bij de door Windesheim gemaakte keuzes in profilering en ambities om de binding met de regio's en de regionale kennisinfrastructuur te versterken. De opbrengst van verhuur betreft met name baten van On Campus waaronder gebruik van zwembad, fitnessruimte en sportzaal. Studenten van Windesheim (Calo) zijn betrokken bij de activiteiten van On Campus. Dit is onderdeel van hun opleiding.

- Beleid en beheer

In Windesheim is een permanente werkgroep ingesteld om alle activiteiten van Windesheim te inventariseren en te beoordelen op basis van de beleidsregel. Als uitgangspunt wordt de beleidsregel principle based toegepast.

- Juridische en organisatorische inbedding en verantwoordelijkheidstoebedeling

In de hierna opgenomen verantwoording zijn de private activiteiten opgenomen van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim en van Stichting Sportaccommodaties (On Campus). Daarmee vallen de private activiteiten onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim.

Detachering medewerkers

- Meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak

Windesheim geeft private activiteiten een plaats in het onderwijs waar dat vanuit de maatschappelijke opdracht en innovatie meerwaarde heeft. Detachering van medewerkers is meestal voor bepaalde tijd en voor onderwijskundige werkzaamheden. De betreffende medewerkers kunnen de verkregen kennis en ervaring inzetten voor Windesheim.

- Beleid en beheer

In Windesheim is een permanente werkgroep ingesteld om alle activiteiten van Windesheim te inventariseren en te beoordelen op basis van de beleidsregel. Als uitgangspunt wordt de beleidsregel principle based toegepast.

- Juridische en organisatorische inbedding en verantwoordelijkheidstoebedeling

In de hierna opgenomen verantwoording zijn de private activiteiten opgenomen van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim en van Stichting Sportaccommodaties (On Campus). Daarmee vallen de private activiteiten onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim.

Dienstverlening

- Meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak

Windesheim geeft private activiteiten een plaats in het onderwijs waar dat vanuit de maatschappelijke opdracht en innovatie meerwaarde heeft. De baten uit dienstverlening hebben o.a. betrekking op de pacht voor de kantine en SPAR University op de campus in Zwolle.

- Beleid en beheer

In Windesheim is een permanente werkgroep ingesteld om alle activiteiten van Windesheim te inventariseren en te beoordelen op basis van de beleidsregel. Als uitgangspunt wordt de beleidsregel principle based toegepast.

- Juridische en organisatorische inbedding en verantwoordelijkheidstoebedeling

In de hierna opgenomen verantwoording zijn de private activiteiten opgenomen van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim en van Stichting Sportaccommodaties (On Campus). Daarmee vallen de private activiteiten onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim.

Tabel 13: Beleidsregel publiek privaat

<i>(x € 1.000)</i>	Baten 2025	Activiteit		Lasten 2025	Investing met publieke middelen in private activiteiten	Private activiteit voldoet aan beleidsregel
		Publiek	Privaat			
Baten						
Rijksbijdragen	222.298	222.272	26	26	26	JA
Overheidsbijdragen en -subsidies	17.605	17.102	503	503	503	
College-, cursus-, les- en examengelden	60.667	60.667	-	-	-	JA
Baten werk in opdracht van derden	13.063	46	13.017	13.017	13.017	JA
Overige baten:						
. Opbrengst verhuur	1.338	32	1.306	1.306	1.306	JA
. Detachering medewerkers	1.322	-	1.322	1.322	1.322	JA
. Sponsoring	3	3	-	-	-	JA
. Studentenbijdragen	1.134	1.108	26	26	26	JA
. Dienstverlening	1.964	1.193	771	771	771	JA
. Diversen	2.389	1.162	1.227	1.227	1.227	JA
Totaal	321.783	303.585	18.198	18.198	18.198	
Baten in jaarrekening	321.783	94,3%	5,7%			

De totale baten 2025 zijn € 321,8 mln. Daarvan is € 303,6 mln. (94,3%) te verantwoorden als publieke activiteiten en € 18,2 mln. als private activiteiten (5,7%). De baten uit private activiteiten bestaan grotendeels uit opbrengsten van open aanbod en marktgestuurd onderzoek (baten werk in opdracht van derden), opbrengst van verhuur en baten uit dienstverlening. De opbrengst van verhuur betreft met name baten van On Campus zoals entreegeld zwembad en therapie-bad, gebruik fitnessruimte en sportzaal. De baten uit dienstverlening hebben o.a. betrekking op de pacht voor de kantine en SPAR University. De private activiteiten van Windesheim voldoen aan de in de beleidsregel gestelde voorwaarden.

De toerekening van kosten aan private activiteiten gebeurt op basis van integrale kosten (directe loonkosten en overhead). Door de afzonderlijke registratie van kosten en omzet voor private activiteiten, is een adequate scheiding gemaakt tussen de besteding van publieke middelen en private middelen. In de voorbereiding op en bij de besluitvorming over nieuwe activiteiten is het beoordelen op de aspecten publiek-privaat een vast onderdeel.

Investerings in private activiteiten

Het College van Bestuur stelt jaarlijks het investeringsbudget vast voor ICT, meubilair, verbouwingen en overige specifieke investeringen. In 2025 zijn geen investeringen in private activiteiten gedaan (2024: geen).

Uitbesteding onderwijstaken

Windesheim biedt de master Educational Needs aan in Zwolle. De leerroute Begeleider in het Onderwijs kan in het tweede jaar ook gevolgd worden in Enschede en de leerroute Gedragsspecialist in Groningen en in Almere. In het eerste studiejaar vinden alle bijeenkomsten in Zwolle plaats. Studenten van Windesheim volgen de Academische Pabo aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. De hiermee gemoeide lasten voor Windesheim zijn € 185.286 (2024: € 182.045).

6.2. Continuïteitsparagraaf

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

6.2.1. Algemeen

De vermogenspositie en het verwachte exploitatieresultaat voor 2026 zijn gebaseerd op de begroting 2026. Voor de jaren 2027 t/m 2030 zijn deze gebaseerd op het meerjarenperspectief zoals opgenomen in de begroting 2026. Begroting en meerjarenperspectief zijn opgesteld op basis van verwachte ontwikkelingen in het aantal studenten, financiële middelen en personele formatie die nodig is om de ambities van Windesheim te kunnen realiseren. Kengetallen van studenten en personeel staan in tabel 13.

Tabel 14: Kengetallen studenten en personele formatie

	2024	2025	B2026	MJP2027	MJP2028	MJP2029	MJP2030
Studenten	25.581	25.431	24.946	24.763	24.592	24.350	24.112
	2024	2025	B2026	MJP2027	MJP2028	MJP2029	MJP2030
	fte	fte	fte	fte	fte	fte	fte
Personele formatie							
Onderwijs	1.302	1.191	1.087	1.066	1.036	1.030	1.033
Onderzoek	191	188	185	181	176	175	175
Contractonderwijs	76	71	62	60	59	58	58
Directie-MT-Ondersteuning	789	801	718	704	684	680	682
<i>Totaal formatie</i>	2.358	2.251	2.051	2.011	1.955	1.944	1.949

De cijfers voor 2024 en voor 2025 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2025.

De cijfers voor 2026 zijn gebaseerd op de begroting 2026.

De cijfers voor 2027 t/m 2030 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2027-2030.

6.2.2. Studenten

Vanaf het studiejaar 2024-2025 is landelijk sprake van een dalend aantal studenten. Ook bij Windesheim is die daling zichtbaar. Voor de periode 2027 t/m 2030 is gerekend met een dalend aantal studenten in lijn met de demografische ontwikkelingen. In regio Zwolle e.o. is een lichte daling te verwachten. In regio Almere e.o. is nog een lichte groei mogelijk.

6.2.3. Personele formatie

De verdeling van de personele formatie over onderwijs, onderzoek, contractonderwijs en ondersteuning voor 2025 t/m 2029 laat een stabiel aandeel zien voor onderwijs (circa 53%) en onderzoek (circa 9%). Ten opzichte van 2025 daalt de personele formatie in 2026. De personele formatie betreft de inzetbare formatie medewerkers en derden. In het meerjarenperspectief daalt het aantal fte's t/m 2029, in lijn met het dalende aantal studenten en de beschikbare financiële middelen, rekening houdend met onder meer de daling van het macrokader van OCW en daarmee van de rijksbijdrage voor hogescholen. De personele formatie is gerelateerd aan het aantal studenten, de inzet op het realiseren van *Dichterbij* - het instellingsplan 2023-2028 - en aan de beschikbare middelen.

6.2.4. Financieel

Net als andere hogescholen heeft ook Windesheim te maken met fors minder financiële middelen. De vergoeding per student is lager en wordt de komende jaren verder verlaagd. Dat betekent voor 2025 minder middelen, maar ook voor 2026 en daarna. Daar komt bij dat OCW in 2025 structurele bezuinigingen in de financiering van het hbo heeft doorgevoerd. Zo is de inflatiecorrectie op materiële lasten vervallen. Ook worden de hogere cao-lasten niet volledig gecompenseerd. In 2024 en 2025 heeft Windesheim stappen gezet om toe te werken naar een lager kostenniveau. Om dat geleidelijk te kunnen doen, is voor 2024 en 2025 besloten om een negatief resultaat te begroten, de 'zachte landing'. Voor 2026 is een sluitende begroting opgesteld. Het exploitatietekort in 2028 wordt veroorzaakt door de verwachte (eenmalige) kosten voor in- en verhuizing naar de nieuwbouw Almere.

De geconsolideerde begroting 2026 en het meerjarenperspectief 2027 t/m 2030 staan in tabel 15 (staat van baten en lasten) en in tabel 16 (balans).

Tabel 15: Geconsolideerde staat van baten en lasten

<i>(x € 1.000)</i>	2024	2025	B2026	MJP2027	MJP2028	MJP2029	MJP2030
Baten							
Rijksbijdragen	232.213	222.365	224.500	215.800	209.600	207.400	205.300
Overheidsbijdragen en -subsidies	10.208	12.254	10.500	11.000	11.500	12.000	12.500
College-, cursus-, les- en examengelden	54.217	60.667	63.300	64.300	63.600	63.100	63.100
Baten werk in opdracht van derden	15.669	17.029	16.500	17.000	17.500	18.000	18.500
Overige baten	10.596	9.468	12.400	12.400	12.400	12.400	12.400
<i>Totaal baten</i>	322.903	321.783	327.200	320.500	314.600	312.900	311.800
Lasten							
Personeelslasten	264.100	262.861	261.800	254.100	247.000	245.000	244.100
Afschrijvingen	14.648	13.500	13.500	14.500	18.800	19.100	18.900
Huisvestingslasten	14.625	15.092	15.400	15.400	14.700	12.700	12.700
Overige lasten	36.476	35.157	34.400	33.900	33.400	32.900	33.000
<i>Totaal lasten</i>	329.849	326.610	325.100	317.900	313.900	309.700	308.700
Saldo baten en lasten	-6.946	-4.827	2.100	2.600	700	3.200	3.100
Financiële baten en lasten	2.440	133	-1.100	-1.700	-1.700	-1.600	-1.500
Belastingen over het resultaat	52	-	-	-	-	-	-
Exploitatieresultaat	-4.454	-4.694	1.000	900	-1.000	1.600	1.600

De cijfers voor 2024 en voor 2025 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2025.

De cijfers voor 2026 zijn gebaseerd op de begroting 2026.

De cijfers voor 2027 t/m 2030 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2027-2030.

Tabel 16: Geconsolideerde balans

<i>(x € 1.000)</i>	31.12.2024	31.12.2025	B31.12.2026	MJP31.12.2027	MJP31.12.2028	MJP31.12.2029	MJP31.12.2030
Activa							
Vaste activa							
Materiële vaste activa	144.152	151.187	172.100	210.600	208.900	200.400	192.100
Financiële vaste activa	52	52	5.700	5.300	4.900	4.500	4.100
	144.204	151.239	177.800	215.900	213.800	204.900	196.200
Vlottende activa							
Vorderingen	11.967	10.481	10.500	10.200	10.200	10.200	10.200
Liquide middelen	94.181	90.280	59.400	35.100	32.200	39.100	45.800
	106.148	100.761	69.900	45.300	42.400	49.300	56.000
Totaal activa	250.352	252.000	247.700	261.200	256.200	254.200	252.200
Passiva							
Eigen vermogen							
. Algemene reserve	93.307	90.247	91.840	95.000	94.000	95.600	97.200
. Bestemmingsreserves	10.953	9.319	8.660	6.400	6.400	6.400	6.400
	104.260	99.566	100.500	101.400	100.400	102.000	103.600
Voorzieningen	25.818	32.119	27.100	25.000	25.000	25.000	25.000
Langlopende schulden	33.284	31.397	34.300	51.300	48.200	45.200	42.100
Kortlopende schulden	86.990	88.918	85.800	83.500	82.600	82.000	81.500
Totaal passiva	250.352	252.000	247.700	261.200	256.200	254.200	252.200
Solvabiliteit	41,6%	39,5%	40,6%	38,8%	39,2%	40,1%	41,1%
<i>Eigen vermogen / Totaal passiva</i>							

De cijfers voor 2024 en voor 2025 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2025.

De cijfers voor 2026 zijn gebaseerd op de begroting 2026.

De cijfers voor 2027 t/m 2030 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2027-2030.

Ontwikkeling van de solvabiliteit

Windesheim heeft een beleidslijn voor solvabiliteit. Het gewenste solvabiliteitsniveau is 40%. Dit is de solvabiliteit exclusief het geormerkte deel voor Flevoland. Zodra dit niveau is bereikt, wordt in het volgende jaar met een 0-begroting gewerkt. Als bovengrens wordt het percentage van 45% aangehouden. Eind 2025 is de solvabiliteit 38,8% (2024: 40,6%) exclusief het geormerkte deel voor Flevoland.

De Inspectie van het Onderwijs hanteert vanaf 2020 de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen. De gedachte achter deze waarde is dat onderwijsgeld optimaal aan onderwijs wordt besteed en niet onnodig in reserves vastzit. Voor Windesheim is de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen per einde 2025 € 204,2 mln. Het werkelijk publiek deel van het eigen vermogen per einde 2025 is € 92,6 mln. Dat is ruim onder de hiervoor genoemde signaleringswaarde. De geconsolideerde balans ontwikkelt zich naar verwachting volgens tabel 15.

Financiering en investeringen

In de begroting 2026 en in het meerjarenperspectief 2027 t/m 2030 zijn de (voorziene) investeringen verwerkt. Ook de daarbij behorende (voorziene) financiering is verwerkt. Een grote investering betreft de geplande nieuwbouw van de campus in Almere. In Almere zijn eind 2025 drie huurpanden in gebruik. Daarbij zijn deze panden niet optimaal afgestemd op het geven van onderwijs en doen van onderzoek. Met de nieuwbouw hebben we alles onder één dak met faciliteiten die optimaal afgestemd zijn op ons onderwijs en onderzoek. De geplande oplevering is in studiejaar 2027-2028. In de begroting 2026 en het meerjarenperspectief 2027 t/m 2030 is de vastgestelde investering van de nieuwbouw opgenomen van € 87 mln.

6.3. Planning en control

De planning & control-cyclus binnen Windesheim is de basis voor de interne sturing op en externe verantwoording van resultaten en doelstellingen. De planning & control-cyclus van Windesheim omvat het instellingsplan, de kadernota, de begroting, de tussentijdse rapportages, het jaarverslag en de jaarrekening. Deze stukken worden, na bespreking en vaststelling door het College van Bestuur, geagendeerd voor de Raad van Toezicht.

6.3.1. Tussentijdse rapportages

Het College van Bestuur bespreekt de tussentijdse rapportages van de domeinen en de diensten met de directeurs en de managementteams. In lijn met de ingezette ontwikkeling van de tussentijdse rapportages zijn die gesprekken gericht op de meer kwalitatieve aspecten van de ontwikkelingen en de geleverde prestaties. Directeurs en managementteams geven een nadere toelichting op de tussentijdse rapportage. Daarnaast wordt stilgestaan bij specifieke besprekpunten en thema's.

6.3.2. Verbetering van processen en informatiesysteem

De administratieve organisatie en interne beheersing van Windesheim zorgt ervoor dat de onderwijsprocessen en ondersteunende processen zo effectief en efficiënt mogelijk verlopen en dat deze aan wet- en regelgeving voldoen. Plannen voor verbeteringen zijn getoetst op effectiviteit, operational excellence en efficiency. Belangrijke toetscriteria hiervoor zijn toekomstbestendigheid, meer middelen voor onderwijs en onderzoek en flexibilisering van dienstverlening. In 2025 is verder gewerkt aan projecten om het onderwijs digitaal te ondersteunen en de eigen leerroute van de student mogelijk te maken. Daarnaast is de studentenadministratie, een belangrijk Windesheim-breed systeem, vervangen vanwege het bereiken van het einde van de gebruiksduur.

Managementinformatie is essentieel om de voortgang op de realisatie van de strategische agenda en daarmee op de doelstellingen te kunnen volgen. In 2025 is het KPI-dashboard verder uitgebouwd met sturingsdata en rapportages. Belangrijke data zijn bijvoorbeeld de dagelijks actuele rapportages over studievoortgang (o.a. uitval, doorstroomnorm, aanmeldingen en inschrijvingen) en over HR-aangelegenheden (o.a. aantal fte's, verzuim).

6.3.3. Interne Audits

Interne Audits is een onafhankelijke audit- en adviesfunctie die het College van Bestuur en het management op alle niveaus voorziet van objectieve evaluaties, beoordelingen en aanbevelingen over de interne beheersing,

risicomanagement en governance. Het College van Bestuur stelt jaarlijks het auditjaarplan vast. Via tussentijdse rapportages leggen de medewerkers van Interne Audits verantwoording af over hun werkzaamheden aan het College van Bestuur en de auditcommissie, en rapporteren zij de uitkomsten van hun audits op hoofdlijnen. In deze tussentijdse rapportages komen audits aan de orde ten aanzien van kritische bedrijfsprocessen en financiële processen, compliance audits en audits van andere onderwerpen. In 2025 voerde de afdeling onder meer audits uit op de registratie van beoordelingen in het studievoortgangstelsel en het proces van diplomeren. Daarnaast voerde Interne Audits in 2025 een follow-up audit uit op de opvolging van de aanbevelingen uit de audit Planning en roostering.

6.3.4. Externe accountant

De externe accountant toetst de opzet en werking van de interne beheersingsmaatregelen voor zover dit voor de controle van de jaarrekening nodig is. De externe accountant rapporteert de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen in een accountantsverslag en in een managementletter aan de Raad van Toezicht en het College van Bestuur.

6.4. Risicomanagement

Risicomanagement bij Windesheim is ingericht volgens het Three Lines model (3L-model). Het 3L-model helpt organisaties om structuren en processen in te richten die het beste bijdragen aan het realiseren van doelstellingen en aan een sterke governance ten behoeve van risicomanagement.

Het 3L-model heeft als uitgangspunt dat het lijnmanagement verantwoordelijk is voor de eigen processen en het onderkennen van risico's die deze processen kunnen verstoren. Daarnaast is er een functie die deze eerste lijn ondersteunt, adviseert en coördineert en die bewaakt of het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Dit is de tweede lijn. Tot slot is er een derde lijn, de internal audit binnen de organisatie, die toetst of het samenspel tussen de eerste en tweede lijn soepel functioneert en die daarover een objectief, onafhankelijk oordeel velt met mogelijkheden tot verbetering. Daarbij wordt ook bezien of er geen overlapping is en of er blinde vlekken bestaan.

Beleid

Risicomanagement ondersteunt het realiseren van de organisatiedoelstellingen zoals deze voor de hogeschool Windesheim zijn beschreven. Het doel van risicomanagement is het creëren en in stand houden van waarde door het beheersen van risico's en daarover verantwoording afleggen.

Proces en uitvoering

Het risicomanagement van Windesheim is gericht op het identificeren en het beperken van de belangrijkste risico's door het nemen van beheersmaatregelen. Het proces van risicomanagement omvat verschillende cruciale stappen die Windesheim in staat stelt om potentiële risico's te identificeren, te analyseren en effectief te beheren.

Windesheim heeft risicomanagement geïntegreerd in de planning-en-controlcyclus. Onderdeel van de tussentijdse rapportage van een domein of dienst is een risicoparagraaf. Hierin documenteren de directeur en het managementteam de risico's (o.a. bruto risico, maatregelen, netto risico). De risicoparagraaf wordt elke vier maanden geactualiseerd en geagendeerd voor het gesprek tussen het College van Bestuur en de directeur met het managementteam. Daarnaast vindt een evaluatie plaats van alle risicoparagrafen in het RRC (Risico Review Committee). Op basis van de risicoparagrafen werkt het RRC iedere vier maanden de Windesheim-risicomatrix bij, waarbij de gehele matrix wordt geüpdatet. Vervolgens stelt het College van Bestuur de Windesheim-risicomatrix vast en laat aanvullende maatregelen treffen voor risico's die hoger zijn dan de risk appetite.

Tabel 17 - 1: Risicomanagement

	Onderwerp	Risico	Beheersmaatregelen
Onderwijs en onderzoek	Kwaliteit van toetsing	Het risico bestaat dat de toetskwaliteit van het onderwijs onder druk komt te staan doordat het onderwijs zich onvoldoende snel aanpast aan de opkomst van Artificial Intelligence (AI).	Windesheim heeft toetsbeleid geformuleerd en uitgewerkt in een richtlijn; de CMR heeft met dit beleid ingestemd. Er is een Professional Learning Community opgericht met als doel de ontwikkelingen te signaleren, de behoeften in het onderwijs te inventariseren en acties hierop te initiëren.
	Realisatie strategische koers	Het risico bestaat dat niet alle opleidingen per 1 september 2027 zijn overgegaan naar de eigen leerroute, bijvoorbeeld omdat opleidingen hier onvoldoende prioriteit aan geven, met als gevolg dat het doel, volledige invoering van de eigen leerroute per september 2027, niet wordt behaald.	Windesheim heeft een planning opgesteld voor de overgang van alle opleidingen naar de eigen leerroute in 2027. Om het tempo te behouden en de slagkracht te vergroten zijn de verschillende stuurgroepen samengevoegd tot één stuurgroep met een nieuwe voorzitter en programmamanager.
Personeel	Werkdruk	Het risico bestaat dat de werkdruk te hoog is, onder andere doordat we afscheid moeten nemen van gekwalificeerd personeel vanwege de afname van financiële middelen, levert een risico op uitval van medewerkers in het onderwijs en bij ondersteuning op. Verder bestaat een risico op het gebied van innovatie en ontwikkeling en het inwerken van nieuwe medewerkers.	Windesheim heeft werkdrukbeleid ontwikkeld en een visie op hybride werken geformuleerd. Het beleid sluit aan bij de cao hbo. Beide documenten zijn door het CvB vastgesteld en gedeeld met de organisatie. Er wordt uitvoering gegeven aan de documenten door extra in te zetten op HR, recruitment en onboarding - met name in Flevoland -, investeren in leiderschap en voeren van de dialoog. Verder organiseert de Corporate Academy workshops over werkdruk. Werkdruk blijft onder ieders aandacht door het rapporteren over vitaliteit in de triaalrapportages. Vanuit HR krijgen leidinggevenden ondersteuning bij het aanpakken van werkdruk.

Tabel 17 - 2: Risicomanagement

Onderwerp	Risico	Beheersmaatregelen
Realisatie nieuwbouw in Almere	Het risico bestaat dat het nieuwbouwpand in Almere begin 2028 niet gereed is, vanwege een bouwstop, omdat er geen bouwvergunning wordt afgegeven of omdat er tijdens de bouwwerkzaamheden verstoringen optreden. De bouwkosten overschrijden de kosten zoals die vooraf zijn begroot, waardoor extra moet worden bijgeleend. Verder kunnen wachtrijen bij het verkrijgen van een aansluiting op de energievoorziening zorgen voor vertraging tijdens de bouw of de ingebruikname van het gebouw bij de oplevering. Dit heeft als gevolg dat Windesheim geen fysiek onderwijs in Almere kan verzorgen. Tot slot moet door afname van het aantal studenten worden gezocht naar een andere bezetting om leegstand te voorkomen. Het risico is dat geen alternatieven worden gevonden voor de bezetting tegen kostendekkend tarief.	Windesheim heeft op basis van keuzes bezuinigingen doorgevoerd en er is extra aandacht voor projectbeheersing. De huur van de huidige panden laat Windesheim doorlopen. De projectorganisatie heeft een samenwerkings/escalatiemodel ingericht dat nadrukkelijk wordt ingezet richting de gemeente. Het proces is geëvalueerd met een externe adviseur. De adviezen die hieruit voortkwamen zijn opgevolgd. Verder volgt Windesheim de ontwikkelingen in de energievoorziening op de voet. Eventueel kan Windesheim gebruikmaken van een dieselaggregaat. Er is voor gekozen om de zevende en achtste verdieping casco op te laten leveren.
Bec Kostendekking	Het risico bestaat dat domeinen en diensten geen sluitende meerjarenbegroting hebben voor de komende drie jaar, en dat het verlies hoger uitkomt dan op dit moment ingeschat, doordat de formatie en materiële kosten onvoldoende zijn teruggebracht en dat onvoldoende inkomsten zijn gegenereerd om minimaal kostendekkend te zijn.	Windesheim kiest voor inkrimpen van de personeelsformatie door vacatures niet automatisch te vervullen. Wanneer invulling wél aan de orde is, gebeurt dit via interne mobiliteit. Externe werving kan alleen met goedkeuring van het CvB. Tijdelijke contracten worden niet omgezet naar vaste contracten en interne mobiliteit wordt gestimuleerd met coaching, scholing en een eenmalige netto-uitkering. Verder wordt het werk anders ingericht en worden taken afgestoten. Dat gebeurt onder de naam <i>Windesheim 2030</i> , waarbij wordt gewerkt aan harmoniseren van de onderwijslogistieke en de overige processen, het assortimentsbeleid (opleidingenportfolio, minoren, LLO-aanbod en onderzoeksthema's), de strategische koers <i>Dichterbij</i> (de vier prioriteiten en het portfoliomanagement) en het studiesucces (het terugdringen van uitval en verbeteren van studierendement).
Efficiëntie ondersteunende processen	Door de investering in de digitale campus en het voorlopig in stand houden van de groene en blauwe route zijn de ICT-kosten toegenomen. Dit leidt tot een permanent hogere kostenstructuur voor IVT. Op termijn moet dit resulteren in een vermindering van werkzaamheden bij de bedrijfsbureaus van de domeinen en bij IVT. Het risico bestaat dat deze beoogde afbouw van werkzaamheden niet plaatsvindt.	Windesheim heeft duidelijke keuzes gemaakt in het programmamanagement. Er is een roadmap ontwikkeld om de gemaakte keuzes te implementeren. Daarnaast worden de onderwijslogistieke processen geharmoniseerd, waarbij actief wordt gestuurd op de fte's bij de bedrijfsbureaus van de domeinen. Ten slotte worden de beheerskosten bij IVT structureel bewaakt.
Bedrijfscontinuïteit	Er zijn continuïteitsrisico's als gevolg van geopolitieke ontwikkelingen. Het gaat om informatie- en dataveiligheid, bescherming van intellectueel eigendom, afhankelijkheid van toeleverketens - specifiek clouddiensten en softwareoplossingen van Amerikaanse technologiebedrijven.	Windesheim onderzoekt in hoeverre er mogelijkheden zijn voor een overgang naar Europese of open-source IT-oplossingen. Hierbij wordt samenwerking gezocht met de Vereniging Hogescholen en SURF voor ondersteuning.

Tabel 17 - 3: Risicomanagement

	Onderwerp	Risico	Beheersmaatregelen
Externe omgeving	Cybersecurity	Het risico bestaat dat onbevoegden toegang krijgen tot de IT-systemen door onvoldoende beveiliging. Gevolg is verlies van gegevens, aantasting van de integriteit van gegevens en/of de beschikbaarheid van de IT-omgeving. Daarnaast bestaat het risico op niet-voldoen aan de AVG-wetgeving door onvoldoende bescherming van de persoonsgegevens.	IVT zorgt voor veilige voorzieningen, een moderne firewall, up-to-date software en beveiligingsmaatregelen en maakt gebruik van monitoring-software op verdacht gedrag. IVT controleert en beperkt autorisaties en er worden extern back-ups gemaakt van de gegevens. IVT laat periodiek door externe partijen professional hacking en zogenaamde Pen-testen uitvoeren en er worden automatische scans op kwetsbaarheden uitgevoerd. Na afloop van bewaartermijnen worden gegevens vernietigd of geanonimiseerd. Jaarlijks zijn er awareness campagnes en neemt Windesheim deel aan OZON. Op basis van de roadmap wil Windesheim zich doorontwikkelen tot minimaal niveau 3 van het volwassenheidsmodel voor informatiebeveiliging, zoals door de VH is afgesproken met OCW.
	Cybersecurity	Het risico is dat lifecyclemanagement op het gebied van archivering onvoldoende is ingeregeld, waardoor niet wordt voldaan aan de AVG. Door onvoldoende lifecyclemanagement wordt de kans op een datalek groter, met alle bijbehorende impact en boetes.	Er wordt centraal archiveringsbeleid opgesteld en geïmplementeerd. Daarnaast wordt het eigenaarschap voor archivering duidelijk belegd.
	Cybersecurity	De NIS2-richtlijn wordt geïmplementeerd in de Cyberbeveiligingswet. De regering streeft ernaar dat de Cyberbeveiligingswet in het tweede kwartaal van 2026 in werking treedt. Het risico bestaat dat Windesheim onvoldoende maatregelen heeft getroffen op het gebied van informatiebeveiliging waardoor zij niet voldoet aan de NIS2-richtlijn.	IVT werkt toe naar het volwassenheidsniveau 3 bij de SURF-audit. Verder blijft IVT monitoren wat de Cyberbeveiligingswet gaat betekenen voor Windesheim.
	Polarisatie en zorgelijk gedrag	De kans op een veiligheidsincident neemt toe door de toegenomen polarisatie in de samenleving als gevolg van oorlogen en zorgwekkend gedrag van individuen. Onvoldoende voorbereiding bij een veiligheidsincident leidt tot onduidelijkheid en onjuiste beslissingen en handelingen. Het gevolg hiervan is dat Windesheim imago schade oploopt.	Windesheim houdt de crisisorganisatie bij de tijd en oefent minimaal één keer per jaar; daarnaast neemt Windesheim elk jaar deel aan de OZON-oefening. Verder is er het OTOTEL-plan: opleiden, trainen, oefenen, testen, evalueren en leren voor effectieve crisisorganisatie. Bureau Integrale Veiligheid bewaakt de opvolging van de RI&E-bevindingen en rapporteert hier ieder triaal over in de Integrale Veiligheidsrapportage. Daarnaast heeft Bureau Integrale Veiligheid een werkplan opgesteld om het bewustzijn bij de medewerkers te vergroten. Bureau Integrale Veiligheid en security officers nemen actief deel aan regionale en landelijke kennisuitwisseling, waaronder de Zwolse8. Vanuit Communicatie is men alert op signalen zowel binnen de hogeschool als landelijk.
	Studentpopulatie	Het risico bestaat dat de studentenpopulatie de komende jaren sneller daalt dan vooraf ingeschat, door meer uitval of doordat minder studenten zich inschrijven, bijvoorbeeld omdat het slagingspercentage bij de havo daalt of omdat meer studenten kiezen voor wo, mbo of aan het werk gaan in plaats van studeren in het hbo. Hierdoor bestaat het risico op een niet-sluitende begroting.	De begroting en de kadernota zijn dusdanig opgesteld dat Windesheim mee kan laveren met een krimp van 10-15%. Verdere digitalisering leidt tot minder inzet van personeel. De beschikbare ruimte (m ²) wordt ingekrompen. Windesheim is kritischer bij vervangingsbesluiten en investeringen.

Specifieke onderwerpen

Cyberweerbaarheid

Het vergroten van de digitale weerbaarheid blijft een van de strategische speerpunten van de hogeschool. Naast het borgen van de basisbeveiligingsmaatregelen richt de organisatie zich nadrukkelijk op het tijdig signaleren van beveiligingsincidenten en het adequaat reageren daarop. In het afgelopen jaar is extra geïnvesteerd in bewustwording onder medewerkers en studenten, het bevorderen van een open meldcultuur, het verder professionaliseren van de kwaliteit van het Security Operations Center (SOC) en Security Information en Event Management (SIEM) en het vaker oefenen van crisissituaties.

Voor het meten van de volwassenheid van de informatiebeveiliging maakt de hogeschool gebruik van het SURF-audittoetsingskader. Op meerdere onderdelen bleek de werkwijze nog vooral informeel. Daarom is het afgelopen jaar gericht ingezet op het formaliseren van beleid, richtlijnen en procedures. Als technische maatregel zijn de lokale beheerdersrechten op werkplekken verwijderd.

Aan het begin van het jaar heeft de minister besloten het gehele hoger onderwijs onder de Cyberbeveiligingswet (Cbw) te brengen. De gevolgen van deze aanwijzing zijn voor de hogeschool in kaart gebracht en er is een plan opgesteld om in de komende jaren stapsgewijs aan de vereisten van de wet te voldoen.

Digitale soevereiniteit is een belangrijk aandachtspunt voor de hogeschool. De afhankelijkheid van grote cloudleveranciers, waaronder Microsoft, brengt risico's met zich mee op het gebied van continuïteit, gegevenstoegang en privacy. Deze risico's hebben vanuit een integraal risicomangementperspectief voortdurend de aandacht.

Afgezien van de grote DDoS-aanval op het SURF-netwerk aan het begin van dit jaar, hebben zich binnen de hogeschool geen grote beveiligingsincidenten voorgedaan.

Gegevensbescherming

Windesheim hecht veel waarde aan de zorgvuldige omgang met persoonsgegevens die aan de instelling zijn toevertrouwd. Een steeds groter deel van de Windesheim IT-omgeving staat in de cloud. Windesheim stuurt erop dat gegevens binnen de EER worden verwerkt en ziet erop toe dat internationale gegevensstromen waar mogelijk worden beperkt.

In 2025 is de interne privacy-organisatie verder versterkt. De privacycontactpersonen bij de verschillende domeinen en diensten pakken hun rol in toenemende mate op. Daarnaast is ingezet op bewustwording door middel van trainingen, workshops en presentaties voor medewerkers.

Het verder inrichten van lifecyclemanagement van persoonsgegevens blijft een aandachtspunt. Daarbij wordt toegewerkt naar passende bewaartermijnen en verdere optimalisatie van processen rondom beheer en verwijdering.

Met de groeiende mogelijkheden die AI binnen het onderwijs biedt, is in 2025 een programmteam AI van start gegaan als een van de vier prioriteitsopgaven van Windesheim. In hoofdstuk 2 Profiel is hierop nader ingegaan. Dit team werkt aan kaders voor verantwoord gebruik van AI-toepassingen, waarbij juridische naleving, ethische afwegingen en onderwijskundige meerwaarde in samenhang worden beoordeeld. De Centrale Privacy Officer adviseert het programmteam AI en ziet toe op de borging van juridische en privacybelangen binnen deze ontwikkeling.

Fraude

Windesheim heeft een groot aantal maatregelen getroffen om fraude zoveel mogelijk te voorkomen en deze zijn nog steeds actueel. Er is blijvend aandacht voor fraudepreventie en bewustwording.

6.5 Duurzaamheid

"We maken er zelf werk van: duurzaam zijn. Als we met studenten en met onze omgeving willen werken aan maatschappelijke transitie, hanteren wij die zelf ook als uitgangspunt. Onze opgave: op onze campus en in ons gedrag is zichtbaar dat we actief werken aan duurzaamheid." Bron: Dichterbij. Instellingsplan 2023 - 2028.

De opgave "We maken er zelf werk van: duurzaam zijn" heeft Windesheim uitgewerkt in het Campus Ontwikkelplan. Windesheim heeft de ambitie om een toonaangevende duurzame campus te zijn, met een focus op circulariteit, energie-efficiëntie en natuurbehoud. De ambitie is om alle duurzaamheidsprincipes in de campusontwikkeling vorm te geven; van groenbeheer en afvalinzameling tot energievoorziening en materiaalgebruik. We streven naar een minimale ecologische voetafdruk en maximale meerwaarde voor mens en natuur. Al deze thema's dragen bij aan een Campus die steeds meer onderdeel wordt van het natuurlijke ecosysteem.

Bij aanbestedingen gaan wij uit van Maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen. De afdeling Inkoop voorziet de aanbestedende projectgroepen van informatie over de concrete mogelijkheden: eisen aan de opdrachtnemer, eisen aan de opdracht of kwaliteitswensen. Ook bij bestaande contracten bezien wij met leveranciers periodiek de mogelijkheden voor verdere verduurzaming. Daarnaast onderzoeken wij bij onderhouds- en verbouwprojecten al in een vroeg stadium welke mogelijkheden er zijn om energie- en materiaalverbruik te reduceren. Door deze aanpak worden leveranciers uitgedaagd om mee te denken en af te wijken van een traditionele werkwijze.

Energiegebruik

Windesheim blijft werken aan energiebesparing en duurzame energie. Enerzijds om aan de wettelijke verplichting te voldoen, anderzijds is het de ambitie van Windesheim om een fossiele brandstofdrije Campus te worden.

Het gasverbruik zal daardoor steeds kleiner moeten worden en de elektriciteit zal zo lokaal en duurzaam mogelijk opgewekt moeten worden.

In 2025 waren er meer koude dagen dan in 2024. Desondanks is het gasverbruik iets gedaald. Het elektraverbruik is nagenoeg gelijk gebleven, ondanks de inzet van meer warmtepompen. Het waterverbruik is ook nagenoeg gelijk gebleven.

Dankzij het lagere gasverbruik is de CO₂-uitstoot van energie in 2025 ten opzichte van 2024 met bijna 3% gedaald.

In 2025 zijn diverse optimalisaties en andere energiebesparende maatregelen doorgevoerd, zoals:

- verbeteren van de isolatie op de daken van gebouw S en T;
- aanbrengen van LED-verlichting in gebouw S;
- plaatsen van een warmtepomp ten behoeve van het verwarmen/koelen van gebouw T.

Materiaalgebruik

Hergebruik van grondstoffen en materialen is voor Windesheim een belangrijk thema. Hierdoor wordt de druk op het milieu lager en creëren we ecologische en economische waarde, nu en later. Wij streven naar circulariteit in alle aspecten van onze campus, waarbij we een gesloten kringloopsysteem bevorderen. Dit omvat niet alleen het hergebruik van materialen in gebouwen, maar ook het verlengen van de levensduur, het nadenken over de losmaakbaarheid van materialen en het vermijden van toxische stoffen. We integreren het gebruik van biobased materialen in onze gebouwelementen. Door ons materialenpaspoort actueel te houden, ontstaat langjarig inzicht in CO₂-uitstoot en besparingen. In 2025 is de materiaalgebonden CO₂-uitstoot met 30 ton verlaagd, dankzij deze circulaire benadering bij een aantal projecten. Daarnaast werken we aan een geactualiseerde versie van de circulaire roadmap, die als leidraad dient bij het maken van keuzes.

Koffiedroes

De koffiedroes in de automaten wordt apart ingezameld. Voorheen werd deze afgevoerd via het restafval, maar nu wordt de droes gebruikt als grondstof om bijvoorbeeld materialen van te maken. Enkele voorbeelden van materialen die gemaakt zijn van hergebruikt koffiedik zijn koffiebekers, notitieboekjes en klein meubilair. Door de koffiedroes apart in te zamelen is er in 2025 tot 3000 kg CO₂-uitstoot bespaard. Mede door dit initiatief is het percentage restafval met een kwart verlaagd ten opzichte van 2024.

Schoonmaak

Er wordt schoongemaakt met ozonwater en microvezel. Ozonwater is een natuurlijk desinfectiemiddel dat bacteriën, virussen en geuren effectief afbreekt zonder chemische resten achter te laten. Hiermee behaalt de schoonmaak betere reinigingsresultaten. Het schoonmaakteam reinigt de toiletten met een gebruiksvriendelijk apparaat dat reinigt en ontkalkt met behulp van geluidstrillingen en dat zelf 100% recyclebaar is. Ook de werkkleding, -schoenen, en -wagens zijn 100% circulair.

Natuurinclusief

De herinrichting van het terrein voor gebouw G wordt in 2026 afgerond en daarmee is de vergroening van de Campus voor nu voltooid. Het groenplan is dusdanig ontworpen dat het grotendeels op een natuurlijke wijze zijn weg kan vinden. Daarom worden snoeien, maaien en onderhoud zoveel mogelijk beperkt, zodat een natuurlijke omgeving ontstaat.

H7 GOVERNANCE

“Met elkaar werken aan wat we willen bereiken: dichterbij de wereld, dichterbij elkaar en dichterbij jezelf”.

Bron: Dichterbij. Instellingsplan 2023 – 2028.

Met elkaar werken aan onze ambities is niet alleen een kernwaarde voor onderwijs, onderzoek en diensten, maar ook voor onze governance. Goed bestuur betekent voor Windesheim het betrekken van in- en externe stakeholders bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid en hierover open en transparant verantwoording afleggen.

7.1. Organisatiestructuur

Wij verzorgen het onderwijs en onderzoek binnen vijf domeinen. De diensten Strategie & Support en Bedrijfsvoering ondersteunen bij de uitvoering van deze primaire processen.



7.2. Bestuur en toezicht

Het College van Bestuur (CvB) bestuurt en vertegenwoordigt Windesheim. Onder het CvB functioneren directeuren die een domein of dienst aansturen. De wijze waarop het CvB Windesheim aanstuurt, is samen met de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeuren vastgelegd in het bestuurs- en beheersreglement. Daarnaast hanteert Windesheim de statuten en de branchecode *Goed bestuur en toezicht in het hbo* van de Vereniging Hogescholen als basis voor zijn governancebeleid.

De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur. Daarnaast adviseert en ondersteunt de RvT het CvB bij strategische en beleidsvraagstukken.

Als medezeggenschapsorganen kent Windesheim op hogeschoolniveau de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR), op het niveau van de domeinen en diensten de deelraden en op opleidingsniveau de opleidingscommissies.

In bijlage 5 zijn de nevenfuncties van de leden van het CvB opgenomen, in bijlage 6 de nevenfuncties van de leden van de RvT.

7.3. College van Bestuur

De samenstelling van het College van Bestuur is in 2025 met het vertrek van oud-voorzitter Inge Grimm gewijzigd. Per 1 juni 2025 is Erika Diender benoemd tot voorzitter en per 1 november 2025 is Victorine de Graaf benoemd tot lid van het College van Bestuur.



Erika Diender (1969) is sinds 1 oktober 2022 lid van het College van Bestuur en per 1 juni 2025 is zij benoemd tot voorzitter. Erika heeft de volgende onderwerpen in portefeuille: onderwijs, marketing & communicatie, HR en kwaliteitszorg. Daarnaast is Erika portefeuillehouder voor de domeinen Techniek en Gezondheid & Welzijn en voor de dienst Strategie en Support.



Victorine de Graaf (1972) is sinds 1 november 2025 lid van het College van Bestuur. Victorine heeft de volgende onderwerpen in portefeuille: onderzoek, internationalisering, vastgoed en integrale veiligheid, financiën en IVT. Daarnaast is Victorine portefeuillehouder voor de domeinen Bewegen & Educatie, Flevoland en Business, Media & Recht en voor de dienst Bedrijfsvoering.

7.4. Arbeidsvoorwaarden, professionalisering en vergoeding bestuurskosten

De RvT stelt de arbeidsvoorwaarden, waaronder de bezoldiging, van de leden van het CvB vast. De remuneratiecommissie van de RvT heeft hierbij een voorbereidende en adviserende rol. Voor het remuneratiebeleid en het bepalen van de hoogte van de bezoldiging vormen de Wet normering topinkomens (WNT) en de daarop gebaseerde uitvoeringsregelingen het kader. De hogeschool behoorde in 2025 vanwege zijn omvang (op grond van de criteria Aantal bekostigde studenten, Totale baten en Aantal onderwijssectoren) tot de hoogste klasse van de ministeriële Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren, namelijk klasse G.

De leden van het CvB vervullen de functies van voorzitter en lid voor bepaalde tijd op basis van een fulltime arbeidsovereenkomst, met een mogelijkheid tot een éénmalige herbenoeming.

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

In het kader van professionalisering heeft Erika Diender deelgenomen aan de leergangen *Bronnen van leiderschap* (ELLLA, Een Leven Lang Leren Academie) en *Innovation and Leadership* (Comenius). Ook volgden Erika en oudvoorzitter Inge Grimm een gezamenlijk en individueel boardroom coachingstraject.

Voor de leden van het CvB is een regeling voor de vergoeding van bestuurskosten van toepassing, die door de RvT is vastgesteld op basis van het kader dat hiervoor binnen de Vereniging Hogescholen afgesproken is. In de regeling staan de aard, de omvang en de wijze van vergoeding en verantwoording van door de collegeleden gemaakte kosten beschreven. Ieder kwartaal worden deze kosten ter verantwoording en goedkeuring voorgelegd aan de remuneratiecommissie van de RvT. Een samenvattend jaaroverzicht van de kosten wordt vervolgens ter verantwoording en goedkeuring aan de RvT voorgelegd.

In onderstaande tabel staan de kosten die in 2025 aan het CvB vergoed zijn.

Tabel 18: Overzicht verantwoording declaraties en bestuurskosten CvB-leden van Nederlandse Hogescholen						
Bestuurskosten die voor vergoeding in aanmerking komen en in het jaarverslag worden verantwoord						
(in €)	Inge Grimm	Erika Diender	Victorine de Graaf	CvB gezamenlijk	Totaal	
1 Representatie	-	-	-	-	-	-
2 Reiskosten binnenland	102	515	60	-	677	
3 Reiskosten buitenland	-	1.544	-	-	1.544	
4 Overige kosten	1.560	5.650	818	-	8.028	
5 Totaal	1.662	7.709	878	-	10.249	

7.5. Horizontale dialoog

Windesheim hecht grote waarde aan het betrekken van in- en externe stakeholders bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid. Deze betrokkenheid wordt op verschillende manieren vormgegeven. Onderstaand is een niet-uitputtende opsomming opgenomen van hoe hier in het verslagjaar uitvoering aan is gegeven.

7.5.1. Betrokkenheid interne stakeholders

Medewerkers en studenten worden op verschillende manieren betrokken bij de uitvoering van de strategische koers van Windesheim. Zo werden in het verslagjaar drie zogenaamde sirenessessies gehouden die in het teken stonden van de voortgang van de uitvoering van het instellingsplan. Ook zijn medewerkers via deelname aan onder meer ambitieteams, procestafels en dialoogsessies betrokken bij de uitvoering van de strategische koers. Ten behoeve van de realisatie van de eigen leerroute is een programma-organisatie ingericht. Tijdens onze zogeheten pitstopbijeenkomsten verdiepten het CvB, directeuren, managers en medewerkers zich in thema's die samenhangen met de ambities van de hogeschool. Deze pitstops werden in 2025 ingevuld met de strategische speerpunten open leercultuur en leiderschap, LLO en AI. Tegelijkertijd zijn de pitstops ook een voorbeeld van de manier waarop we met de open leercultuur omgaan.

Studenten worden nauw betrokken bij verschillende initiatieven gericht op studentenwelzijn en hebben input gegeven op de visie op studentenwelzijn. Verder waren er bijeenkomsten van Duurzaam Dichterbij voor studenten en medewerkers over de Inner Development Goals in het onderwijs.

Daarnaast kunnen medewerkers en studenten zich verkiesbaar stellen voor een van de medezeggenschapsorganen. Informatie over (de inrichting van) de medezeggenschap is te vinden in hoofdstuk 9 Medezeggenschap van dit jaarverslag.

Tijdens de jaarlijkse Windesheim Onderwijsweek vond de transitie-expeditie plaats. Tijdens deze expeditie langs verschillende stations leerden medewerkers via onder meer workshops en gesprekken meer over de zes transities waar Windesheim aanjager van is en de manier waarop deze zich tot elkaar verhouden.

Ook bezoekt het CvB ieder jaar een groot deel van de opleidingen en afdelingen om te vernemen wat er binnen de teams leeft en om met collega's van gedachten te wisselen over onderwerpen die de hogeschool raken.

7.5.2. Betrokkenheid externe stakeholders

Windesheim is vertegenwoordigd in diverse regionale netwerken (zoals de Zwolse8, sectortafels in het kader van de Human Capital Agenda en de Economic Boards voor de regio Zwolle en Flevoland) om onderwijs, onderzoek, bedrijfsleven en overheid op een vruchtbare manier met elkaar te verbinden. Vertegenwoordigers uit de beroepspraktijk zijn via adviescommissies betrokken bij de onderwijsontwikkeling op Windesheim en de aansluiting daarvan op de behoeften van de arbeidsmarkt. Door deelname aan een kenniskring of adviesraad van een lectoraat zijn relevante externe stakeholders betrokken bij het beleid voor praktijkgericht onderzoek en kenniscirculatie.

In het verslagjaar zijn bestuurlijke overleggen gevoerd met andere (onderwijs)instellingen en regionale overheden. In deze overleggen is afstemming gezocht op het vlak van onderwijs en onderzoek en werden mogelijkheden verkend voor de versterking van de regionale kennisinfrastructuur.

Daarnaast heeft Windesheim weer het jaarlijkse relatie-event georganiseerd. Tijdens het event in 2025 gingen CvB, directeuren en lectoren met vertegenwoordigers van regionale overheden, bedrijven en instellingen in gesprek over de brede actualiteit en actuele regionale maatschappelijke thema's en de manier waarop hierin samen opgetrokken kan worden.

Een overzicht van samenwerkingsverbanden is te vinden op [windesheim.nl - samenwerkingsverbanden](https://windesheim.nl/samenwerkingsverbanden).

7.5.3. Communicatiemiddelen

Windesheim houdt zijn stakeholders op de hoogte van de ontwikkelingen binnen de hogeschool via diverse communicatiemiddelen zoals de jaarverantwoording, de website www.windesheim.nl, Sharenet en diverse nieuwsbrieven (zoals de terugblik vanuit het CvB, nieuwsbrief voor leidinggevendenden, de nieuwsbrief van het Student Support Centrum en de hogeschoolkrant WIN).

7.6. Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs

Windesheim onderschrijft haar verantwoordelijkheid zoals opgenomen in de notities Helderheid die OCW publiceert. Deze notities verduidelijken de toepassing van de bestaande bekostigingsregels voor het onderwijs op een negental thema's. Deze thema's zijn:

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

De helderheidsnotities vereisen dat onderwijsinstellingen in hun jaarverslag verantwoording afleggen over deze thema's. In deze paragraaf legt Windesheim verantwoording af over de thema's die voor de hogeschool relevant zijn. Dit zijn de thema's 1, 2, 4 en 8.

Thema 1: uitbesteding. In overeenstemming met de notities Helderheid is in paragraaf 6.1 van dit jaarverslag verantwoording afgelegd over dit thema.

Thema 2: investeren met publieke middelen in private activiteiten. De nieuwe beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten' vervangt thema 2 van de notities Helderheid. Vanaf 2023 wordt in het jaarverslag verantwoording afgelegd op basis van deze beleidsregel. In paragraaf 6.1 van dit jaarverslag is verantwoording afgelegd in lijn met de nieuwe beleidsregel.

Thema 4: bekostiging van buitenlandse studenten. In het kalenderjaar 2025 zijn bij Windesheim acht studenten ingeschreven die via afstandsleren hun studie in het buitenland volgen.

Thema 8: bekostiging van maatwerktrajecten. In het kalenderjaar 2025 zijn geen maatwerktrajecten aangeboden, zoals bedoeld in de notities Helderheid.

Windesheim volgt de bekostigingsregels voor de overige thema's. Over deze thema's hoeft geen verantwoording afgelegd te worden. De eigen bekostigingssystematiek van het kunstonderwijs, zoals bedoeld in thema 9, wordt niet meer gehanteerd door het ministerie van OCW.

7.7. Rechtsbescherming medewerkers en studenten

Voor de rechtsbescherming van studenten en medewerkers heeft Windesheim meerdere instanties ingesteld. In onderstaande tabellen is informatie opgenomen over het aantal en de afhandeling van klachten, beroepschriften en meldingen in het verslagjaar. Er zijn in het verslagjaar ten aanzien van het aantal, type of de inhoud van de klachten geen opvallende signalen of ontwikkelingen geconstateerd.

Tabel 19: Klachtenloket *

	2025	2024	2023	2022	2021
Totaal aantal klachten, waarvan:	394	367	357	363	336
. Behandeld door domeindirecteuren	215***	187	185	178	169
. Behandeld door directeuren diensten	14	14	12		
. Behandeld door een examencommissie	59	44	36		
. Behandeld door het College van Beroep voor de Examens (CBE) of de Geschillenadviescommissie (GAC)**	88	52	47	69	18
Overig	1	17	16		
Klacht niet doorgezet door indiener	17	53	61	78	109

*Vanwege een nieuwe indeling van deze tabel is een volledige vergelijking mogelijk vanaf 2023.

**Dit is een deel van de beroepen/bezwaren die binnengekomen zijn bij het CBE of de GAC, de overige beroepen/bezwaren zijn rechtstreeks aan het CBE of de GAC gezonden.

***waarvan 2 later zijn doorgestuurd naar Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen.

Tabel 20: College van Beroep voor de Examens (CBE)

	2025	2024	2023	2022	2021
Totaal aantal beroepschriften	182	228	267	223	162
Aantal hoorzittingen	26	47	51	42	40
Aantal uitspraken	21	39	49	57	37
Aantal ingetrokken zaken voor, tijdens of na hoorzitting	140	167	212	158	124
Gegronnd verklaard	5	10	10	8	10
Ongegrond verklaard	9	15	24	20	18
Deels gegrond en deels ongegrond verklaard	0	1	0	0	0
Ontvankelijk verklaard	1	1	1	2	0
Niet-ontvankelijk verklaard	5	8	12	23	7
Onbevoegd	0	0	0	0	1
Vernietigd	0	0	0	0	0
Niet in behandeling genomen/gesloten door CBE	14	14	0	1	0
Voorlopige voorziening toegewezen	1	1	0	4	0
Voorlopige voorziening niet toegewezen	0	3	2	0	1
Nog in behandeling	7	8	6	7	1
Hoger beroep ingesteld bij College van Beroep voor het Hoger Onderwijs	4	1	2	0	0

Tabel 21: Geschillenadviescommissie (GAC)

	2025	2024	2023	2022	2021
Totaal aantal bezwaarschriften	58	68	42	25	45
Aantal hoorzittingen	23	24	10	5	9
Aantal besluiten/adviezen*	15	21	9	4	9
Aantal ingetrokken zaken voor, tijdens of na hoorzitting	37	34	33	20	36
Advies aan CvB om gegrond te verklaren	1	1	2	1	2
Advies aan CvB om ongegrond te verklaren	13	17	3	3	6
Ontvankelijk verklaard	0	0	0	0	0
Niet-ontvankelijk verklaard	1	3	4	0	1
Niet in behandeling genomen/ingetrokken door GAC	4	9			
Nog in behandeling	2	4	0	1	0
Hoger beroep ingesteld bij College van Beroep voor het Hoger Onderwijs	1	2	1	0	0

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

Tabel 22: Vertrouwenspersonen

	2025	2024	2023	2022	2021
Aantal personen dat zich tot de vertrouwenspersonen wendde m.b.t. ongewenste omgangsvormen*					
· Medewerkers	76	76	97	73	69
· Studenten	21	18	30	21	16
· Extern betrokkenen	1	0	0	0	1
Aantal personen dat zich tot de vertrouwenspersonen wendde m.b.t. integriteitskwesties					
· Medewerkers	6	11	1	5	4
· Studenten	1	0	0	0	1
· Externe betrokkenen	0	0	0	0	0
TOTAAL	105	105	128	99	91

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

Tabel 23: aandachtsfunctionaris huiselijk geweld en kindermishandeling

	2025	2024	2023	2022	2021
Aantal personen dat zich tot de aandachtsfunctionaris wendde m.b.t. huiselijk geweld en kindermishandeling					
· Medewerkers	13	0	5	2	3
· Studenten	1	0	1	1	1
· Externe betrokkenen	0		0	1	0
TOTAAL	14	0	6	4	4

Tabel 24: Vertrouwenspersoon integriteit onderzoek

	2025	2024	2023	2022	2021
Aantal meldingen	0	0	0	0	0

Tabel 25: Klachtencommissie ongewenste omgangsvormen

	2025	2024	2023	2022	2021
Aantal klachten, waarvan:	3	1	4	2	1
Ingetrokken	1***		2	1	
Advies aan CvB om gegrond te verklaren			1		
Advies aan CvB om ongegrond te verklaren		1	2**	1*	
Niet ontvankelijk					
Nog in behandeling	2			1	1

Het CvB heeft in alle gevallen de adviezen van de klachtencommissie overgenomen.

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

**Een van deze klachten betrof een klacht uit 2022 die in 2023 is behandeld en ongegrond is verklaard.

*** Klacht incompleet, klager heeft desgevraagd de klacht niet aangevuld.

Tabel 26: Bezwarencommissie Personeel

	2025	2024	2023	2022	2021
Totaal aantal ontvangen bezwaren	3	1	4	3	0
Advies aan CvB om gegrond te verklaren	1	1**		2	1*
Advies aan CvB om ongegrond te verklaren					
Niet-ontvankelijk verklaard		1***			
Ingetrokken	1		3	1	
Nog in behandeling	1		1		
Opgeschort					

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

*** Eén bezwaar uit 2023 is in 2024 afgehandeld en gegrond verklaard*

**** Eén bezwaar uit 2024 is voorlopig niet ontvankelijk verklaard*

Het CvB heeft in alle gevallen de adviezen van de bezwarencommissie overgenomen

Tabel 27: Klokkenluidersregeling

	2025	2024	2023	2022	2021
Aantal meldingen	0	0	0	0	0

H8 Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen Windesheim. Daarnaast adviseert en ondersteunt de Raad van Toezicht het College van Bestuur.

8.1. Samenstelling

De Raad van Toezicht (RvT) bestaat uit vijf leden:

Tabel 28: Samenstelling Raad van Toezicht op 31-12-2025

Naam	Functie	Aangetreden
Dhr. Anne Flierman	Voorzitter Raad van Toezicht Lid Remuneratiecommissie en Commissie Onderwijs en Onderzoek	2022 (2 ^e termijn)
Mevr. Geke van Velzen	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Commissie Onderwijs en Onderzoek	2025 (1 ^e termijn)
Dhr. Peter Jaspers	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Auditcommissie	2019 (2 ^e termijn)
Mevr. Erica van Lente	Vicevoorzitter Raad van Toezicht Voorzitter remuneratiecommissie	2020 (2 ^e termijn)
Dhr. Walter Bak	Lid Raad van Toezicht Lid auditcommissie	2020 (2 ^e termijn)

De ingangsdatum van de herbenoeming van Anne Flierman voor zijn tweede termijn is 1 januari 2026.

Vanuit maatschappelijke betrokkenheid en de wens om ook in de RvT invulling te geven aan een lerende organisatie heeft de RvT besloten een traineeship aan te bieden. Voor de periode 1 september 2024 tot 1 september 2025 was Özgür Colak aangesteld als RvT-trainee om kennis en ervaring op te doen van het toezichthouderschap bij een grote organisatie in de publieke sector. Vanwege de wijzigingen in de samenstelling van het CvB en de RvT is besloten om in het studiejaar 2025-2026 geen trainee aan te stellen.

8.2. Werkwijze

De branchecode goed bestuur en toezicht in het hbo, de statuten, het reglement van de (commissies van de) RvT, het toezicht- en toetsingskader en het informatieprotocol vormen de basis voor het functioneren van de RvT.

Om de onderwerpen financiën, onderwijs en onderzoek en de werkgeversrol richting het College van Bestuur (CvB) goed voor te bereiden, beschikt de RvT over drie commissies: de auditcommissie, commissie onderwijs & onderzoek en de remuneratiecommissie. In de RvT-vergaderingen geven de commissies een terugkoppeling van de besproken onderwerpen.

De RvT en de commissies van de RvT werken met een jaaragenda waarin de bespreekpunten voor dat jaar staan opgenomen. Via periodieke rapportages wordt de RvT op de hoogte gehouden van ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en onderzoek, financiën, HR, de voortgang op strategische doelstellingen, grote projecten op het gebied van vastgoed en ICT, integrale veiligheid en samenwerkingsverbanden.

De RvT spreekt tweemaal per jaar met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR), waarvan een keer in aanwezigheid van het CvB. In 2025 kwamen onder meer de eigen leerroute, de financiële ontwikkelingen binnen het hoger onderwijs en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van Windesheim aan bod. Deze gesprekken vonden in een open en constructieve sfeer plaats.

Elk jaar bezoeken de RvT-leden de domeinen en diensten en diverse bijeenkomsten van de hogeschool. Incidenteel wordt een college bijgewoond. Ook met externe stakeholders wordt contact onderhouden. Dit gebeurt onder andere via peer-to-peer-overleggen, tijdens Windesheimbrede evenementen (bijvoorbeeld lectorale redes) en overleggen waarvoor externe stakeholders worden uitgenodigd.

De leden van de RvT beoordelen periodiek of verdere professionalisering gewenst is. RvT-lid Walter Bak heeft in het verslagjaar het tweedaagse Advanced Leiderschap Programma Goed Toezicht gevolgd. Daarnaast namen de RvT-leden deel aan diverse webinars en bijeenkomsten van onder meer de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen. Deze gingen onder andere in op netwerktoezicht, portfoliomanagement, zelfregie, bezuinigingen en krimp in het hoger onderwijs. Ook werd via intervisiebijeenkomsten met andere hbo-toezichthouders invulling gegeven aan verdere professionalisering.

Ter verdieping en inspiratie organiseert de RvT jaarlijks een studiedag waarin met in- en externe experts wordt gesproken over specifieke onderwerpen. Tijdens de studiedag in 2025 is o.a. met de burgemeester van Almere gesproken over de toekomstvisie van de gemeente Almere en de rol en positie van Windesheim binnen Almere en de provincie Flevoland. De RvT-leden brachten ook een bezoek aan ZWINC, de Zwolle Incubator die ondernemende (oud)studenten en startups in de maakindustrie en IT helpt starten, bouwen en groeien.

Jaarlijks vindt in september de startbijeenkomst plaats. Tijdens deze bijeenkomst in 2025 is met de directeurs gesproken over de actualiteiten binnen de domeinen en diensten.

De RvT evalueert ieder jaar zijn functioneren. In het verslagjaar vond deze zelfevaluatie plaats onder begeleiding van een externe gespreksleider. Tijdens de evaluatie werd gesproken over de rollen en competenties van de RvT-leden, de manier waarop onderwerpen worden besproken en over thema's die belangrijk zijn voor de nabije toekomst.

8.3. Hoofdpunten in 2025

De RvT vergaderde in 2025 vijf keer met het CvB. Daarnaast was er een studiedag en zijn extra overleggen gepland over de werving van een nieuwe CvB-voorzitter, CvB-lid en RvT-lid. De afzonderlijke commissies kwamen ieder drie keer bijeen.

Onderstaand zijn de belangrijkste onderwerpen van bespreking opgenomen.

8.3.1. RvT

Governance

In 2025 waren er wisselingen in de samenstelling van het CvB en de RvT. Met het vertrek van Inge Grimm als CvB-voorzitter per 1 juni 2025 ontstond een vacature voor deze functie. Op basis van de doorlopen werving- en selectieprocedure heeft de RvT Erika Diender, sinds 1 oktober 2022 CvB-lid, per 1 juni 2025 benoemd tot voorzitter. In aansluiting hierop is het wervingsproces voor een nieuw CvB-lid gestart, wat heeft geleid tot de benoeming van Victorine de Graaf per 1 november 2025. Voor de periode 1 september 2025– 1 november 2025 was Wim van de Pol aangesteld als interim-bestuurder.

Voor wat betreft de samenstelling van de RvT liep op 1 januari 2026 de eerste benoemingstermijn van Anne Flierman af. Hij is voor een laatste termijn van vier jaar herbenoemd. Daarnaast is, vanwege het vertrek van Yvonne Burger per 1 september 2025, een nieuw RvT-lid geworven. Op voordracht van de CMR is Geke van Velzen per 1 november 2025 benoemd als lid van de RvT. Voorafgaand aan de werving van het nieuwe lid is het RvT-profiel geactualiseerd.

Tijdens iedere vergadering besteedde de RvT aandacht aan de principes uit de branchecode goed bestuur en toezicht in het hbo. Hiermee wordt invulling gegeven aan de in de code genoemde "voortdurende dialoog tussen bestuur en toezicht over hetgeen in deze code is verwoord". Bij de bespreking hiervan is geconstateerd dat in lijn met de principes wordt gehandeld.

Verder heeft de RvT, nadat ook de CMR hiermee had ingestemd, goedkeuring verleend aan het geactualiseerde bestuurs- en beheersreglement. Hierin staat vermeld op welke wijze Windesheim wordt aangestuurd en wat de bijbehorende verantwoordelijkheden zijn.

Strategie

In 2023 heeft de RvT goedkeuring verleend aan het nieuwe instellingsplan Dichterbij en in 2024 is voor de uitvoering en aansturing van dit plan portfoliomanagement ingevoerd. In 2025 stonden de besprekingen in het teken van de voortgang. De RvT is bijgepraat over de Windesheimbrede activiteiten, opbrengsten en vier programma's waar in 2025 prioriteit aan is gegeven. Geconstateerd is dat de methode portfoliomanagement relatief nieuw is voor de organisatie en nog om verdere ontwikkeling vraagt. De RvT heeft daarbij het belang benadrukt van toetsbare indicatoren om de voortgang adequaat te kunnen monitoren.

Onderwijs en onderzoek

De ontwikkelingen op dit gebied zijn uitvoerig besproken in de commissie onderwijs en onderzoek.

De voortgang rond de implementatie van de eigen leerroute was in het verslagjaar een terugkerend onderwerp van gesprek. Zoals ieder jaar, zijn de resultaten van de tevredenheidsonderzoeken besproken.

In de RvT zijn ook de ontwikkelingen rond de instroom van studenten aan de orde geweest. Daarbij is onder andere gesproken over de activiteiten om potentiële studenten goed te enthousiasmeren en informeren over studeren bij Windesheim. De RvT is verheugd dat, tegen de verwachtingen in, de instroom per 1 oktober 2025 hoger is dan het jaar daarvoor.

Verder is de RvT gedurende het verslagjaar op de hoogte gehouden van uitkomsten van visitaties/accreditaties en ontwikkelingen in het portfolio. Ten aanzien van onderzoek kwamen onder meer de ontwikkelingen binnen de kenniscentra/lectoraten en de subsidiebeschikkingen aan de orde.

Financiën en risicomanagement

Tijdens iedere vergadering is de RvT, met rapportages als onderlegger, op de hoogte gehouden van de financiële situatie. Daarbij is uitgebreid stilgestaan bij (het effect van) de structurele afname van de middelen en de maatregelen die worden genomen om de kosten hierop aan te passen, ook in de komende jaren. De RvT waardeert hoe zorgvuldig het CvB en de directeuren hiermee omgaan gezien de impact van de bezuinigingen op het personeel.

Met de accountant is het accountantsverslag inzake de controle van de jaarrekening over 2024 besproken. Er zijn geen specifieke bevindingen geconstateerd en er zijn geen aanwijzingen gevonden van fraude, non-compliance of claims. De RvT heeft, nadat hierover een positief advies was ontvangen van de auditcommissie, het bestuursverslag en de jaarrekening over 2024 goedgekeurd en decharge verleend aan het CvB voor het in 2024 gevoerde beleid. Daarbij lette de RvT op zowel de rechtmatige verwerving en doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de rijksbijdrage, als op de naleving door het CvB van wettelijke verplichtingen en de branchecode. De RvT beoordeelde de accountant als onafhankelijk en constateerde dat er geen sprake is van transacties tussen Windesheim en aan hen verbonden partijen. Tevens waren er in 2024 geen besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen speelden van de leden van het CvB of de RvT.

Ook is de kadernota 2026 besproken die de basis vormt voor de begroting. Aan het einde van het verslagjaar keurde de RvT de begroting voor 2026 goed nadat instemming van de CMR was verkregen en een positief advies van de auditcommissie.

De RvT heeft de managementletter besproken waarin de accountant de tussentijdse bevindingen heeft opgenomen die voortkomen uit de controle van de jaarrekening over 2025.

Hierin zijn geen bijzonderheden naar voren gekomen.

Mede in het kader van de financiering van de nieuwbouw in Almere is gesproken over de solvabiliteit. Bij de bespreking van de integrale veiligheidsthema's is ingezoomd op het onderwerp cybersecurity en de wijze waarop Windesheim, conform de landelijke afspraak met OCW, toewerkt naar het gewenste volwassenheidsniveau. Verder is het auditjaarplan 2026 met de RvT gedeeld.

Huisvesting

Een belangrijk en terugkerend onderwerp van gesprek was de voortgang van de nieuwbouw voor het domein Flevoland in Almere. Daarbij is onder andere gesproken over de voorbereiding en start van de bouwwerkzaamheden, de aansluiting op het elektranet en de stand van zaken rond de bezwarenprocedures van omwonenden. In de RvT-vergaderingen is ook meerdere malen gesproken over de financiering van de nieuwbouw in Almere. De RvT heeft zijn akkoord gegeven op de

voorbereidingen ten behoeve van de (gedeeltelijke) externe financiering voor de nieuwbouw, inclusief herfinanciering van één van de bestaande gebouwen in Zwolle.

HR

De resultaten van het in 2025 gehouden tweejaarlijkse werkbelevingsonderzoek zijn besproken. Dat het werken bij Windesheim met een 7,7 wordt gewaardeerd is iets om trots op te zijn, aldus de Raad. Te meer gezien de veranderingen en bezuinigingen die van invloed zijn op hoe medewerkers het werk beleven. Tegelijkertijd is het goed dat blijvend wordt ingezet op de aandachtspunten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, zoals werkdruk en ongewenst gedrag.

Na een verdiepende bespreking hiervan in de remuneratiecommissie, is in de RvT de opbouw en de continuïteit van het hoger management besproken. Ook is de RvT gedurende het verslagjaar geïnformeerd over de benoemingen van nieuwe directeurs en lectoren.

Kwaliteitsafspraken

De RvT heeft in 2019 goedkeuring gegeven aan het plan kwaliteitsafspraken 2019-2024. 2024 was het laatste jaar van de kwaliteitsafspraken. In de RvT is de afsluitende rapportage over de gehele planperiode besproken. De RvT deelt de conclusie van het CvB dat de middelen volledig zijn ingezet zoals afgesproken en een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de verdere (door)ontwikkeling van studentbegeleiding, flexibilisering van het onderwijs, verbinding theorie-praktijk en een professioneel en lerend netwerk.

8.3.2. Auditcommissie

Jaarlijks terugkerende onderwerpen van bespreking zijn de jaarverantwoording, het accountantsverslag, de managementletter en de begroting. In aanwezigheid van de externe accountant is gesproken over de jaarverantwoording 2024 en het bijbehorende accountantsverslag. De auditcommissie heeft de RvT positief geadviseerd ten aanzien van de goedkeuring van de jaarverantwoording. Bij de bespreking van de managementletter hebben de accountant en de auditcommissie geconstateerd dat Windesheim goed in control is.

Gedurende het verslagjaar is de auditcommissie op de hoogte gehouden van de financiële stand van zaken en forecast over 2025, de ontwikkelingen in de studentenpopulatie en de personele formatie. Ook kwam de kadernota 2026 aan de orde waarin is uitgewerkt hoe de financiële middelen worden verdeeld en ingezet om de doelstellingen voor 2026 te realiseren.

Aan het einde van het verslagjaar heeft de auditcommissie de begroting 2026 besproken. De auditcommissie is meegenomen in de totstandkoming van de begroting en heeft het CvB gecompimenteerd met de gedegen aanpak en genomen maatregelen. De auditcommissie heeft over de begroting een positief advies uitgebracht aan de RvT.

Vooruitlopend op de besprekingen in de RvT, is in de auditcommissie uitgebreid gesproken over de financiering van de nieuwbouw in Almere en de herfinanciering (i.v.m. aflopen rentevaste periode) van één van de bestaande panden in Zwolle. Daarbij is onder andere ingegaan op het effect van de solvabiliteit en de liquide middelen. Daarbij heeft de auditcommissie geconstateerd dat de balansratio's voor solvabiliteit en liquiditeit binnen de gestelde normen blijven.

In het kader van risicomanagement zijn de triaalrapportages van de afdeling Interne Audits (IA) besproken waarin verslag wordt gedaan van de bevindingen van uitgevoerde audits naar de naleving van (interne) regelgeving. Daarnaast is in de auditcommissie het risicoregister aan de orde geweest en de scope van de auditwerkzaamheden van de afdeling IA.

Verder kwamen de voortgang van grote projecten op het gebied van ICT en vastgoed, het auditjaarplan 2026, het fraudepreventieprogramma en frauderisicoregister aan de orde.

De auditcommissie heeft daarbij vernomen dat het fraudemeldpunt in het verslagjaar geen meldingen heeft ontvangen.

8.3.3. Commissie onderwijs en onderzoek sw

In de commissie onderwijs en onderzoek is ook in het verslagjaar diepgaander gesproken over ontwikkelingen rond onderwijs en onderzoek. Daarvoor heeft de commissie tijdens de vergaderingen met diverse medewerkers gesproken.

Met medewerkers vanuit het domein Flevoland is besproken hoe Windesheim zowel vanuit het onderwijs als het onderzoek een bijdrage levert aan het terugdringen van het regionale lerarentekort in Flevoland. Daarbij is stilgestaan

bij de ontwikkelingen rond het regionale educatieonderwijs, de aanpak om het lerarentekort te beperken en het onderzoek van het lectoraat Urban Care & Educatie om het onderwijs in de regio te verbeteren.

In het kader van verbinding tussen onderzoek en onderwijs heeft de commissie met onderzoekers en docenten gesproken over de Hackathon WeShapeTheFuture. Verder is de commissie geïnformeerd over het onderzoeksprogramma STRONGER2GETHER.

Met medewerkers vanuit het domein BMR is gesproken over de ambitie van Windesheim om samen met de omgeving transitie te versnellen met behulp van de Sustainable Development Goals. Daarbij is stilgestaan bij de beweging richting een betekenisvolle economie en hoe studenten hier middels persoonsvorming op worden voorbereid.

De ontwikkelingen binnen de kenniscentra, de geldstromen rond onderzoek, de impact van de bezuinigingen en de verbinding onderzoek-onderwijs zijn aan bod gekomen in de bespreking met medewerkers van de kenniscentra van de domeinen Techniek en Bewegen & Educatie.

De commissie is door medewerkers vanuit de dienst Strategie & Support meegenomen in de ontwikkelingen en aanpak rond de thema's taalvaardigheidsontwikkeling en toetsing.

Op het gebied van onderwijs(kwaliteit) kwamen verder de geplande visitaties, de jaarlijkse analyse van de visitatierapporten, de analyse van de jaarverslagen van de examencommissies, studenttevredenheid en de klachtafhandeling van studenten aan de orde. Daarnaast is gesproken over de voorbereiding van de instellingstoets kwaliteitszorg, de herijkte onderwijsvisie en de ontwikkeling van de studenteninstroom en -populatie.

8.3.4. Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft, ter voorbereiding op de besluitvorming binnen de RvT, de voorbereidingen getroffen voor de invulling van de ontstane vacatures in het CvB en de RvT. Hier ging in het verslagjaar een aanzienlijk deel van de aandacht naar uit.

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

Jaarlijks toetst de remuneratiecommissie de bezoldigingsklasse voor de leden van het CvB aan de geldende WNT-voorschriften. De bezoldigingsklasse voor 2026 is door de RvT vastgesteld op bezoldigingsklasse G. Ook zijn afspraken gemaakt over de hoogte van de bezoldiging van het CvB in 2026. De bezoldiging voor de RvT in 2026 is verhoogd met de wettelijke WNT-indexatie van 6,3%.

Daarnaast is verdiepend gesproken over de samenstelling en continuïteit van het hoger management. In het verslagjaar is er veel (interne) mobiliteit geweest in het hoger management. Hoewel het voor sommige specifieke functies lastiger is geschikte kandidaten te vinden, deelt de commissie het beeld van het CvB dat er geen aanleiding is tot zorgen over de continuïteit. Windesheim wordt nog steeds als een aantrekkelijke werkgever gezien.

De remuneratiecommissie heeft in het verslagjaar met het CvB de jaarlijkse gesprekken in het kader van inzet- en waardering gevoerd.

8.3.5. Woord van dank

De Raad van Toezicht spreekt zijn grote waardering uit voor alle medewerkers en het bestuur voor hun inzet, toewijding en professionaliteit. In een dynamische context, waarin de bezuinigingen steeds meer voelbaar worden, hebben zij met veerkracht en betrokkenheid gewerkt aan de dagelijkse praktijk en de ambities uit het instellingsplan. Hun inzet is onmisbaar voor de verdere ontwikkeling van Windesheim.

H9 Medezeggenschap

Windesheim hecht grote waarde aan een goed functionerende medezeggenschap. Studenten en medewerkers leveren vanuit hun betrokkenheid en deskundigheid een belangrijke bijdrage aan het beleid en de koers van de hogeschool. Een sterke medezeggenschap bevordert transparante besluitvorming, stimuleert een open dialoog en vergroot het draagvlak voor keuzes die we als hogeschool maken.

9.1. Inrichting medezeggenschap

Onze medezeggenschap is ingericht in lijn met de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek.

Windesheim kent drie niveaus van medezeggenschap:

- Centrale Medezeggenschapsraad op hogeschoolniveau;
- Deelraden op het niveau van domeinen en diensten;
- Opleidingscommissies voor één of meerdere opleidingen.

De leden van deze organen worden via verkiezingen gekozen. Hun rechten, verplichtingen en taken zijn vastgelegd in het medezeggenschapsreglement. Dit reglement is in 2025 geactualiseerd en na verkregen instemming van de Centrale Medezeggenschapsraad vastgesteld door het College van Bestuur. De faciliteitenregeling medezeggenschap beschrijft de middelen en ondersteuning die medezeggenschapsleden ontvangen.

Naast de formele instemmings- en adviesbevoegdheden kunnen de medezeggenschapsorganen informatie opvragen, voorstellen inbrengen, standpunten kenbaar maken en onderwerpen aansnijden die de hogeschool, het domein, de dienst of opleiding raken.

9.2. De Centrale Medezeggenschapsraad

De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) is het medezeggenschapsorgaan op het niveau van de hogeschool en de gesprekspartner van het College van Bestuur (CvB). De CMR telt 20 gekozen leden: tien medewerkers en tien studenten.

9.2.1. Overlegstructuur

Het overleg tussen het CvB en de CMR is gebaseerd op een open en constructieve dialoog. In 2025 vonden zeven overlegvergaderingen plaats tussen het CvB en de CMR. In deze openbare vergaderingen werden onder meer voorgenomen besluiten van het CvB behandeld. Ook waren er agendaoverleggen en informele overleggen tussen (het dagelijks bestuur van) de CMR en het CvB. Verder konden CMR-leden onderwerpen uitdiepen in technische sessies met interne deskundigen.

Daarnaast voerde de CMR twee overleggen met de Raad van Toezicht, waarvan één in aanwezigheid van het CvB. Onderwerpen van gesprek in 2025 waren onder meer de eigen leerroute, de toekomst van het hoger onderwijs en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van Windesheim.

9.2.2. Onderwerpen van bespreking in 2025

Iedere zes weken vond een overlegvergadering plaats tussen de CMR en het CvB. In 2025 verleende de CMR instemming op een breed scala aan onderwerpen, waaronder:

- de kadernota en begroting voor 2026;
- de onderwijs- en examenregelingen studiejaar 2025-2026;
- de regeling in- en uitschrijving studiejaar 2026-2027;
- de meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling;
- de huisregels;
- het arbobeleid;
- het parkeerbeleid;
- de leidraad organisatiewijzigingen;

- de visie op studentenwelzijn;
- het functieprofiel onderzoeker;
- het taakbelastingsbeleid.

Daarnaast heeft de CMR advies uitgebracht over het jaarverslag 2024.

Naast de besprekingen over deze onderwerpen kwamen onder meer de werkdrukaanpak, de bestuursnota kwaliteitsafspraken en de stand van zaken van de implementatie van de eigen leerroute aan de orde.

9.3. Decentrale medezeggenschap

Op decentraal niveau bestaat de medezeggenschap uit deelraden en opleidingscommissies.

9.3.1. Deelraden

Windesheim beschikt over zes deelraden: vijf voor de domeinen en één gezamenlijke deelraad voor de diensten. De domeindeelraden bestaan uit twaalf leden (zes studenten en zes medewerkers), de deelraad voor de diensten uit tien medewerkers. Hun gesprekspartners zijn de domeindirecteuren respectievelijk de dienstdirecteuren.

Vaste gespreksonderwerpen zijn onder andere de domein- of dienstbegroting en de onderwijs- en examenregeling waarop de deelraden instemmingsrecht hebben. Daarnaast is onder meer gesproken over de implementatie van de eigen leerroute.

9.3.2. Opleidingscommissies

Een opleidingscommissie (OC) voor één tot drie opleidingen bestaat uit zes leden (drie studenten en drie docenten). Bij OC's voor vier of meer opleidingen bestaat het aantal leden van de OC uit tweemaal het aantal opleidingen dat zij vertegenwoordigt. Gesprekspartner van de OC is het management van de betreffende opleiding(en).

OC's hebben instemmingsrecht op bepaalde onderdelen van het opleidingsdeel van de onderwijs- en examenregeling en adviesrecht ten aanzien van de overige bepalingen in de regeling. Dit is jaarlijks een belangrijk onderwerp van gesprek. Daarnaast behandelen de OC's onderwerpen die de kwaliteit van het onderwijs raken, zoals de uitkomsten van evaluaties.

9.4. Initiatieven ter versterking van de medezeggenschap

Windesheim investeert gericht in het versterken van de medezeggenschap en het bevorderen van de onderlinge verbinding. In 2025 werden diverse kennissessies georganiseerd over voor de medezeggenschap relevante thema's, zoals financiën, HR en kwaliteitszorg. Daarnaast vond in het verslagjaar voor het eerst de Dag van de Medezeggenschap plaats: een dag van ontmoeting en inspiratie, met een keynote gastspreker, workshops en interactieve sessies over onder meer dialoogvoering, communicatie met de achterban en samenwerking tussen medezeggenschap en management.

Verder stelde het ministerie van OCW aanvullende middelen beschikbaar om de decentrale medezeggenschap te versterken. Windesheim heeft deze middelen ingezet om de positie van de OC's te versterken door extra ondersteuning te bieden op het gebied van informatievoorziening, communicatie, kennisdeling en zichtbaarheid. Ook ontvingen de leden en ambtelijk secretarissen van de opleidingscommissies extra uren voor de uitvoering van hun OC-taak.

H10 BESTUURSAKKOORD

“Onze ambitie Dichter bij elkaar: met onze open leercultuur dragen we bij aan welzijn van studenten en medewerkers én aan een blijvend hoge kwaliteit van onderzoek en onderwijs.” Bron: Dichterbij. Instellingsplan 2023-2028.

In 2022 heeft de Vereniging Hogescholen (VH) een bestuursakkoord gesloten met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Volgens dit akkoord neemt Windesheim zijn verantwoordelijkheid om over de afgesproken thema's verantwoording af te leggen. In dit hoofdstuk een toelichting op de thema's kansengelijkheid en studentenwelzijn, sociale veiligheid en inclusie, kwaliteitsverbetering en op het thema onderzoek.

10.1 Kansengelijkheid en studentenwelzijn

Binnen Windesheim wordt zowel door de domeinen als het StudentSupportCentrum al jarenlang veel aandacht besteed aan studentenwelzijn (zie paragraaf 3.6). Naast aansluiting bij de landelijke ambities houden we bij het inzetten van de extra middelen rekening met het volgende:

- We sluiten aan bij opgaven rond studentenwelzijn uit het instellingsplan *Dichterbij*;
- We benutten good practices door bestaande activiteiten te versterken, uit te breiden of te continueren;
- We combineren Windesheimbrede en domeinspecifieke activiteiten.

In 2025 hebben de ingezette inspanningen van 2024 een vervolg gekregen en/of zijn de volgende zaken gerealiseerd:

- Sinds begin 2023 is de Changemaker Studentenwelzijn actief. Deze changemaker heeft ervoor gezorgd dat de visie op studentbegeleiding en -welzijn is vastgesteld met een plan van aanpak dat wordt uitgevoerd. Daarnaast verzorgt zij activiteiten gericht op bewustwording omtrent studentenwelzijn. Hierdoor wordt kennis en kunde met betrekking tot studentenwelzijn vergroot (zie ook paragraaf 3.6.1);
- Gelijke kansen voor studenten staat op de agenda van het expertteam D&I en wordt concreet bevorderd met een Windesheimbreed stageprotocol als onderdeel van structureel beleid om discriminatie en uitsluiting van studenten tegen te gaan (zie ook paragraaf 2.4);
- Extra ondersteuning bij studievraagstukken krijgt vorm door het Windesheimbrede studiehuis-kamertraject voor langstudeerders in Zwolle en de StudieStilteRuimte in Almere (zie paragraaf 3.6.3);
- Sinds 2024 is een Comfort Zone op de campus in Zwolle ingericht. De ruimte is bedoeld voor studenten om te verbinden en tot rust te komen; voor alle activiteiten kan hij gebruikt worden, behalve voor studeren. Sinds 2025 vinden daar ook offline-café's plaats;
- Windesheim neemt deel aan het programma STIJN van het Trimbosinstituut om integraal te werken aan studentenwelzijn.

10.2 Sociale veiligheid en inclusie

“Een open dialoog met nieuwsgierigheid naar en respect voor de ander moet vanzelfsprekend zijn. ... We staan open voor feedback en creëren wederzijdse sociale veiligheid. Diversiteit aan kwaliteiten, perspectieven en achtergronden betekent voor ons verrijking en verdieping. Het is ook om die reden dat we zoveel voordelen zien in gezamenlijk leren en werken. Die kans op verrijking door diversiteit willen we de komende jaren meer en bewuster benutten.” Bron: Dichterbij. Instellingsplan 2023-2028

Bij sociale veiligheid en inclusie speelt ons eigen gedrag een belangrijke rol. Daarom hebben we binnen Windesheim onze afspraken over het gedrag dat we van studenten, medewerkers, bezoekers en gasten verwachten, vastgelegd in de gedragscode *Gewenst gedrag* waarin de volgende thema's geborgd zijn:

- gedragsregels rond omgaan met elkaar: huisregels (bijgesteld in maart 2025) (inclusief een alcoholpreventieplan), beleid en klachtenregeling ongewenste omgangsvormen, vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen, meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling (bijgesteld oktober 2025) en een meldwijzer huiselijk geweld en kindermishandeling (nieuw in 2025) om melden laagdrempeliger te maken;
- gedragsregels rond omgaan met de fysieke omgeving en eigendommen: huisregels (bijgesteld in maart 2025) (inclusief een alcoholpreventieplan), de voorwaarden gebruik ict- en audiovisuele apparatuur en een gebruikersreglement voor het mediacentrum;
- gedragsregels rond omgaan met (digitale) gegevens: ict-reglement voor medewerkers en gasten, voor studenten en het beleid verwerking persoonsgegevens, privacy statement en een functionaris gegevensbescherming (zie ook paragraaf 6.4);

- gedragsregels rond integer gedrag: [integriteitscode Student Support Centrum](#), integriteitscode-ICT medewerkers, klokkenluidersregeling, vertrouwenspersonen integriteit en de vertrouwenspersoon integriteit onderzoek, reglement ethische commissie en commissie integriteit onderzoek (zie ook paragraaf 7.7), richtlijnen nevenwerkzaamheden, gedragsregels persoonlijke relaties op de werkvloer en het fraudemeldpunt (zie ook paragraaf 8.3.2).

Bureau Integrale Veiligheid monitort de sociale en fysieke veiligheid en informatieveiligheid. Zij rapporteren iedere vier maanden aan het College van Bestuur over kennisveiligheid (zie RDM 4.2.3), hulppunt zorgwekkend gedrag (zie paragraaf 3.6.4), veiligheidsissues rond studenten in het buitenland, Arbo/Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E, zie 5.3.5), privacy en informatieveiligheid (zie 6.4), BHV en gebouwveiligheid, crisismangement en evenementen (zie ook hoofdstuk 6).

Vanuit ons vorige instellingsplan werken we al aan inclusie. We willen een hogeschool zijn voor iedereen die daar talent voor heeft: geen enkele student valt onnodig uit. In dat kader zijn we gestart met verschillende mogelijkheden van een eigen leerroute: landelijk experiment flexstuderen, switch (zie paragraaf 3.6.2), doorstroomnorm en curricula op basis van leeruitkomsten ondersteund met een digitale informatieketen (Digitale Campus), zie paragraaf 3.2.1. Daarnaast zetten we al lange tijd in op een soepele doorstroom in de onderwijsketen: vanuit havo en mbo naar associate degrees en bachelors met steeds meer mogelijkheden richting masters (zie paragraaf 3.3). De mening van studenten heeft voor ons een belangrijke signaalfunctie (zie paragraaf 3.1.2) en we stimuleren een open leer- en werkomgeving met allerlei vormen van studentbegeleiding (zie paragraaf 3.6). Tevens heeft Windesheim een D&I-expertteam dat de D&I-strategie tot een integrale aanpak heeft vertaald (zie paragraaf 2.4) en heeft bijgedragen aan de leergang Leidinggeven aan Psychologische Veiligheid voor leidinggevendenden (zie paragraaf 5.3.4).

Windesheim neemt deel aan de landelijke regiegroep *Sociale veiligheid in hoger onderwijs en wetenschap*. Daarmee dragen we bij aan een sectorbrede instrumentontwikkeling en benutten we subsidiekansen uit de Subsidieregeling van het landelijke Programma *Sociale Veiligheid in Hoger Onderwijs en Wetenschap*.

10.3 Kwaliteitsverbetering

"We willen een organisatie zijn ... die zelf ook leert: we passen ons aan als de omstandigheden veranderen en stimuleren ontwikkeling en initiatief." Bron: Dichterbij. Instellingsplan 2023-2028

Meer over onze kwaliteitszorg staat in paragraaf 3.5.

10.4 Praktijkgericht onderzoek

In hoofdstuk 4 doet Windesheim verslag over zijn praktijkgericht onderzoek volgens het format van de VH.

Bijlage 1 STUDENTGEGEVENS

Studentgegevens

	Populatie per 1 oktober 2025	Instroom per 1 oktober 2025	Uitval in studiejaar 2024-2025	Afgestudeerden in studiejaar 2024-2025
Bewegen en Educatie	5.797	1.826	920	989
Business, Media en Recht	7.080	2.307	1.202	1.232
Gezondheid en Welzijn	4.353	1.340	864	901
Techniek	4.000	1.111	543	752
Flevoland	4.201	1.482	740	861
Totaal	25.431	8.066	4.269	4.735

Opleidingenaanbod per 1 oktober 2025

Domein Bewegen en Educatie

Ad Educatief Professionaal Beroepsonderwijs

Ad Sport

Docent en kennismanager Dienstverlening en Producten

Educational Needs

Learning & Innovation

Leraar 1e graads in Lichamelijke Opvoeding

Leraar Basisonderwijs

Leraar Godsdienst

Lichamelijke Opvoeding en Sportpedagogiek

LVO 2e Gr. Aardrijkskunde

LVO 2e Gr. Algemene Economie

LVO 2e Gr. Bedrijfseconomie

LVO 2e Gr. Biologie

LVO 2e Gr. Duits

LVO 2e Gr. Engels

LVO 2e Gr. Frans

LVO 2e Gr. Geschiedenis

LVO 2e Gr. Gezondheidszorg en Welzijn

LVO 2e Gr. Godsdienst

LVO 2e Gr. Natuurkunde

LVO 2e Gr. Nederlands

LVO 2e Gr. Omgangskunde

LVO 2e Gr. Scheikunde

LVO 2e Gr. Technisch Beroepsonderwijs

LVO 2e Gr. Wiskunde

Opleiding tot Oefentherapeut

Psychomotorische Therapie

Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie

Sportkunde

Theologie

Domein Business, Media en Recht

Accountancy

Ad E-commerce

Ad Finance

Ad Management

Bedrijfskunde

Commerciële Economie

Communicatie

Finance and Control

Finance, Tax and Advice

Global Project and Change

Management

HBO - Rechten

Human Resource Management

International Business

Journalistiek

Logistics Management

Human Capital Innovatie

Ondernemerschap & Retail Management

Domein Gezondheid en Welzijn

Ad Sociaal Financiële Dienstverlening

Ad Sociaal Werk

Ad Zorg en Technologie

Ervaringsdeskundigheid

Leiderschap voor Persoonsgerichte Zorg en

Ondersteuning

Logopedie

Pedagogiek

Pedagogisch Management Kind en Educatie

Social Work

Verpleegkunde

Domein Techniek

Ad Industriële Automatisering en Robotica

Ad Logistiek

Ad Technische Bedrijfskunde

Bouwkunde

Civiele Techniek

Elektrotechniek

HBO-ICT

Industrieel Product Ontwerpen

Logistics Engineering

Polymer Engineering

Ruimtelijke Ontwikkeling

Technische Bedrijfskunde

Werktuigbouwkunde

Domein Flevoland

Ad Bouwkunde

Ad Commerciële Economie

Ad Finance

Ad Management

Ad Ondernemen

Ad Pedagogisch Educatief Professional

Ad Sociaal Werk

Ad Software Development

Bedrijfskunde

Bouwkunde

Commerciële Economie

Communicatie

Engineering

Finance and Control

HBO - Rechten

HBO-ICT

Human Resource Management

Leraar Basisonderwijs

Logopedie

Ruimtelijke Ontwikkeling

Social Work

Verpleegkunde

Aanmeldingen en instroom in propedeutische fase fixusopleidingen

Domein	Opleiding	Opleidingsvorm	Aanmeldingen	Capaciteit	Instroom
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Voltijd	301	120	120
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Deeltijd	54	30	32
Totaal			355	150	152

Aanmeldingen en instroom in propedeutische fase fixusopleidingen en opleidingen met aanvullende eisen

Domein	Opleiding	Opleidingsvorm	Aanmeldingen	Geslaagd voor toets	Instroom
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Deeltijd	54	37	32
		Voltijd	301	206	120
Bewegen en Educatie	Leraar 1e graads in Lichamelijke Opvoeding	Deeltijd	50	NVT	18
		Voltijd	367	224	211
Bewegen en Educatie	Sportkunde	Voltijd	206	100	92
Bewegen en Educatie	Ad Sport	Voltijd	99	59	52
Totaal			1.077	626	525

Internationalisering (aantal uitgaande en inkomende studenten)

Uitgaande studenten	Aantal	Inkomende studenten	Aantal
Voorjaar 2025	117	Voorjaar 2025	160
Najaar 2025	175	Najaar 2025	201
Totaal	292	Totaal	361

Bijlage 2: KENNISCENTRA EN LECTORATEN

Kenniscentrum	Lectoraten
Bewegen & Educatie	Bewegen, Gezondheid & Welzijn Bewegen, School en Sport Sportpedagogiek, in het bijzonder naar een Veilig Sportklimaat Inclusieve Leeromgevingen Onderwijsinnovatie en ICT
Gezondheid & Welzijn	GGZ en Samenleving Goed Leven met Dementie Jeugd Persoonsgerichte Zorg en Ondersteuning (start februari 2025)
Maatschappelijke Innovaties Flevoland	Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg Urban Care & Education Urban Innovation
Media	Waardenvolle Journalistiek
Strategisch Ondernemerschap	Familiebedrijven (heeft twee lectoren met twee verschillende leeropdrachten) Human Capital - Leven Lang Ontwikkelen Human Capital - Sociale Innovatie Strategische Samenwerking - Netwerken in een Circulaire Economie Strategische Samenwerking - Supply Chain Finance
Technologie	Digital Business & Society Energietransitie ICT-innovaties in de Zorg Kunststoffentechnologie

Bijlage 3: Thema's Strategische Onderzoeksagenda VH

Thema's van de Strategische Onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen (VH)								
Thema's Strategische Onderzoeksagenda VH	Gezondheid en welzijn	Onderwijs- en talentontwikkeling	Veerkrachtige samenleving: in de wijk, stad en regio	Sleutel- technologieën en duurzame materialen	Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	Duurzaam transport en intelligente logistiek	Energietransitie en duurzaamheid	Ondernemen verantwoord en vernieuwend
Lectoraten/ Centres of Expertise <i>op alfabetische volgorde</i>								
Bewegen, Gezondheid en Welzijn	✓	✓						
Bewegen, School en Sport	✓	✓						
Digital Business & Society			✓	✓				
Energietransitie					✓		✓	
Familiebedrijven			✓					✓
GGZ en Samenleving	✓		✓					
Goed leven met Dementie	✓							
ICT-innovaties in de Zorg	✓			✓				
Inclusieve Leeromgevingen		✓						
Jeugd	✓	✓	✓					
Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg	✓	✓	✓					
Kunststoftechnologie				✓	✓		✓	
Leven Lang Ontwikkelen		✓				✓		✓
Netwerken in een Circulaire Economie			✓		✓		✓	✓
Onderwijsinnovatie en ICT		✓						
Persoonsgerichte zorg en ondersteuning (gestart per 1 februari 2025)	✓		✓	✓				
Sociale Innovatie		✓	✓					
Sportpedagogiek/ Veilig Sportklimaat	✓	✓						
Supply Chain Finance						✓		✓
Urban Care & Education	✓	✓	✓					
Urban Innovation			✓	✓	✓			
Waardenvolle Journalistiek			✓					
CoE Familiebedrijven			✓					✓
CoE Green PAC (inclusief ZWINC.)		✓		✓			✓	✓
CoE TechForFuture				✓				
CoE TechYourFuture		✓		✓				

Bijlage 4: Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek: visitaties 2025

Naam gevisitteerde onderzoekseenheid	Beoordeling op de vier standaarden	Eindbeoordeling	Samenvatting belangrijkste aanbevelingen of andere opmerkingen waar relevant
Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap	voldoende/ voldoende/ voldoende/ excellent	voldoende	Het panel waardeert de sterke ontwikkeling van het KSO: een helder en praktijkgericht onderzoeksprofiel rond maatschappelijke transities, goede interdisciplinaire samenwerking, zichtbare impact in praktijk, onderwijs en onderzoek, een sterke kwaliteitscultuur en een professionele organisatie. Wel is verdere verankering nodig. Het panel doet de aanbevelingen om de strategische koppeling tussen onderzoek en onderwijs te versterken, de BMR-flowcharts structureel en vanaf projectstart in te zetten, het kwaliteitsbeleid explicieter en reflectie structureler te maken, praktijkrelaties minder persoonsafhankelijk te borgen en internationale samenwerking gericht en realistischer te ontwikkelen.
Kenniscentrum Technologie	voldoende/ voldoende/ voldoende/ voldoende	voldoende	Het panel waardeert de sterke positionering van de lectoraten en de duidelijke aansluiting op sleuteltechnologieën en maatschappelijke opgaven. Aanbevelingen zijn: 'werk gericht aan een gezamenlijke profilering en expliciete samenhang tussen lectoraten om de herkenbaarheid van het kenniscentrum te vergroten', 'verdiep daarnaast het strategisch gesprek over indicatoren' en 'versterk de internationale positionering'.
Kenniscentrum Beweging & Educatie	voldoende/ voldoende/ voldoende/ voldoende	voldoende	Het panel waardeert de sterke positie van B&E: een maatschappelijk relevant onderzoeksprofiel met duidelijke aansluiting op de strategische koers van Windesheim, herkenbare lectoraten en een stevige verankering in beroepspraktijk en onderwijs. De samenwerking met externe partners is hecht, studenten en docent-onderzoekers zijn actief betrokken en er is sprake van een open kwaliteitscultuur binnen een stabiele organisatie met een goede regionale inbedding. Aanbevelingen zijn onder andere om de doorwerking en samenwerking planmatiger te organiseren, kwaliteitsinitiatieven te bundelen in één samenhangend kader, de zichtbaarheid in het onderwijs te vergroten en gericht in te zetten op externe financiering en (inter)nationale samenwerking.
Kenniscentrum Media	voldoende/ voldoende/ voldoende/ voldoende	voldoende	Het panel waardeert het scherpe en maatschappelijk relevante profiel rond <i>Waardenvolle Journalistiek</i> , het samenhangende onderzoeksprogramma, de stevige kwaliteitsbasis en de zichtbare impact, met een betrokken team dat onderzoek en onderwijs goed verbindt. Aanbevelingen zijn: 'vergroot de structurele stevigheid van het kenniscentrum, dat nu samenvalt met één lectoraat', 'operationaliseer de onderzoekslijnen scherper' en 'bouw strategischer aan duurzame samenwerkingen en externe financiering'.
Kenniscentrum Gezondheid & Welzijn	voldoende/ voldoende/ voldoende/ voldoende	voldoende	Het panel spreekt waardering uit voor het herkenbare en maatschappelijk urgente onderzoeksprofiel, met een krachtige en doorleefde focus op de 'ongehoorde stem' en participatief actieonderzoek. De maatschappelijke positionering, duurzame netwerken en de zichtbare doorwerking naar praktijk en onderwijs gelden daarbij als duidelijke sterktes. Aanbevelingen zijn om de programmatische samenhang en de positionering in het sociale domein op kenniscentrumniveau explicieter te maken, indicatoren beter te laten aansluiten bij de kwalitatieve en co-creatieve aard van het onderzoek, en het veranderportfolio steviger te benutten voor gezamenlijke sturing.

Bijlage 5: NEVENFUNCTIES CvB

	Erika Diender	Victorine de Graaf
Vanuit Windesheim	<ul style="list-style-type: none">▪ Lid Zwolse8▪ Bestuurslid Stichting Windesheim Sportaccommodaties▪ Lid Economic Board Regio Zwolle▪ Bestuurslid Groot Zwolle▪ Lid Dagelijks Bestuur Regio Zwolle	<ul style="list-style-type: none">▪ Bestuurslid Technische Zorg Academie TZA IJssel en Vecht Zwolle/Apeldoorn▪ Lid Economic Board Flevoland
Op persoonlijke titel	<ul style="list-style-type: none">▪ Voorzitter Raad van Toezicht SLO (Nationaal Expertisecentrum leerplanontwikkeling)▪ Voorzitter Raad van Toezicht Zwolse Theaters	<ul style="list-style-type: none">▪ Voorzitter Raad van Toezicht Loods13 Theaterschool/ Productiehuis Donderen▪ Voorzitter Bestuur D66 Regio Drenthe

Bijlage 6: HOOFD- EN NEVENFUNCTIES RvT

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties naast Windesheim
Anne Flierman	<ul style="list-style-type: none"> N.v.t. 	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Politieonderwijsraad Voorzitter Raad van Toezicht Koninklijke Visio Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Lid accreditatiecommissie European Council for Theological Education
Peter Jaspers	<ul style="list-style-type: none"> Bestuurslid bij Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties 	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Commissarissen woningcorporatie De Goede Woning Apeldoorn
Geke van Velzen	<ul style="list-style-type: none"> Directielid GGD Amsterdam 	<ul style="list-style-type: none"> Vice-voorzitter Raad van Toezicht van Stichting Almeerse Scholen Groep Lid bestuur kamermuziek ensemble Seasession
Erica van Lente	<ul style="list-style-type: none"> Burgemeester gemeente Midden-Groningen 	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter referendumcommissie gemeente Zwolle
Walter Bak	<ul style="list-style-type: none"> Eigenaar B4U Directeur Bedrijfsvoering en Dienstverlening gemeente Veenendaal 	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Raad van Toezicht Carinova Bestuurslid Vereniging Toezichthouders Hogescholen Bestuursvoorzitter YouBeDo Coöperatie Voorzitter (permanente) commissie Innovatie & Advies Goed Toezicht, Nederlandse Vereniging Toezichthouders Zorg en welzijn (NVTZ)

JAAARREKENING 2025

	Pagina
Kerncijfers	87
1. Jaarrekening 2025	88
1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025	88
1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2025	89
1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht	90
1.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten	91
1.5 Enkelvoudige balans per 31 december 2025	116
1.6 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2025	116
1.7 Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten	117
1.8 WNT-verantwoording 2025 Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim	122
1.9 Gebeurtenissen na balansdatum	125
2.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	126
2.2 Statutaire bepalingen jaarrekening	126
Bijlage 1: gegevens over de rechtspersoon	127

Kerncijfers

Kerncijfers 2025

	2025	2024	2023	2022	2021
Financieel (x € 1.000)					
Baten	321.783	322.903	311.569	288.322	264.332
Resultaat	-4.694	-4.454	1.970	7.891	19.793
Eigen vermogen	99.566	104.260	108.714	106.744	98.853
Materiële vaste activa					
. Investerings	21.022	19.544	17.608	18.525	20.623
. Afschrijvingen	13.892	14.966	14.081	13.503	13.297
Kengetallen					
Solvabiliteit	39,5%	41,6%	43,1%	41,8%	44,2%
Liquiditeit	1,1	1,2	1,3	1,3	1,3
Loonkosten medewerkers/baten	79,0%	76,6%	72,9%	71,7%	68,2%
Loonkosten medewerkers + derden/baten	81,7%	81,8%	79,5%	77,9%	73,5%
Aantal ingeschreven studenten per 01.10	25.431	25.581	26.296	26.861	27.186
Marktaandeel instroom studenten *)	5,9%	5,5%	5,6%	5,7%	5,7%
Marktaandeel ingeschreven studenten *)	5,7%	5,6%	5,6%	5,6%	5,4%
Gemiddeld aantal medewerkers	2.822	2.996	2.972	2.822	2.551
Gemiddeld aantal fte's	2.235	2.369	2.314	2.194	1.998

Solvabiliteit: eigen vermogen/balanstotaal

Liquiditeit: vlottende activa/kortlopende schulden

*) Bron: Vereniging Hogescholen

1 Jaarrekening 2025

1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Geconsolideerde balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

(x € 1.000)	31.12.2025	31.12.2024
1 Activa		
1.1 Vaste activa		
1.1.2 Materiële vaste activa	151.187	144.152
1.1.3 Financiële vaste activa	52	52
<i>Totaal vaste activa</i>	151.239	144.204
1.2 Vlottende activa		
1.2.2 Vorderingen	10.481	11.967
1.2.4 Liquide middelen	90.280	94.181
<i>Totaal vlottende activa</i>	100.761	106.148
Totaal activa	252.000	250.352
	31.12.2025	31.12.2024
2 Passiva		
2.1 Eigen vermogen	99.566	104.260
2.2 Voorzieningen	32.119	25.818
2.3 Langlopende schulden	31.397	33.284
2.4 Kortlopende schulden	88.918	86.990
Totaal passiva	252.000	250.352

1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2025

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2025

(x € 1.000)		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	222.365	219.492	232.213
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	12.254	10.315	10.208
3.3	Wettelijke college-, cursus-, examengelden	60.667	61.479	54.217
3.4	Baten werk in opdracht van derden	17.029	14.798	15.669
3.5	Overige baten	9.468	8.256	10.596
	<i>Totaal baten</i>	321.783	314.340	322.903
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	262.861	256.817	264.100
4.2	Afschrijvingen	13.500	14.546	14.648
4.3	Huisvestingslasten	15.092	16.225	14.625
4.4	Overige lasten	35.157	34.557	36.476
	<i>Totaal lasten</i>	326.610	322.145	329.849
	Saldo baten en lasten	-4.827	-7.805	-6.946
6	Financiële baten en lasten	133	-110	2.440
	Resultaat vóór belasting	-4.694	-7.915	-4.506
7	Belastingen over het resultaat	-	-	52
	Resultaat na belasting	-4.694	-7.915	-4.454

Overzicht totaalresultaat en resultaatbestemming

(x € 1.000)		Realisatie 2025	Realisatie 2024
Overzicht totaalresultaat			
	Geconsolideerd resultaat na belasting	-4.694	-4.454
	Rechtstreekse vermogensmutatie in het eigen vermogen	-	-
	Totaalresultaat	-4.694	-4.454
Resultaatbestemming			
	Mutatie algemene reserve	-3.060	-3.553
	Mutatie bestemmingsreserve privaat	-	-
	Mutatie bestemmingsreserve publiek	-1.634	-901
		-4.694	-4.454

1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(x € 1.000)	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	-4.827	-6.946
Aanpassing voor:		
1.1.3 Financiële vaste activa	-	-52
4.2 Afschrijvingen	13.892	14.966
2.3.7 Vrijval investeringssubsidies	-487	-531
2.2 Mutaties voorzieningen	6.300	2.515
	19.705	16.898
Verandering in werkkapitaal:		
1.2.2 Vorderingen	1.522	-977
2.4 Kortlopende schulden	1.250	2.468
	2.772	1.491
<i>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	17.650	11.443
6. Financiële baten en lasten	-38	1.092
7. Betaalde winstbelasting	-37	-14
	-75	1.078
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	17.575	12.521
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
1.1.2 Investerings in materiële vaste activa	-20.171	-18.776
1.1.2 Desinvesteringen in materiële vaste activa	95	214
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-20.076	-18.562
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
2.3 Aflossing langlopende schulden	-1.400	-1.400
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.400	-1.400
Mutatie liquide middelen	-3.901	-7.441
Beginstand liquide middelen 1 januari	94.181	101.622
Eindstand liquide middelen 31 december	90.280	94.181

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

1.4.1 Algemeen

Activiteiten

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening gaat over het boekjaar 2025, dat bestaat uit de periode januari 2025 tot en met december 2025.

Algemene grondslagen

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

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

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

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

Continuïteit

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van een continuïteitsveronderstelling.

Presentatie- en functionele valuta

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

Consolidatie

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

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

De volgende groepsmaatschappij is in de consolidatie opgenomen:

- Stichting Windesheim Sportaccommodaties

Verbonden partijen

Alle groepsmaatschappijen, zoals opgenomen in de paragraaf Consolidatie en de deelnemingen toegelicht bij de financiële vaste activa, worden aangemerkt als verbonden partij. Ook het groepshoofd, Windesheim, de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd. Transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Van deze transacties worden de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

Herrubricering

De cijfers over 2024 zijn, indien en voor zover dat uit hoofde van transparantie wenselijk en noodzakelijk werd geacht, opnieuw gerubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken. Dit is toegelicht bij de betreffende posten.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn niet gewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

Gebruik van schattingen

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

Financiële instrumenten

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

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

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

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

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

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

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

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

Afgeleide financiële instrumenten

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

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

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

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, wordt de cumulatieve bate of de cumulatieve last die tot dat moment nog niet in de staat van baten en lasten was verwerkt, als overlopende post in de balans opgenomen, totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve bate of de cumulatieve last overgeboekt naar de staat van baten en lasten. Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor hedge-accounting en het financiële instrument niet wordt verkocht, wordt ook de hedge-accounting beëindigd. Het financiële instrument wordt dan tegen kostprijs of lagere markt-waarde verwerkt. In 2025 zijn geen afgeleide financiële instrumenten gekocht of verkocht, noch is de kostprijs-hedge-accounting beëindigd.

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

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

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

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

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

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

Gebeurtenissen na balansdatum

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

1.4.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

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

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

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

Afschrijvingspercentages

	%		%
<i>Gebouwen en terreinen:</i>		<i>Inventaris en apparatuur:</i>	
Gebouwen	2,5 – 10,0	Machines	6,7 – 16,7
Terreinen	0	Meubilair	10,0
Terrein-, parkeer- en overige voorzieningen	3,3 – 20,0	Hardware en software	6,7 – 33,3
Verbouwingen	10,0	Overige apparatuur	12,5 - 20
Technische installaties	6,7		
		<i>Andere vaste bedrijfsmiddelen:</i>	
		Vervoermiddelen	20,0

Financiële vaste activa

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

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

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

De vennootschapsbelasting van Stichting Windesheim Sportaccommodaties over het jaar 2024 is als carry forward verliesverrekening ingediend bij de belastingdienst. De verwachting is dat de vordering in de komende jaren met de belastbare winst wordt verrekend.

Bijzondere waardeverminderingen vaste activa

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

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

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

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

Vorderingen

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

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

Voorzieningen

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

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

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

Voorziening Sociaal beleid

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

Voorziening Eigen risico WIA

De voorziening is gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen aan medewerkers die per einde boekjaar in de WIA zitten, of op korte termijn in de WIA terecht zullen komen. De disconteringsvoet is 2,5 %.

Jubileumvoorziening

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

- Overlevingstabel AG2024 Koninklijk Actuarieel Genootschap
- Disconteringsvoet 2,5%
- Inflatiepercentage per jaar voor de loonindex 3%
- Blijfkans (95% bij jubileum 25 jaar, 99% bij jubileum 40 jaar)

Voorziening Duurzame inzetbaarheid

De voorziening Duurzame inzetbaarheid is gewaardeerd tegen de nominale waarde. In de cao zijn afspraken gemaakt over het sparen van duurzame inzetbaarheidsuren. Deze uren worden door medewerkers geregistreerd en door de leidinggevende gemonitord. De voorziening is berekend voor het totale spaarsaldo van medewerkers.

Voorziening Werkloosheidsbijdragen

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

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

Voorziening Transitievergoedingen

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

Voorziening Werktijdvermindering Senioren

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

Langlopende schulden

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

Kortlopende schulden

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

1.4.3 Grondslagen voor het bepalen van het resultaat

Algemeen

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

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

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

Baten

Rijksbijdragen, overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de basisbesteding worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten in het geval sprake is van normatieve rijksbijdragen. Indien normatieve rijksbijdragen betrekking hebben op een specifiek doel en er sprake is van bestedingsverplichtingen, dan worden deze naar rato van de gerealiseerde bestedingen als baten verantwoord. Indien toegekende gelden betrekking hebben op een specifiek doel, maar geen sprake is van bestedingsverplichtingen, worden de ontvangen gelden als baten verantwoord in het jaar waarop de gelden betrekking hebben, tenzij toerekening naar studiejaar plaats vindt (in plaats van kalenderjaar) of sprake is van een concreet bestedingsplan voor de periode na balansdatum. De rijksbijdragen die door het ministerie van OCW als niet-normatief zijn aangemerkt, worden na ontvangst op de balans opgenomen onder de kortlopende schulden. Indien en voor zover van toepassing, wordt ter zake de besteding en verantwoording van niet-normatieve rijksbijdragen, een bestedingsplan opgesteld. In dit bestedingsplan staat onder andere de verwachte besteding van de ontvangen rijksbijdragen gedurende de looptijd van de betreffende regeling. De niet-normatieve rijksbijdragen worden als baten verantwoord op basis van de gerealiseerde besteding van de ontvangen rijksbijdrage.

Overige overheidsbijdragen en –subsidies

Overige overheidsbijdragen en -subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten, zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat er voldaan zal worden aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de staat van baten en lasten opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

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

College-, cursus-, les- en examengelden

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

Baten werk in opdracht van derden

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

Overige baten

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

Lasten

Personeelslasten

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

Voor de beloningen met opbouw van rechten worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen.

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

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

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

Pensioenen

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

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

De regeling bij het ABP betreft een pensioenregeling bij een bedrijfstakpensioenfonds en wordt, overeenkomstig de in de RJ 660 aangereikte vereenvoudiging, in de jaarrekening verwerkt conform de verplichtingenbenadering. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord. Op de pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basispremies betaald door Windesheim. ABP hanteert het middellood als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 110% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelslasten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terug storting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De dekkingsgraad van ABP, de marktwaarde van de beleggingen uitgedrukt in een percentage van de voorziening pensioenverplichtingen volgens de grondslagen van DNB, was per balansdatum 123,5% (2024: 111,9%) .

Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikname afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Leasecontracten

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

Financiële baten en lasten

De financiële baten bestaan uit rentebaten en soortgelijke opbrengsten. Deze worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. De financiële lasten bestaan uit rentelasten en soortgelijke lasten en worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

Belastingen

De belasting over de winst of het verlies over de verslag-periode 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 belast-bare 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 investerings- en financieringskasstromen worden bij deze methode bepaald op basis van de directe kasstromen. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en betaalde winstbelasting zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Niet betaalde investeringen zijn gecorrigeerd uit het geïnvesteerde bedrag.

1.4.5 Toelichting op de posten van de geconsolideerde balans

1.1.2 Materiële vaste activa

Verloop materiële activa in het verslagjaar

(x € 1.000)	1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.5 In uitvoering en vooruitbetaald	Totaal
Aanschafprijis 01.01.2025	230.145	55.159	15.545	300.849
Afschrijving cumulatief 01.01.2025	-117.070	-39.627	0	-156.697
Boekwaarde 01.01.2025	113.075	15.532	15.545	144.152
Investerings 2025	12.216	3.973	4.833	21.022
Desinvesteringen aanschafprijis	-302	-5.196	-	-5.498
Desinvesteringen afschrijvingen cumulatief	215	5.188	-	5.403
Afschrijvingen 2025	-8.882	-5.010	-	-13.892
Boekwaarde 31.12.2025	116.322	14.487	20.378	151.187
Aanschafprijis 31.12.2025	242.059	53.936	20.378	316.373
Afschrijving cumulatief 31.12.2025	-125.737	-39.449	-	-165.186
Boekwaarde 31.12.2025	116.322	14.487	20.378	151.187

1.1.2.1 Gebouwen en terreinen

Dit zijn de campus in Zwolle en in Almere. Investerings betreffen met name groot onderhoud, verbetering buitensportterrein, herinrichting, en energiebesparingsmaatregelen aan diverse gebouwen.

1.1.2.3 Inventaris en apparatuur

De investeringen in 2025 in inventaris en ICT apparatuur betreffen met name vervanging en uitbreiding van meubilair, vervanging van back-up en storage systeem ICT en domein-specifieke investeringen in onderwijsmiddelen.

1.1.2.5 Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald

Dit betreft o.a. investeringen voor de nieuwbouw in Almere met een verwachte datum van ingebruikname studiejaar 2027-2028 (K€ 17.265). Daarnaast omvat deze categorie o.a. ook groot onderhoud (K€ 1.343) dat in 2026 wordt afgerond.

1.1.3 Financiële vaste activa

Verloop financiële vaste activa in het verslagjaar

(x € 1.000)	Stand 01.01.2025	Vordering boekjaar	Desinvestering en afgeloste lening	Stand 31.12.2025
1.1.3.1 Latente belastingvordering				
Latente belastingen Stichting Windesheim Sportaccommodaties	52	-	-	52
1.1.3.8 Overige vorderingen				
bijBrainz, B.V.	58	-	-58	-
voorziening wegens oninbaarheid	-58	-	58	-
	52	-	-	52

1.1.3.1 Latente belastingvordering

De latente belastingvordering ziet toe op de vennootschapsbelasting over het jaar 2024, welke als carry forward verliesverrekening is ingediend bij de belastingdienst. De verwachting is dat de vordering in de komende jaren met de belastbare winst wordt verrekend. Er is geen latente belastingvordering opgenomen over het verlies 2025 ad K€ 318 van Stichting Windesheim Sportaccommodaties omdat op dit moment onzeker is of deze vordering op redelijke termijn verrekend kan worden met de betalen belasting over toekomstige winsten.

1.1.3.8 Overige Vorderingen

bijBrainz, B.V. was een samenwerking tussen Windesheim en de gemeente Zwolle ter bevordering van de gebiedsontwikkeling Hanzeland. Windesheim heeft in 2017 aan bijBrainz, B.V. een renteloze lening verstrekt van K€ 88. In 2019 en 2020 is jaarlijks K€ 15 afgelost. In de jaren 2021 - 2025 heeft geen aflossing plaatsgevonden. De huur is inmiddels opgezegd en er is geen sprake meer van een formele relatie. De vordering is in 2025 afgeboekt. Op deze vordering was een voorziening voor oninbaarheid getroffen, hierdoor heeft de afboeking geen effect op het resultaat.

1.2.2 Vorderingen

Vorderingen			
<i>(x € 1.000)</i>		31.12.2025	31.12.2024
1.2.2.1	Debiteuren	3.374	3.382
1.2.2.6	Vorderingen op personeel	56	63
1.2.2.9	Onderhanden projecten	3.582	2.842
1.2.2.10	Overige vorderingen	1.080	1.965
1.2.2.11	Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	37
1.2.2.12	Vooruitbetaalde kosten	2.600	3.796
1.2.2.15	Overlopende activa overige	150	147
1.2.2.16	Af: voorziening oninbaarheid	-361	-265
		10.481	11.967

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

1.2.2.1 Debiteuren

Het debiteurensaldo bestaat voor K€ 784 (2024: K€ 474) uit vorderingen op studentdebiteuren anders dan collegegelden. Daarnaast bestaat het saldo uit K€ 2.590 (2024: K€ 2.907) vorderingen op overige debiteuren.

1.2.2.9 Onderhanden projecten

Het te factureren werk voor derden bestaat voor K€ 3.417 (2024: K€ 2.433) uit subsidieprojecten en voor K€ 165 (2024: K€ 409) uit private activiteiten. De stijging van het saldo ten opzichte van voorgaand jaar komt door een hogere omzet in 2025.

1.2.2.10 Overige vorderingen

Dit betreft o.a. K€ 488 te ontvangen rente op liquide middelen (2024: K€ 863), K€ 282 te ontvangen compensatie transitievergoedingen UWV (2024: K€ 352).

1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen

Ultimo 2024 zag de vordering toe op de vordering vennootschapsbelasting 2023 van Stichting Windesheim Sportaccommodaties. Deze vordering is in 2025 afgewikkeld.

1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten

De vooruitbetaalde kosten bestaan met name uit vooruitbetaalde kosten ten aanzien van licenties K€ 1.938 (2024: K€ 2.913). Het resterende bedrag bestaat uit verschillende kleinere vooruitbetaalde kosten.

1.2.2.15 Overlopende activa overige

De overlopende activa betreft diverse betaalde borgsommen.

1.2.2.16 Voorziening oninbaarheid

Verloop van de voorziening oninbaarheid			
<i>(x € 1.000)</i>		2025	2024
Stand per 01.01		-265	-253
Onttrekking		4	24
Dotatie		-97	-38
Vrijval		-3	2
Stand per 31.12		-361	-265

1.2.4 Liquide middelen

Liquide middelen

(x € 1.000)		31.12.2025	31.12.2024
1.2.4.1	Kasmiddelen	-	3
1.2.4.2	Tegoeden op bankrekeningen	90.280	94.178
		<u>90.280</u>	<u>94.181</u>

Onder de tegoeden op bankrekeningen is ook een zogenaamde 'Bankgarantie dekkingsrekening' opgenomen met een totaal saldo van K€ 965 (2024: K€ 965). De gelden op deze rekening staan niet ter vrije beschikking omdat deze tegenover bankgaranties voor huur van externe locaties staan. De overige tegoeden van totaal K€ 89.315 (2024: K€ 93.213) staan ter vrije beschikking.

2.1 Eigen vermogen

2.1.1.1 Algemene reserve

De algemene reserve is de vrij te besteden reserve. Deze reserve is gevormd uit de resultaten behaald uit (publieke) onderwijs- en onderzoeksactiviteiten en het beheren, exploiteren van sportaccommodaties door Stichting Windesheim Sportaccommodaties en andere publieke activiteiten.

2.1.1.2 Bestemmingsreserve publiek Financiering Flevoland

De bestemmingsreserve Financiering Flevoland is gevormd ten behoeve van de exploitatie van de vestiging in Almere. In 2010 hebben het ministerie van OCW, de provincie Flevoland en de gemeenten Almere en Lelystad (hierna: de financiers), K€ 72.000 beschikbaar gesteld voor de opbouw van een brede hbo-voorziening in Flevoland. In 2013 is met de financiers de afspraak gemaakt dat Windesheim een deel van deze middelen op de balans als eigen vermogen zou verantwoorden en zou labelen als 'Bestemmingsreserve Financiering Flevoland'. Deze bestemmingsreserve wordt ingezet om de exploitatietekorten en investeringen van Windesheim in Flevoland in de komende jaren af te dekken. In 2025 is K€ 1.634 (2024: K€ 901) ten laste van deze reserve verantwoord. Dit betreft investeringen om de groei van Windesheim in Flevoland te bevorderen.

2.1.1.3 Bestemmingsreserve privaat

Deze bestemmingsreserve is in 1986 ontstaan uit de inbreng door de fusiepartners. In de jaren daarna is de mutatie op de reserve in lijn met de geldende beleidsregel ten aanzien van publieke middelen en private activiteiten. In 2025 is de mutatie in de reserve € 0 en dat is in lijn met de geldende beleidsregel van OCW voor 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten'.

Verloop van het eigen vermogen

	2.1.1.1 Algemene reserve	2.1.1.2 Bestemmingsreserve publiek Financiering Flevoland	2.1.1.3 Bestemmings- reserve privaat	Totaal
(x € 1.000)				
Stand 01.01.2024	96.860	5.496	6.358	108.714
Resultaat	-3.553	-901	-	-4.454
Stand 31.12.2024	93.307	4.595	6.358	104.260
Resultaat	-3.060	-1.634	-	-4.694
Stand 31.12.2025	<u>90.247</u>	<u>2.961</u>	<u>6.358</u>	<u>99.566</u>

2.2 Voorzieningen

Voorzieningen

(x € 1.000)		31.12.2025	31.12.2024
2.2.1	Personele voorzieningen	32.119	25.818
		<u>32.119</u>	<u>25.818</u>

Personele voorzieningen*(x € 1.000)*

	2.2.1.1	2.2.1.2	2.2.1.3	2.2.1.4
	Sociaal beleid	Duurzame inzetbaarheid	Eigen risico WIA	Jubileum
Stand per 01.01.2025	299	1.950	7.410	4.394
Dotaties	988	-	8.215	351
Onttrekking	-946	-712	-837	-235
Rente	-	-	-	-
Vrijval	-119	-1.188	-2.288	-
Stand per 31.12.2025	222	50	12.500	4.510

	2.2.1.5	2.2.1.6	2.2.1.7	
	Werkloosheidsbijdragen	Transitievergoedingen	Werktijdvermindering senioren	Totaal
Stand per 01.01.2025	2.575	660	8.530	25.818
Dotaties	4.616	1.283	3.201	18.654
Onttrekking	-1.952	-746	-2.131	-7.559
Rente	-	-	-	-
Vrijval	-739	-460	-	-4.794
Stand per 31.12.2025	4.500	737	9.600	32.119

Verdeling van de looptijd van de personele voorziening*(x € 1.000)*

	<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar	Totaal
2.2.1.1 Sociaal beleid	222	-	-	222
2.2.1.2 Duurzame inzetbaarheid	50	-	-	50
2.2.1.3 Eigen risico WIA	1.362	5.870	5.268	12.500
2.2.1.4 Jubileum	149	1.415	2.946	4.510
2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen	2.970	1.530	-	4.500
2.2.1.6 Transitievergoedingen	662	75	-	737
2.2.1.7 Werktijdvermindering senioren	3.915	5.685	-	9.600
Totaal	9.330	14.575	8.214	32.119

2.2.1.1 Sociaal beleid

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

2.2.1.2 Duurzame inzetbaarheid

Deze voorziening betreft het resterende spaarsaldo DI-uren van medewerkers.

2.2.1.3 Eigen risico WIA

De Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) bestaat uit de Werkhervattingregeling Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA) en de Inkomensvoorziening Volledig Arbeidsgeschikten (IVA). Indien een werknemer arbeidsongeschikt raakt, vormen de eerste twee jaren een last en betaalt Windesheim het salaris door; honderd procent in het eerste jaar en zeventig procent in het tweede jaar. Na 104 weken arbeidsongeschiktheid keert de WIA uit middels een IVA of een WGA-uitkering. Indien de werknemer na twee jaar in de WGA komt, wordt het dienstverband beëindigd en ontvangt de werknemer een uitkering via het UWV. Het eigen risico voor de werkgever is maximaal tien jaar of korter dan tien jaar in het geval de medewerker de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Bij de bepaling van de hoogte van de voorziening in 2025 is rekening gehouden met verwachte uitkeringen aan medewerkers die per einde boekjaar in de WIA zitten en waarschijnlijk in 2026 in de WIA terecht komen.

2.2.1.4 Jubileum

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

2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen

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

2.2.1.6 Transitievergoedingen

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

2.2.1.7 Werktijdvermindering senioren

Op basis van de in de cao-hbo opgenomen regeling voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers heeft Windesheim een verplichting uit hoofde van de Regeling werktijdvermindering senioren. Per 31 december 2025 is deze voorziening gevormd voor:

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

Per 31 december 2025 is geen voorziening gevormd voor de categorie deelnemers die niet in aanmerking zullen komen voor de Regeling werktijdvermindering senioren (omdat zij al gebruik maken van een andere regeling waardoor zij geen aanspraak kunnen maken op de regeling werktijdvermindering senioren).

2.3 Langlopende schulden

Langlopende schulden

(x € 1.000)		31.12.2025	31.12.2024
2.3.3	Schulden aan kredietinstellingen: . ING Bank NV	31.000	32.400
2.3.7	Overige langlopende schulden: . Investeringssubsidie	397	884
		31.397	33.284

Het verloop van de langlopende schulden

(x € 1.000)	2.3.3 Schulden aan kredietinstellingen	2.3.7 Overige langlopende schulden	Totaal
Stand per 01.01.2025	32.400	884	33.284
Vrijval ten gunste van de exploitatie	-	-487	-487
Aflossingen	-1.400	-	-1.400
Stand per 31.12.2025	31.000	397	31.397
Looptijd > 1 jaar	29.600	51	29.651
Looptijd > 5 jaar	24.000	-	24.000
Rentevoet (exclusief opslag)	4,88%	n.v.t.	

2.3.3 Schulden aan kredietinstellingen

ING Bank NV

Voor de financiering van gebouw X op de Campus in Zwolle, kadastraal bekend onder sectie K nummer 2227, is aan de ING Bank NV het recht van een hypotheek gegeven op het pand tot meerdere zekerheid voor de betaling van de hoofdsom van K€ 55.000 plus K€ 22.000 voor renten, boeten, kosten, premies of anderszins, in totaal K€ 77.000. Naast de zekerheid op het pand is er mede zekerheid verstrekt inzake verpanding van alle rechten die Windesheim ter zake van het onderpand heeft. Tevens is de bank bevoegd het onderpand samen met de roerende zaken die in het pand staan te (doen) verkopen. De kredieten zijn verstrekt in de vorm van kasgeldleningen. Middels een renteswap is de variabele rente op de langlopende leningen van de ING Bank NV, omgezet naar een vaste rente van 4,88%. De hoofdsom van de renteswap daalt overeenkomstig de aflossing van de langlopende lening. Op grond van de financieringsovereenkomst betaalt Windesheim over het nominale bedrag het 3-maands EURIBOR-tarief verhoogd met een debiteurenopslag. De debiteurenopslag is 0,55%. Windesheim ontvangt een 3-maands EURIBOR over de hoofdsom. De renteswap is in 2008 afgesloten in relatie tot de overeenkomst van geldlening met een vaste rente van 4,88% ter financiering van gebouw X. Het renteswap contract is medio 2008 ingegaan en heeft een looptijd van 35 jaar, tot 1 januari 2042.

2.3.7 Overige langlopende schulden

Dit betreft een ontvangen investeringssubsidie voor De Landdrost in Almere. Conform Richtlijn RJ 274 is de investeringssubsidie als vooruit ontvangen bedrag aan de passiefzijde van de balans opgenomen. Jaarlijks valt een deel van de subsidie vrij ten gunste van het resultaat. De vrijval wordt bepaald op basis van de afschrijvingstermijn van het betreffende actief. Ten gunste van het resultaat 2025 is K€ 487 verantwoord waarbij rekening is gehouden met data van ingebruikname. Dit bedrag is onderdeel van post 4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa.

2.4 Kortlopende schulden

Kortlopende schulden

(x € 1.000)		31.12.2025	31.12.2024
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	1.400	1.400
2.4.7	Vooruit gefactureerde termijnen projecten	17.997	17.618
2.4.8	Crediteuren	4.556	9.132
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	. Loonheffing	13.288	12.503
	. Omzetbelasting	106	272
2.4.10	Pensioenen	3.186	3.200
2.4.12	Overige kortlopende schulden		
	. Personeel	697	183
	. Diversen	4.031	4.900
2.4.13	Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	28.485	24.105
2.4.14	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ	2.171	1.428
2.4.16	Vooruit ontvangen bedragen		
	. Overige vooruit ontvangen bedragen	2.788	1.726
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	10.193	10.494
2.4.19	Overige overlopende passiva	20	29
		88.918	86.990

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

2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen

Dit betreft de aflossingsverplichting op de langlopende schulden.

2.4.7 Vooruit gefactureerde termijnen projecten

Het saldo vooruit gefactureerde termijnen projecten is ten opzichte van 2024 K€ 379 hoger. Dit komt door een toename van de projectportefeuille. Deze toename wordt voor K€ 690 veroorzaakt door subsidieprojecten, een daling van K€ 257 door maatwerkprojecten en een daling van K€ 54 door open aanbod trajecten. Onderdeel van deze positie betreft onder andere vooruit ontvangen subsidies uit tabel G1: OWR onderwijsregio's (K€ 109) en RAP (K€ 89) en uit tabel G2: LLO (K€ 251).

2.4.12 Overige kortlopende schulden

Personeel

Dit betreft met name verplichtingen vanwege vaststellingsovereenkomsten.

Diversen

De post Diversen is K€ 4.031. Dat is K€ 869 lager dan eind 2024. Het saldo bestaat uit naheffing huur- en servicekosten K€ 719 (2024: K€ 495), DAM-gelden K€ 700 (2024: K€ 573), loonkosten derden K€ 357 (2024: K€ 651), rente K€ 317 (2024: K€ 252), auteursrechten K€ 266 (2024: K€ 0), gebruikersrechten inventaris en apparatuur K€ 240 (2024: K€ 0), onderhoud en schoonmaak K€ 220 (2024: K€ 240) en samenwerkingsverbanden K€ 217 (2024: K€ 506). Het resterende bedrag is een verzameling van meerdere kortlopende schulden.

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

Dit betreft de vooruit ontvangen collegegelden van studenten. Het saldo 2025 is K€ 4.380 gestegen ten opzichte van 2024 als gevolg van een stijging in de baten ten opzichte van 2024 en doordat er in het collegejaar 2025/2026 meer online betalingen hebben plaatsgevonden, waardoor de betalingen eerder zijn ontvangen ten opzichte van het voorgaande collegejaar. De daling van de studentpopulatie wordt grotendeels gecompenseerd door de indexatie van de collegegelden. Daarnaast zijn de baten gestegen doordat er ten opzichte van het vorige collegejaar aan minder studenten een halvering van het collegegeld is toegekend.

2.4.14 Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ

De vooruit ontvangen subsidies betreffen met name toegekende krimp-gelden voor K€ 1.666 (2024 K€ 502), lerarenbeurzen K€ 415 (2024: K€ 535) en Hogeronderwijs premie (WHC) K€ 90 (2024: K € 271). Meer details ten aanzien van de lerarenbeurzen zijn te vinden in tabel G1.

2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen

De overige vooruit ontvangen bedragen zijn ten opzichte van 2024 gestegen met K€ 1.062 en bestaat met name uit vooruitontvangen subsidie voor toekomstige projecten K€ 1.174 (2024: K€ 163), schakeljaar K€ 715 (2024: K€ 546) en promotiebeurs K€ 324 (2024: K€ 119)

2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen

De schuld met betrekking tot vakantiegeld en vakantiedagen is K€ 301 gedaald ten opzichte van 2024 door een daling van het gemiddeld aantal fte's ten opzichte van 2024. Daling is beperkt gebleven als gevolg van een hogere loonsom in 2025, mede door een CAO-verhoging en eenmalige uitkering in 2025.

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

Omschrijving	Toewijzing	Datum	Status
	Kenmerk		
Lerarenbeurs 2024 -2025	1413980-1, 1447364-1	20-8-24, 19-8-24	Ja
Lerarenbeurs 2025-2026	1475231-1, 1479661-1, 1480782-1, 1482786-1, 1483758-1, 1498732-1	20-6-25, 22-7-25, 20-8-25, 22-9-25, 21-10-25, 19-12-25	Onderhanden
Regionale Aanpak Personeelstekort	RAP23025	2-8-2023	Onderhanden
Subsidieregeling onderwijsregio's	OWR230084	30-1-2024	Onderhanden
VIS project hoger onderwijs	VIS249128	3-12-2024	Onderhanden

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

Het totaal toegewezen bedrag voor de lerarenbeurs 2024-2025 K€ 809, voor de lerarenbeurs 2025-2026 K€ 623, de RAP23025 K€ 124, de OWR230084 K€ 240 en voor de VIS249128 K€ 15.

Voor zowel de RAP23025 als de OWR230084 geldt dat de activiteiten al zijn uitgevoerd, maar de subsidie per jaareinde nog niet volledig is besteed.

De stuurgroep zal beslissen welke bestemming wordt gegeven aan het restsaldo.

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de Ontvangen t/m vorig toewijzing verslagjaar		Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar		Saldo per 1 januari verslagjaar	
	<i>Kenmerk</i>	<i>Datum</i>	(x 1.000)	(x 1.000)	(x 1.000)	(x 1.000)	(x 1.000)	
-	-	-	€	-	€	-	€	-
	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar		Te verrekenen per 31 december verslagjaar				
	(x 1.000)	(x 1.000)		(x 1.000)				
-	€	-	€	-	€	-	€	-

G2B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de Ontvangen t/m vorig toewijzing verslagjaar		Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar		Saldo per 1 januari verslagjaar	
	<i>Kenmerk</i>	<i>Datum</i>	(x 1.000)	(x 1.000)	(x 1.000)	(x 1.000)	(x 1.000)	
LLO oplossingen energie- en grondstoffen- transitie 2023-2026	LLO-G240010	1-5-2025	€	1.337	€	-	€	-
	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar		Saldo per 31 december verslagjaar				
	(x 1.000)	(x 1.000)		(x 1.000)				
LLO oplossingen energie- en grondstoffen transitie 2023-2026	€	267	€	15	€	252		

Financiële instrumenten
Algemeen

Windesheim maakt in de bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten waarvoor Windesheim een potentieel marktrisico, inclusief rente-, krediet en/of liquiditeitsrisico loopt. Om deze risico's te beheersen heeft Windesheim een treasurybeleid inclusief een stelsel van procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee op de financiële prestaties van Windesheim te beperken. Windesheim zet een afgeleid financieel instrument in, te weten een renteswap, om het renterisico te beheersen. Afgeleide financiële instrumenten worden niet ingezet voor handelsdoeleinden.

Kredietrisico

Windesheim loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen en liquide middelen. Het kredietrisico bestaat uit het verlies dat zou ontstaan indien op verslagdatum afnemers of tegenpartijen in gebreke zouden blijven en hun contractuele verplichtingen niet na zouden komen. Windesheim heeft richtlijnen opgesteld waaraan afnemers of tegenpartijen moeten voldoen. Deze richtlijnen beperken het risico verbonden aan mogelijke kredietconcentraties en marktrisico's. Windesheim loopt hierdoor geen materieel kredietrisico ten aanzien van een enkele individuele afnemer of tegenpartij.

Renterisico

In het treasurybeleid van Windesheim zijn de doelstellingen ten aanzien van de beperking van renterisico's opgenomen. Er is een rentevisie opgesteld die periodiek wordt gevolgd en geactualiseerd. Windesheim loopt renterisico over de rentedragende langlopende schulden en herfinanciering van bestaande financieringen.

De boekwaarde van de variabel rentende lening is ultimo 2025 K€ 32.400. Voor schulden met een variabele rente loopt Windesheim risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Windesheim heeft een renteswap afgesloten waardoor het risico van de variabele rente is afgedekt.

Renteswap ultimo boekjaar

<i>(x1.000)</i>	Renteswap
Oorspronkelijke hoofdsom	53.000
Te betalen rente	4,88%
Te ontvangen rente	3mnd EURIBOR
Startdatum	1-7-2008
Einddatum	1-1-2042
Marktwaarde 31.12.2025	-5.941
Hoogste waarde	-8.240
Laagste waarde	-5.941

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

Liquiditeitsrisico en kasstroomrisico

Windesheim bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende meerjarenliquiditeitsbegrotingen 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 2025 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 2025 heeft de externe financier geen gebruik gemaakt van de bevoegdheid om extra zekerheid te vragen vanwege de negatieve marktwaarde van de renteswap.

In de overeenkomst met de externe financier zijn diverse beëindigingsclausules opgenomen. Deze niet ongebruikelijke beëindigingsclausules geven partijen het recht en soms de plicht op bepaalde momenten tijdens de contractduur de overeenkomst op te zeggen. Bij de beëindiging van de overeenkomst op basis van deze beëindigingsclausules wordt de marktwaarde van de renteswap afgerekend. Wanneer de beëindigingsclausules in werking treden, leidt dit tot een mogelijk liquiditeitsrisico voor Windesheim, voor zover de negatieve marktwaarde van de renteswap hoger is dan de op dat moment beschikbare liquiditeit.

De belangrijkste beëindigingsclausules hebben betrekking op de onderstaande omstandigheden:

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

In 2025 hebben zich wijzigingen in het College van Bestuur voorgedaan. Dit is door Windesheim gemeld aan de financier. De financier heeft de beëindigingsclausule niet gelicht. Naar verwachting zullen bovenstaande omstandigheden zich de komende jaren niet voordoen.

Reële waarde

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

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

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Activa

Vordering OCW: sociale lasten 1986

Dit betreft een vordering op OCW inzake sociale lasten 1986 van circa K€ 1.200. Aangezien deze post opeisbaar is nadat Windesheim haar activiteiten beëindigt en de jaarrekening bovendien is opgesteld op basis van het continuïteitsbeginsel, is deze post niet verwerkt in de balans.

Verplichtingen

Liquiditeitsbijdrage 1988

Windesheim is verplicht tot terugbetaling van de liquiditeitsbijdrage 1988 van circa K€ 1.300 aan OCW. Deze verplichting is opeisbaar zodra Windesheim haar activiteiten beëindigt. Omdat de jaarrekening is opgesteld op basis van het continuïteitsbeginsel, is deze post niet verwerkt in de balans.

Investeringsverplichtingen

Windesheim heeft een contract afgesloten voor de bouw van de campus in Almere. De verplichting bedraagt per einde van het boekjaar circa K€ 64.000 (incl. BTW). Van dit bedrag ziet K€ 18.800 toe op komend jaar en ziet K€ 45.200 van de verplichting toe op de periode 1 tot 5 jaar. Daarnaast heeft Windesheim ten behoeve van de campus een onderhoudscontract afgesloten. Dit onderhoudscontract heeft een looptijd van 15 jaar, bedraagt in totaal K€ 11.100 (incl. BTW) en gaat in na oplevering van het gebouw. Op basis van de huidige planning bedraagt de verplichting <1 jaar € nihil, 1-5 jaar: K€ 2.100 en > 5 jaar: K€ 9.000.

Bankgaranties

Er zijn vier bankgaranties afgegeven met een totale waarde van K€ 965 ten behoeve van verhuurders van panden aan Windesheim Almere (De Landdrost, Bibliotheek en Het Circus) en Ceintuurbaan 15 (ZWINC.) in Zwolle.

Huur- en leasecontracten	Last	Verplichtingen		
	2025	<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar
Huurcontracten onbepaalde tijd	716	401	856	75
Huurcontract De Landdrost, Almere (tot 30.08.2028)	3.274	2.951	4.919	-
Huurcontract Collegezaal, Almere (tot 30.08.2026)	27	18	-	-
Huurcontract Bibliotheek, Almere (tot 01.09.2025)	167	-	-	-
Huurcontract Het Circus, Almere (tot 30.06.2030)	796	979	3.426	-
Leasecontracten (2 personenauto's)	24	32	55	-

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

3.1 Rijksbijdragen

Rijksbijdragen			
(x € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.1.1.1	221.555	218.836	231.395
3.1.2.1	810	656	818
	222.365	219.492	232.213

3.1.1.1 Rijksbijdrage OCW

De rijksbijdrage is ten opzichte van de begroting K€ 2.719 hoger. Dit bestaat grotendeels uit ongeveer K€ 2.000 niet-begrote rijksbijdrage vanwege incidenteel toegekende oloop kwaliteitsgelden. Daarnaast zijn in de loop van het jaar nog (geormerkte) middelen toegekend voor ongeveer K€ 700. Ten opzichte van 2024 is de rijksbijdrage gedaald met K€ 9.840. Deze mutatie kan als volgt worden verklaard. De rijksbijdrage is ruim K€ 18.000 lager door de volgende posten: ruim K€ 4.00 tijdelijke NPO-middelen, K€ 5.000 negatieve referentieraming, K€ 1.000 vervallen compensatie halvering collegegeld en ruim K€ 8.000 door verlaging van het macrobudget voor het hoger onderwijs. Daar tegenover is de rijksbijdrage ruim K€ 8.000 hoger voor compensatie van cao-lasten 2025.

3.1.2.1 Overige subsidies OCW

Dit zijn subsidies van de regeling Lerarenbeurs, VIS project hoger onderwijs, OWR Onderwijsregio's, Regionale aanpak personeelstekort en LLO oplossingen energie- en grondstoftransitie. De regeling Lerarenbeurs is bedoeld om het aantal docenten met een master en het aantal promovendi te verhogen. Het VIS (virtuele internationale samenwerkingsprojecten) project hoger onderwijs is beschikbaar voor projecten om een internationaal samenwerkingsproject op te zetten. De OWR onderwijsregio's en de regeling Regionale aanpak personeelstekort zijn gericht op het aanpakken van de personeelstekorten in het onderwijs. De LLO is gericht op het vinden van oplossingen inzake de energie- en grondstoffentransitie.

Specificatie overige subsidies OCW

(x € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.1.2.1 Overige subsidies OCW			
. Lerarenbeurs	742	656	670
. VIS project hoger onderwijs	8	-	26
. OWR Onderwijsregio's	43	-	88
. Regionale Aanpak Personeelstekort	1	-	34
. LLO	16	-	-
	810	656	818

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
(x € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.2	12.254	10.315	10.208

Deze baten bestaan uit subsidies voor de lectoraten. Deze subsidies zijn afkomstig van onder andere overheidsinstellingen (gemeenten, provincies, ministeries) K€ 4.274 (2024 K€ 3.754), Regieorgaan SIA K€ 3.259 (2024 K€ 3.361), onderwijsinstellingen K€ 2.259 (2024 K€ 1.921) en Nuffic K€ 1.580 (2024 K€ 923). Ten behoeve van de vergelijkbaarheid heeft een herrubricering van publieke subsidies plaatsgevonden die On Campus heeft ontvangen ad K€ 248. De subsidie is nu verantwoord onder de overige overheidsbijdragen en -subsidies. In de jaarrekening 2024 stond deze gepresenteerd onder de overige subsidies bij de overige baten. De gerealiseerde baten zijn K€ 1.939 hoger dan begroot. Dit heeft er mee te maken dat enkel de reeds bekende/toegekende bijdrage en subsidies in de begroting zijn opgenomen.

De subsidies zijn verstrekt om diverse activiteiten uit te voeren. De voorwaarden omtrent deze activiteiten zijn opgenomen in de diverse subsidiebeschikkingen. Vanuit deze subsidiebeschikkingen is als voorwaarde gesteld dat Windesheim een financieel en inhoudelijk verslag over de activiteiten dient op te stellen in de vorm van een voortgangsrapportage en eindverslag.

3.3 Wettelijke college-, cursus-, examengelden

Wettelijke college-, cursus- en examengelden

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.3.3	Collegegelden sector HBO	60.667	61.479	54.217

De baten uit collegegelden bestaan uit wettelijke collegegelden en instellingscollegegelden. De toerekening van de baten aan het boekjaar is gebaseerd op het studiejaar waarvoor de baten zijn ontvangen. De baten zijn in lijn met de begroting en K€ 6.450 hoger dan in 2024. De daling van de studentpopulatie wordt gecompenseerd door de indexatie van de collegegelden. Daarnaast zijn de baten gestegen doordat in collegejaar 2024-2025 ten opzichte van het collegejaar 2023-2024 aan minder studenten een halvering van het collegegeld is toegekend. De baten uit instellingscollegegeld bedragen K€ 749 (2024: K€ 939).

3.4 Baten werk in opdracht van derden

Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.4.1.1	Contractonderwijs	9.751	10.255	8.612
3.4.5	Overige baten in opdracht van derden	7.278	4.543	7.057
		17.029	14.798	15.669

De baten uit contractonderwijs bestaan uit open aanbod cursussen en uit bedrijfscursussen. De overige baten betreffen advieswerkzaamheden, maatwerk- en NWO projecten en NWO promotiebeurzen. Totale baten zijn K€ 2.231 hoger dan begroot. Dit komt o.a. doordat er meer opdrachten zijn verkregen dan verwacht.

3.5 Overige baten

Overige baten

<i>(x € 1.000)</i>		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.5.1	Opbrengst verhuur	1.084	1.172	1.039
3.5.2	Detachering personeel	1.322	261	1.519
3.5.4	Sponsoring	3	18	51
3.5.7	Studentenbijdragen	1.134	1.224	1.379
3.5.10	Overige			
	. Overige subsidies	1.318	788	683
	. Overige dienstverlening	2.134	2.125	1.696
	. Financiering Flevoland	-	-	564
	. Diversen	2.473	2.668	3.665
		9.468	8.256	10.596

3.5.1 Opbrengst verhuur

Dit betreft de verhuur van ruimte op de Campus in Zwolle en de verhuur van de sportaccommodatie.

3.5.2 Detachering personeel

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

3.5.7 Studentenbijdragen

Dit betreft met name bijdragen voor excursies en studiereizen. De realisatie was in 2025 in lijn met de begroting.

3.5.10 Overige

Overige subsidies

Dit betreft overige subsidies van private partijen. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid heeft een herrubricering van publieke subsidies 2024 plaatsgevonden die On Campus heeft ontvangen ad K€ 248. De subsidie is nu verantwoord onder de overige overheidsbijdragen en -subsidies. In de jaarrekening 2024 stond deze gepresenteerd onder de overige subsidies. De gerealiseerde overige subsidies zijn K€ 530 hoger dan begroot doordat in de begroting enkel reeds toegekende subsidies ten tijde van het opstellen van de begroting zijn opgenomen.

De subsidies zijn verstrekt om diverse activiteiten uit te voeren. De voorwaarden omtrent deze activiteiten zijn opgenomen in de diverse subsidiebeschikkingen. Vanuit deze subsidiebeschikkingen zijn als voorwaarde gesteld dat Windesheim een financieel en inhoudelijk verslag over de activiteiten dient op te stellen in de vorm van een voortgangsrapportage en eindverslag

Overige dienstverlening

De overige dienstverlening betreft onder andere de parkeerbaten uit betaald parkeren van K€ 768 (2024: K€ 415) en het ter beschikking stellen van faciliteiten en personeel aan derden. De batens liggen in lijn met de begroting.

Diversen

De diverse overige posten bestaan onder andere uit opbrengsten van Kies Op Maat van K€ 886 (2024: K€ 1.139) en van het schakeljaar van K€ 1.240 (2024: K€1.220). Kies Op Maat batens zijn de batens van studenten van andere hogescholen of universiteiten die bij Windesheim een minor (keuzemodule) volgen. Tevens batens uit de BTW pro rata regeling K€ 58 (2024: K€ 404). De andere batens liggen in lijn met de begroting.

4.1 Personeelslasten

Personeelslasten		Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)		2025	2025	2024
4.1.1	Lonen en salarissen			
4.1.1.1	Lonen en salarissen	182.696	236.067	180.232
4.1.1.2	Sociale lasten	25.069		24.658
4.1.1.5	Pensioenlasten	27.727		26.929
		235.492	236.067	231.819
4.1.2	Overige personele lasten			
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	13.860	4.136	8.522
4.1.2.2	Lasten personeel niet in loondienst	8.807	9.723	16.906
4.1.2.3	Overige	6.696	6.974	8.439
4.1.3	Af: Ontvangen vergoedingen			
4.1.3.3	Uitkeringen	-1.994	-83	-1.586
		262.861	256.817	264.100

4.1.1 Lonen en salarissen

De post lonen en salarissen is K€ 235.492 en dat is K€ 575 lager dan begroot. Dit wordt verklaard doordat het gemiddeld aantal medewerkers lager is dan begroot. Daar tegenover staan hogere cao-lasten en pensioenpremies. De stijging van loonkosten van K€ 3.673 ten opzichte van 2024 wordt verklaard door de structurele cao verhoging van 4% en het jaareffect van de cao verhoging per juli 2024. Daarnaast is sprake van een eenmalige uitkering van € 700 bruto per fte.

4.1.2 Overige personele lasten

De post 'Dotaties personele voorzieningen' is K€ 9.724 hoger dan begroot. Dit komt met name door hogere dotaties aan de voorziening voor langdurig zieken (WIA WGA), voorziening werkloosheidsbijdrage en aan de voorziening voor Werkijdvermindering senioren. Ten opzichte van 2024 zijn de lasten in 2025 K€ 5.338 hoger en ook hier is het effect zichtbaar van hogere dotaties aan deze drie voorzieningen.

De post 'Lasten personeel niet in loondienst' is K€ 8.099 lager dan in 2024 en K€ 916 lager dan begroot. In de begroting 2025 is rekening gehouden met minder inzet van derden. Dit met name vanwege de afloop van deze inzet bij de grotere IT-projecten en de impact van het Windesheim-brede beleid ter zake de wet DBA.

De post 'Overige' is K€ 1.743 lager dan in 2024 en ligt in lijn met de begroting . De lagere kosten in 2025 hangen samen met lagere scholingskosten en lagere overige personele kosten.

Het gemiddeld aantal fte's per boekjaar

	Realisatie 2025 fte	Realisatie 2024 fte	Realisatie 2023 fte
Onderwijzend Personeel	1.385	1.499	1.484
Onderwijs Ondersteunend Personeel	850	870	830
	2.235	2.369	2.314
Medewerkers wonend en werkend in het buitenland	2	2	2

4.2 Afschrijvingen

Afschrijvingen

(x € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa			
. Gebouwen en terreinen	8.882	9.315	9.622
. Inventaris en apparatuur	5.010	5.781	5.344
	13.892	15.096	14.966
. Boekresultaat desinvesteringen	95	-	213
. Vrijval investeringssubsidie	-487	-550	-531
	13.500	14.546	14.648

De afschrijvingen 2025 zijn lager dan begroot en lager dan voorgaand boekjaar. Dit komt doordat er minder geïnvesteerd is dan begroot. De post 'Vrijval investeringssubsidie' betreft een ontvangen investeringssubsidie voor het gebouw "De Landdros" in Almere. Deze subsidie is opgenomen op de balans onder post 2.3.7 Overige langlopende schulden. Jaarlijks valt een bedrag vrij ten gunste van het resultaat. De vrijval wordt bepaald op basis van de afschrijvingstermijn van de betreffende investering. Ten gunste van het resultaat 2025 is K€ 487 verantwoord waarbij rekening is gehouden met data van ingebruikname.

4.3 Huisvestingslasten

Huisvestingslasten

(x € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.3.1 Huurlasten	5.236	5.864	5.636
4.3.2 Verzekeringslasten	810	751	784
4.3.3 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	3.089	2.947	2.550
4.3.4 Energie en water	1.811	2.285	2.004
4.3.5 Schoonmaakkosten	3.253	3.531	2.802
4.3.6 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	893	847	849
	15.092	16.225	14.625

De totale huisvestingslasten zijn K€ 1.133 lager dan begroot door met name lagere huurlasten en lagere kosten voor energie en water. De totale huisvestingskosten zijn K€ 467 hoger dan in 2024. Dit wordt met name veroorzaakt door hogere onderhouds- en schoonmaakkosten en lagere huurlasten. De onderhouds- en schoonmaakkosten liggen in lijn met de begroting. De lagere huurlasten worden veroorzaakt door de opzegging van een aantal huurcontracten.

4.4 Overige lasten

Overige lasten

(x € 1.000)		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.4.1	Administratie en beheer			
	. Samenwerkingsverbanden	4.396	4.019	4.538
	. Adviseurskosten	2.416	2.506	2.751
	. Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	3.447	2.401	3.878
	. Contributies	1.199	1.118	1.332
	. Cateringkosten	1.613	1.713	1.979
	. Kies op Maat	1.757	1.426	1.960
	. Diversen	2.963	4.047	2.623
4.4.2	Inventaris en apparatuur	8.467	8.040	8.016
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	2.772	3.427	2.959
4.4.5	Overige	6.127	5.860	6.440
		35.157	34.557	36.476

4.4.1 Administratie en beheer

De lasten voor administratie en beheer zijn ten opzichte van de begroting per saldo K€ 561 hoger uitgekomen.

Samenwerkingsverbanden

De kosten voor samenwerkingsverbanden zijn K€ 377 hoger dan begroot. Dit komt door meer subsidieprojecten waar sprake is van samenwerking met andere partijen (zie 3.2).

Reclame-, drukwerk- en representatiekosten

Deze kosten zijn K€ 1.046 hoger dan begroot en K€ 431 lager dan in 2024. In de begroting zijn kosten verantwoord onder diverse administratie- en beheerskosten, welke in de administratie zijn verantwoord als reclame-, drukwerk- en representatiekosten. Derhalve is er sprake van een verschuiving tussen diverse administratie en beheerskosten en de pr- en representatiekosten.

Kies op Maat

De kosten voor Kies op Maat zijn K€ 331 hoger dan begroot en K€ 203 lager dan in 2024. Er zijn meer studenten dan verwacht die een Kies op Maat minor bij een andere onderwijsinstelling hebben gevolgd en minder dan in 2024.

Diversen

Dit zijn onder andere de kosten voor auteursrechten K€ 658 (2024: K€ 374), informatiedragers K€ 586 (2024: K€ 772), het Profileringsfonds K€ 359 (2024: K€ 339) en donaties K€ 226 (2024: K€ 228).

4.4.2 Inventaris en apparatuur

Dit betreft met name kosten van gebruikersrechten. De kosten voor inventaris en apparatuur zijn K€ 427 hoger dan begroot en K€ 451 hoger dan 2024. De kosten voor licenties zijn geïndexeerd en zijn hoger dan vooraf was ingeschat.

4.4.3 Leer- en hulpmiddelen

Dit betreft de kosten voor onderwijsmaterialen. De kosten zijn K€ 655 lager dan begroot doordat er minder onderwijsmaterialen zijn aangeschaft dan vooraf ingeschat.

4.4.5 Overige

Deze post betreft met name de reis- en verblijfkosten van medewerkers en van studenten. De kosten zijn K€ 267 hoger dan begroot en K€ 313 lager dan in 2024.

Honoraria onafhankelijke accountant

Honorarium van PriceWaterhouseCoopers Accountants N.V. voor de werkzaamheden in 2025

<i>(x € 1.000)</i>	PwC Accountants N.V. 2025	Overig PwC 2025	Totaal PwC 2025
Onderzoek jaarrekening	214	-	214
Andere controleopdrachten	64	-	64
Fiscale adviezen	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	278	-	278

	PwC Accountants N.V. 2024	Overig PwC 2024	Totaal PwC 2024
Onderzoek jaarrekening	207	-	207
Andere controleopdrachten	50	-	50
Fiscale adviezen	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	257	-	257

Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2025, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht. Het verwachte honorarium onderzoek jaarrekening in 2025 is hoger dan 2024 met name vanwege indexatie. De honoraria t.b.v. andere controle opdrachten zijn gestegen ten opzichte van vorig jaar. In 2025 zijn er meer controleverklaringen m.b.t. subsidieprojecten uitgevoerd.

6 Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	2.043	1.775	4.414
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke lasten	-1.910	-1.885	-1.974
	133	-110	2.440

De rentebaten en soortgelijke opbrengsten zijn K€ 268 hoger dan begroot en K€ 2.371 lager dan in 2024. In 2024 heeft een aanpassing van de disconteringsvoet voor voorzieningen geleid tot K€ 774 hogere rentebaten. De disconteringsvoet is in 2025 niet aangepast en heeft daarom geen resultaat-effect. Daarnaast zijn de rentebaten in 2025 gedaald ten opzichte van 2024 door een lager gemiddeld rentepercentage en lager saldo aan liquide middelen. De rentelasten en soortgelijke lasten betreffen de rente op de hypothecaire schuld, de kosten van betalingsverkeer bankiers en de betaalde rente bij banken. Het saldo 2025 ligt in lijn met begroting en de kosten 2024. Van de totale K€ 133 aan financiële baten en lasten is K€ 38 daadwerkelijk in 2025 betaald respectievelijk ontvangen. Het verschil maakt onderdeel uit van de kortlopende schulden. Dit is ook als zodanig in het kasstroomoverzicht verwerkt.

7. Belastingen over het resultaat

Voor 2024 betreft dit de over het boekjaar terug te vorderen vennootschapsbelasting van Stichting Windesheim Sportaccommodaties. In 2025 heeft geen mutatie op de latentie plaatsgevonden, waarmee de belasting over 2025 nihil is.

1.5 Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Enkelvoudige balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

(x € 1.000)		31.12.2025	31.12.2024
1	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	150.712	143.765
1.1.3	Financiële vaste activa	-	-
	<i>Totaal vaste activa</i>	<u>150.712</u>	<u>143.765</u>
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	10.375	11.819
1.2.4	Liquide middelen	90.139	93.897
	<i>Totaal vlottende activa</i>	<u>100.514</u>	<u>105.716</u>
	Totaal activa	<u>251.226</u>	<u>249.481</u>
		31.12.2025	31.12.2024
2	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	98.961	103.337
2.2	Voorzieningen	32.119	25.818
2.3	Langlopende schulden	31.397	33.284
2.4	Kortlopende schulden	88.749	87.042
	Totaal passiva	<u>251.226</u>	<u>249.481</u>

1.6 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2025

Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2025

(x € 1.000)		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	222.365	219.492	232.213
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	12.116	10.315	9.960
3.3	Wettelijke college-, cursus-, en examengelden	60.667	61.479	54.217
3.4	Baten werk in opdracht van derden	17.029	14.798	15.669
3.5	Overige baten	10.214	8.066	11.340
	<i>Totaal baten</i>	<u>322.391</u>	<u>314.150</u>	<u>323.399</u>
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	261.702	255.447	263.031
4.2	Afschrijvingen	13.394	14.431	14.548
4.3	Huisvestingslasten	16.857	17.550	16.267
4.4	Overige lasten	34.945	34.092	36.215
	<i>Totaal lasten</i>	<u>326.898</u>	<u>321.520</u>	<u>330.061</u>
	Saldo baten en lasten	-4.507	-7.370	-6.662
6	Financiële baten en lasten	131	-130	2.413
	Totaal resultaat	<u>-4.376</u>	<u>-7.500</u>	<u>-4.249</u>

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

1.7.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de statutaire jaarrekening 2025 van de stichting. De financiële gegevens van de stichting zijn in de geconsolideerde jaarrekening van de stichting verwerkt. De grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zoals beschreven bij de geconsolideerde jaarrekening zijn eveneens van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening.

1.7.2 Toelichting op de posten van de enkelvoudige balans

1.1.2 Materiële vaste activa

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

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

1.1.2 Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa in het verslagjaar

(x € 1.000)	1.1.2.1	1.1.2.3	1.1.2.5	Totaal
	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	In uitvoering en vooruitbetaald	
Aanschafprijs 01.01.2025	230.145	54.305	15.545	299.995
Afschrijving cumulatief 01.01.2025	-117.070	-39.160	-	-156.230
Boekwaarde 01.01.2025	113.075	15.145	15.545	143.765
Investerings 2025	12.216	3.780	4.833	20.829
Desinvesteringen aanschafprijs	-302	-5.197	-	-5.499
Desinvesteringen afschrijvingen	215	5.188	-	5.403
Afschrijvingen 2025	-8.882	-4.904	-	-13.786
Boekwaarde 31.12.25	116.322	14.012	20.378	150.712
Aanschafprijs 31.12.2025	242.059	52.888	20.378	315.325
Afschrijving cumulatief 31.12.2025	-125.737	-38.876	-	-164.613
Boekwaarde 31.12.2025	116.322	14.012	20.378	150.712

1.1.3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa in het verslagjaar

(x € 1.000)	stand	Investering en	Desinvestering en	Resultaat	Stand
	01.01.2025	verstekte lening	afgeloste lening		31.12.2025
<i>1.1.3.8 Overige vorderingen</i>					
bijBrainz, B.V.	58	-	-58	-	-
Voorziening	-58	-	58	-	-
	-	-	-	-	-

Verbonden partijen

	Stichting Windesheim Sport- accommodaties	Stichting Ten Clarenwater	Stichting Polymer Science Park
<i>(x € 1.000)</i>			
Juridische vorm	Stichting	Stichting	Stichting
Statutaire zetel	Zwolle	Zwolle	Zwolle
Code activiteit	4	4	4
Eigen vermogen 31.12.2025	605	2	*
Resultaat 2025	-318	0	*
Verklaring art. 2:403 ja/nee	nee	nee	nee
Deelname in %	NVT	NVT	NVT
Consolidatie ja/nee	ja	nee	nee

Naam	Doelstelling	Samenstelling bestuur verslagperiode
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 een lid van het College van Bestuur van Windesheim.
Stichting Polymer Science Park	De realisatie, het beheer en de exploitatie van een open innovatiecentrum op het gebied van toegepaste kunststoftechnologie door middel van samenwerking tussen ondernemingen en kennisinstellingen.	Het bestuur bestaat uit drie personen. Windesheim heeft het recht één bestuurslid te benoemen.
Stichting Ten Clarenwater	Het bevorderen van het familiebedrijf in Nederland door het financieel ondersteunen van kennisontwikkeling, onderwijs en onderzoek ter zake van het familiebedrijf in Nederland.	Het bestuur bestaat uit drie personen, waaronder een lid van het college van bestuur van Windesheim en twee externe leden.

Transacties met verbonden partijen

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

1.2.2 Vorderingen

Vorderingen		31.12.2025	31.12.2024
<i>(x € 1.000)</i>			
1.2.2.1	Debiteuren	3.333	3.348
1.2.2.4	Vorderingen op groepsmaatschappijen	7	25
1.2.2.6	Vorderingen op personeel	56	63
1.2.2.9	Onderhanden projecten	3.582	2.842
1.2.2.10	Overige vorderingen	1.033	1.884
1.2.2.11	Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	-
1.2.2.12	Vooruitbetaalde kosten	2.600	3.797
1.2.2.15	Overlopende activa	124	124
1.2.2.16	Af: voorziening oninbaarheid	-360	-264
		10.375	11.819

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

1.2.4 Liquide middelen

Liquide middelen			
<i>(x € 1.000)</i>		31.12.2025	31.12.2024
1.2.4.1	Kasmiddelen	-	3
1.2.4.2	Tegoeden op bankrekeningen	90.139	93.894
		<u>90.139</u>	<u>93.897</u>

Onder de tegoeden op bankrekeningen is ook een zogenaamde 'Bankgarantie dekkingsrekening' opgenomen met een totaal saldo van K€ 965 (2024: € K 965). De gelden op deze rekening staan niet ter vrije beschikking omdat deze tegenover bankgaranties voor huur van externe locaties staan. De overige tegoeden van totaal K€ 89.174 (2024: K€ 92.929) staan ter vrije beschikking.

2.1 Eigen vermogen

Verloop eigen vermogen in het verslagjaar					
<i>(x € 1.000)</i>	Stand 01.01.2025	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31.12.2025	
2.1.1.1	Algemene reserve	92.384	-2.742	-	89.642
2.1.1.2	Bestemmingsreserve publiek . Financiering Flevoland	4.595	-1.634	-	2.961
2.1.1.3	Bestemmingsreserve privaat	6.358	0	-	6.358
		<u>103.337</u>	<u>-4.376</u>	<u>-</u>	<u>98.961</u>

Vooruitlopend op goedkeuring van de jaarrekening 2025 door de Raad van Toezicht is het voorstel van het College van Bestuur voor de resultaatbestemming 2025 verwerkt in het verloopoverzicht.

2.1.1.1 Algemene reserve

Dit betreft de vrij besteedbare reserve. Deze reserve is gevormd uit de resultaten behaald uit (publieke) onderwijs- en onderzoeksactiviteiten.

Aansluiting tussen eigen vermogen geconsolideerde balans en eigen vermogen

<i>(x € 1.000)</i>	Stand 31.12.2025
Eigen vermogen (enkelvoudige balans)	98.961
Eigen vermogen: Stichting Windesheim Sportaccommodaties	605
Eigen vermogen (geconsolideerde balans)	<u>99.566</u>

Aansluiting tussen geconsolideerd resultaat en enkelvoudig resultaat

<i>(x € 1.000)</i>	2025
Resultaat (enkelvoudig)	-4.376
Resultaat: Stichting Windesheim Sportaccommodaties	-318
Resultaat (geconsolideerd)	<u>-4.694</u>

2.2 Voorzieningen

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

2.3 Langlopende schulden

Langlopende schulden			
<i>(x € 1.000)</i>		31.12.2025	31.12.2024
2.3.3	Schulden aan kredietinstellingen		
	. ING Bank NV	31.000	32.400
2.3.7	Overige langlopende schulden		
	. Investeringssubsidie	397	884
		31.397	33.284

Verloop langlopende schulden

<i>(x € 1.000)</i>		ING Bank NV	Investerings- subsidie
Stand per 01.01.2025		32.400	884
Vrijval ten gunste van de exploitatie		-	-487
Aflossingen		-1.400	-
Stand per 31.12.2025		31.000	397
Looptijd > 1 jaar		29.600	51
Looptijd > 5 jaar		24.000	-
Rentevoet (exclusief opslag)		4,88%	n.v.t.

2.4 Kortlopende schulden

Kortlopende schulden			
<i>(x € 1.000)</i>		31.12.2025	31.12.2024
2.4.1	Schulden aan groepsmaatschappijen	232	300
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	1.400	1.400
2.4.7	Vooruit gefactureerde termijnen projecten	17.997	17.619
2.4.8	Crediteuren	4.427	9.120
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	. Loonheffing	13.248	12.486
	. Omzetbelasting	84	270
2.4.10	Pensioenen	3.168	3.185
2.4.12	Overige kortlopende schulden		
	. Personeel	674	162
	. Diversen	4.016	4.852
2.4.13	Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	28.485	24.105
2.4.14	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ	2.171	1.428
2.4.16	Vooruit ontvangen bedragen		
	. Vooruitontvangen financiering Flevoland	-	-
	. Overige vooruitontvangen bedragen	2.660	1.615
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	10.167	10.470
2.4.19	Overige overlopende passiva	20	30
		88.749	87.042

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

Financiële instrumenten

De financiële instrumenten worden toegelicht in paragraaf 1.4.5.

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

3.5 Overige baten

Overige baten		Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)		2025	2025	2024
3.5.1	Opbrengst verhuur	1.318	1.317	1.280
3.5.2	Detachering personeel	1.493	261	1.699
3.5.4	Sponsoring	3	18	51
3.5.7	Studentenbijdragen	1.134	1.224	1.379
3.5.10	Overige			
	. Overige subsidies	1.318	658	683
	. Overige dienstverlening	2.559	2.125	2.098
	. Financiering Flevoland	-	-	564
	. Diversen	2.389	2.463	3.586
		10.214	8.066	11.340

4.1 Personeelslasten

Personeelslasten		Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)		2025	2025	2024
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten			
	4.1.1.1 Lonen en salarissen	182.325		179.881
	4.1.1.2 Sociale lasten	24.930		24.538
	4.1.1.5 Pensioenlasten	27.678		26.884
		234.933	235.477	231.303
4.1.2	Overige personele lasten			
	4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	13.860	4.136	8.522
	4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst	8.281	9.018	16.447
	4.1.2.3 Overige	6.622	6.899	8.345
4.1.3	Af: Ontvangen vergoedingen			
	4.1.3.3 Uitkeringen	-1.994	-83	-1.586
		261.702	255.447	263.031

Gemiddeld aantal fte's per boekjaar

	2025	2024	2023
	fte	fte	fte
Onderwijzend Personeel	1.385	1.499	1.484
Onderwijs Ondersteunend Personeel	841	861	822
	2.226	2.360	2.306
Medewerkers wonend en werkend in het buitenland	2	2	2

4.2 Afschrijvingen

Afschrijvingen		Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)		2025	2025	2024
4.2.2	Afschrijvingen materiële vaste activa			
	. Gebouwen en terreinen	8.882	9.913	9.622
	. Inventaris en apparatuur	4.904	5.116	5.244
	. Boekresultaat desinvesteringen	95	-	213
4.2.2d	. Vrijval investeringssubsidie	-487	-598	-531
		13.394	14.431	14.548

4.3 Huisvestingslasten

Huisvestingslasten		Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)		2025	2025	2024
4.3.1	Huurlasten	7.573	7.814	7.744
4.3.2	Verzekeringslasten	753	706	743
4.3.3	Onderhoudslasten (klein onderhoud)	3.049	2.882	2.497
4.3.4	Energie en water	1.811	2.285	2.004
4.3.5	Schoonmaakkosten	2.778	3.016	2.430
4.3.6	Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	893	847	849
4.3.8	Overige huisvestingslasten	-	-	-
		16.857	17.550	16.267

4.4 Overige lasten

Overige lasten		Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)		2025	2025	2024
4.4.1	Administratie en beheer			
	. Samenwerkingsverbanden	4.396	4.019	4.538
	. Adviseurskosten	2.395	2.421	2.740
	. Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	3.404	2.356	3.835
	. Contributies	1.143	1.058	1.277
	. Cateringkosten	1.613	1.713	1.979
	. Kies op Maat	1.757	1.426	1.960
	. Diversen	2.963	4.047	2.623
4.4.2	Inventaris en apparatuur	8.394	7.950	7.934
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	2.772	3.427	2.959
4.4.5	Overige	6.108	5.675	6.370
		34.945	34.092	36.215

6.1 Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten		Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)		2025	2025	2024
6.1.1	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	2.037	1.755	4.383
6.2.1	Rentelasten en soortgelijke lasten	-1.906	-1.885	-1.970
		131	-130	2.413

1.8 WNT-verantwoording 2025 Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim

De WNT is van toepassing op Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim.

Bezoldigingsmaximum

Het voor Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000

Bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse G

De complexiteitspunten per criterium zijn:

Totale baten	10
Aantal bekostigde ho-studenten	5
Het gewogen aantal onderwijssoorten	5
Totaal aantal complexiteitspunten	20

Bezoldiging topfunctionarissen**Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking****Gegevens 2025**

bedragen x € 1	I.T.J. Grimm- Ruiterkamp	H. Diender-Van Dijk	V.B. de Graaf- Peters
Functiegegevens	Voorzitter	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01.01-31.05	01.01-31.12	01.11-31.12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	98.384	225.237	27.139
Beloningen betaalbaar op termijn	10.144	24.338	3.968
<i>Subtotaal</i>	<i>108.528</i>	<i>249.575</i>	<i>31.107</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	101.770	246.000	41.112
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT	NVT
Bezoldiging	108.528	249.575	31.107
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	6.758 *	3.575 **	NVT NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT	NVT

Gegevens 2024

bedragen x € 1	I.T.J. Grimm- Ruiterkamp	H. Diender-Van Dijk	V.B. de Graaf- Peters
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	NVT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01.01-31.12	01.01-31.12	NVT
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	NVT
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	NVT
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.670	197.538	NVT
Beloningen betaalbaar op termijn	23.330	24.305	NVT
<i>Subtotaal</i>	<i>233.000</i>	<i>221.843</i>	<i>NVT</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000	NVT
Bezoldiging	233.000	221.843	NVT

* Bij einde dienstverband is het opgebouwde vakantiegeld over de periode 1 juni 2024 tot en met 31 mei 2025 uitbetaald. Op grond van artikel 3 van de Uitvoeringsregeling WNT is het opgebouwde vakantiegeld toegerekend aan het kalenderjaar waarop deze betrekking heeft. De toepassing van dit artikel heeft geleid tot een overschrijding van € 6.758. Deze overschrijding leidt niet tot een onverschuldigde betaling. In 2026 is geconstateerd dat de werkgeverspremie voor de collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering ten onrechte niet is verantwoord als zijnde een bezoldigingscomponent. Deze fout is hersteld in de jaarrekening 2025 en betreft een bedrag van € 2.460. Dit bedrag is in mindering gebracht op de bezoldiging. Op 31 december 2025 is er geen vordering op de topfunctionaris.

** In 2025 is het opgebouwde vakantiegeld over de periode 1 juni 2024 tot en met 31 mei 2025 uitbetaald. Vanaf 1 juni 2025 wordt het opgebouwde vakantiegeld maandelijks uitbetaald. Op grond van artikel 3 van de Uitvoeringsregeling WNT is het opgebouwde vakantiegeld toegerekend aan het kalenderjaar waarop deze betrekking heeft. De toepassing van dit artikel heeft geleid tot een overschrijding van € 3.575. Deze overschrijding leidt niet tot een onverschuldigde betaling.

Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking**Gegevens 2025**

bedragen x € 1

W. van de Pol

Functiegegevens

Kalenderjaar	Lid a.i.
	2025
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	26.08 t/m 17.12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	5
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	281

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

Maximum uurtarief in het kalenderjaar	235
Maxima op basis van de normbedragen per maand	32.700
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	66.035

Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)

Bezoldiging in de periode	49.175
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	49.175

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag

NVT

Bezoldiging

49.175

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

NVT

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

NVT

Bezoldiging topfunctionarissen**Toezichthoudende topfunctionarissen****Gegevens 2025**

<i>bedragen x € 1</i>	A.H. Flierman	W.H. Bak	Y.D. Burger	G.M. Van Velzen	P.C. Jaspers	E. Van Lente
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.08	01.11-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12
Bezoldiging						
Bezoldiging	24.401	16.217	10.811	2.703	16.217	16.217
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	16.378	4.111	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Bezoldiging	24.401	16.217	10.811	2.703	16.217	16.217
Het bedrag van de overschrijding, en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT

Gegevens 2024

<i>bedragen x € 1</i>	A.H. Flierman	W.H. Bak	Y.D. Burger	G.M. Van Velzen	P.C. Jaspers	E. Van Lente
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	-	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	-	01.01-31.12	01.01-31.12
Bezoldiging						
Bezoldiging	23.151	15.387	15.387	-	15.387	15.387
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	-	23.300	23.300

1.9 Gebeurtenissen na balansdatum

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

Zwolle, juni 2026

College van Bestuur:

Erika Diender-van Dijk MCM

Dr. Victorine de Graaf-Peters

Raad van Toezicht:

Dr. Anne Flierman

drs. Erica van Lente

Walter Bak QC/AC MBA

Peter Jaspers

drs. Geke van Velzen

2. Overige gegevens

2.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

2.2 Statutaire bepalingen jaarrekening

Voor de jaarrekening zijn de volgende statutaire bepalingen relevant.

Artikel 15.1:

Het boekjaar van de stichting is gelijk aan het kalenderjaar.

Artikel 15.3:

Het College van Bestuur brengt jaarlijks binnen zes maanden na afloop van het boekjaar een verslag als bedoeld in artikel 2.9 WHW uit over de gang van zaken in de Stichting en over het gevoerde beleid. Het College van Bestuur legt het verslag waaronder de vastgestelde jaarrekening, omvattende de balans en de staat van baten en lasten met een toelichting op deze stukken ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voor, vergezeld van het rapport van de controlerend accountant.

Artikel 15.4:

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

Bijlage 1: GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON

Bijlage niet behorende bij de jaarrekening

Naam	Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim
Adres	Campus 2-6
Postadres	Postbus 10090
Postcode	8000 GB
Vestigingsplaats	Zwolle
Telefoon	0900 - 8899
Faxnummer	088 - 469 90 02
Administratienummer	01VU