

DICHTER BIJ DE WERELD

Jaarverantwoording 2024

hogeschool
Windesheim



Deel 1 Jaarverslag

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	4
Hoofdstuk 1 KERNGEGEVENS	5
Hoofdstuk 2 ONS PROFIEL	6
Hoofdstuk 3 ONDERWIJS	9
Hoofdstuk 4 KWALITEITSZORG	11
Hoofdstuk 5 KWALITEITSAFSPRAKEN	18
Hoofdstuk 6 ONDERZOEK	24
Hoofdstuk 7 MEDEWERKERS	31
Hoofdstuk 8 BEDRIJFSVOERING	35
Hoofdstuk 9 GOVERNANCE	44
Hoofdstuk 10 VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	48
Hoofdstuk 11 BESTUURSAKKOORD HOGER ONDERWIJS EN WETENSCHAP	51
Bijlage 1: STUDENTGEGEVENS	53
Bijlage 2: KENNISCENTRA EN LECTORATEN BINNEN WINDESHEIM	56
Bijlage 3: NEVENFUNCTIES COLLEGE VAN BESTUUR	57
Bijlage 4: HOOFD- EN NEVENFUNCTIES RVT	58
Bijlage 5: SCHOLINGSKOSTEN	59

VOORWOORD

2024 was een mooi jaar, ofwel opnieuw een jaar om met trots op terug te kijken. Op belangrijke terreinen zoals studenttevredenheid en welzijn, kwaliteit van onderwijs en praktijkgericht onderzoek behaalden we mooie resultaten. In dit voorwoord deze keer bewust een paar voorbeelden, want vaak zijn we veel te bescheiden en kijken we wat er allemaal nog beter kan.

Ook Windesheim heeft volop te maken met bezuinigingsmaatregelen vanuit OC&W, stijgende kosten in algemene zin zoals geldt voor veel bedrijven en organisaties en daarbij de krimp van het aantal studenten. De eerste concrete effecten werden al in 2024 zichtbaar. De begroting van 2025 en het kader voor 2026 is fors krappere, hierop treffen we nu al maatregelen.

Ranking in Keuzegids

In 2024 werd Windesheim - voor de 10e maal - nummer twee in de Keuzegids hbo 2025 binnen de categorie grote hogescholen. Voor de 10e maal een hoge ranking: dat betekent een stabiel beeld, maar vooral een positie die de kern raakt van wat we willen zijn: een hogeschool die staat voor kwaliteit! Deze kwaliteit is onder meer terug te vinden in het feit, dat gedurende de afgelopen tien jaar geen enkele visitatie heeft geleid tot een hersteltraject, een prestatie van formaat.

In het najaar waren we opnieuw nummer één als het gaat om begeleiding van studenten met een functiebeperking, dit maar liefst voor de 7e maal op rij. Studenten voelen zich thuis bij Windesheim en zijn positief over de begeleiding die we bieden en over de deskundigheid en betrokkenheid van onze medewerkers.

Praktijkgericht onderzoek: Impact realiseren

In opdracht van het ministerie SZW is door het lectoraat *Leven Lang Ontwikkelen* samen met TNO de QuickScan leercultuur ontwikkeld voor het mkb. Deze scan geeft inzicht hoe het met de leercultuur in een mkb-bedrijf is gesteld en geeft gerichte adviezen voor verbetering van deze leercultuur. Deze scan is in de drie maanden na de lancering al door meer dan 1000 mkb-bedrijven ingevuld. Zij zijn voorzien van een deskundig advies waarmee mkb-medewerkers zich kunnen ontwikkelen door middel van specifieke trajecten voor leven lang ontwikkelen.

Op vrijdag 28 juni 2024 werd Biltin gelanceerd als dé plek voor duurzame toekomstbouwers. Biltin is een initiatief van enkele mkb-bedrijven uit Regio Zwolle en het lectoraat *Energietransitie* van Windesheim. Het initiatief brengt (familie)bedrijven, onderwijsinstellingen en onderzoekers in Regio Zwolle samen om duurzame innovaties voor de bouwsector te ontwikkelen en te versnellen.

Windesheim studenten van de opleiding verpleegkunde wonnen de Digitale Zorg Prijs 2024. De studenten krijgen de prijs voor hun onderzoek naar de alarmdruk en de alarmmoeheid op de Neonatale Intensive Care Unit bij het Isala ziekenhuis in Zwolle. De studenten deden hun onderzoek binnen het project van het lectoraat *ICT-Innovaties in de Zorg*.

Zomaar een paar voorbeelden, waarmee we volop impact maken in onze regio's op de belangrijke transitie van deze tijd, Dichterbij de Wereld.

Instellingsplan Dichterbij

In 2024 hebben we volop gewerkt aan ons instellingsplan Dichterbij 2023-2028. De Eigen Leerroute kreeg volume met de uitbouw van de instroom in de zogenaamde groene route, ofwel de ondersteuning vanuit de systeemzijde op de al eerder ingezette flexibiliteit van het onderwijs. In september startten 2.700 studenten, in navolging van een kleine groep een jaar eerder. In 2025 en 2026 zullen alle andere studenten overgaan. Dit is een intensief traject dat veel vraagt van onze docenten, bedrijfsvoering en stafmedewerkers. Parallel hieraan kreeg het portfoliomanagement concreet vorm als methodiek en passende infrastructuur bij de uitvoering van ons instellingsplan. Deze methodiek komt juist nu goed van pas; duidelijk minder financiële middelen vragen immers nog meer om keuzes en daarinbinnen prioritering.

Slot

Dankzij onze studenten, onze zeer betrokken medewerkers en al onze partners hebben we samen veel bereikt. Een groot woord van dank aan al onze collega's in het onderwijs, onderzoek, bedrijfsvoering en bij de diensten, voor jullie nimmer aflatende inzet, ook in deze complexe, krappere en veeleisende tijden. Samen blijven we ons inzetten voor dichterbij elkaar, maar ook dichterbij jezelf en tezamen dichterbij de wereld.

Inge Grimm en Erika Diender
College van Bestuur Windesheim

STUDENTEN

8.434

INSTROOM

25.885

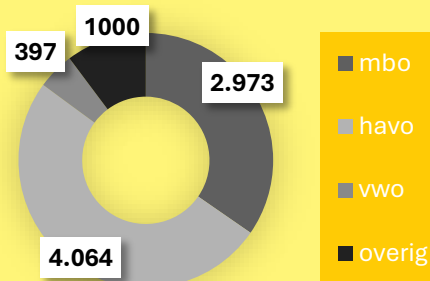
POPULATIE

4.608

AFGESTUDEERDEN



INSTROOM



MARKTAANDEEL

5,5% INSTROOM

5,6% INSCHRIJVINGEN

(bron: Vereniging Hogescholen)



OPLEIDINGEN (voltijd, deeltijd, duaal)

52 bacheloropleidingen

16 associate degree-opleidingen

8 masteropleidingen

+/- 150 cursussen, modules en post-hbo's

AANTAL MEDEWERKERS

2.996 - 2.360 FTE



ONDERZOEK

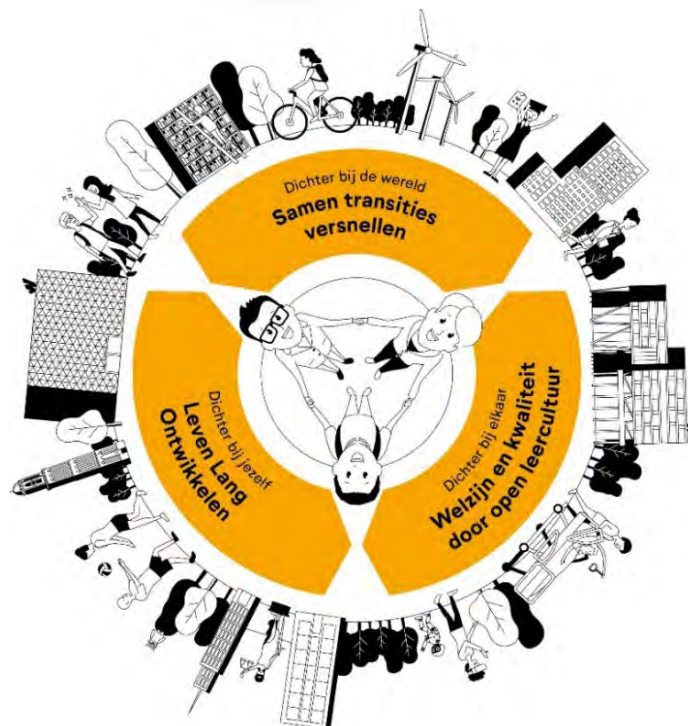


23

LECTORATEN



6 KENNISCENTRA



STUDENTTEVREDENHEID

1^{ste} plaats

categorie grote hogeschool
Studeren met een functiebeperking

2^{de} plaats

Keuzegids hbo, bachelor
categorie grote hogeschool

Predicaat Topopleiding

voor negen
bacheloropleidingen

H2 ONS PROFIEL

Twee jaar geleden hebben we het nieuwe Instellingsplan van Windesheim vastgesteld. Het plan vertaalt onze missie en visie in ambities en opgaven en geeft op die manier vorm aan ons profiel.

In dit hoofdstuk belichten we allereerst waar we voor staan en waar we voor gaan: onze missie en visie (paragraaf 2.1). We geven aan hoe ver de uitvoering van het Instellingsplan Dichterbij is gevorderd (paragraaf 3.2) en tot slot benoemen we enkele belangrijke resultaten die we hebben behaald (paragraaf 3.3). We zijn trots op wat onze studenten en medewerkers hebben bereikt.

2.1. Missie en visie

Windesheim is een brede hogeschool die werkzaam is in de regio's Almere en Zwolle. De opleidingen zijn geclusterd in vijf domeinen. We verrichten onderzoek in 23 lectoraten (het aantal per 31 december 2024). We zijn een gewaardeerd partner van bedrijven en instellingen in beide regio's en werken samen in vier Centres of Expertise. De ontwikkeling van ons instellingsplan *Dichterbij 2023 – 2028* was aanleiding voor ons om onze missie en visie aan te scherpen. Wat gebelevens is, en wij beschouwen dat als het DNA van Windesheim, is dat de mens centraal staat. We horen het ook terug van studenten: bij Windesheim mag je er zijn. Aangescherpt in onze missie en visie is het bewustzijn dat Windesheim een rol te vervullen heeft in verschillende maatschappelijke transitieën. Daar willen we ons nóg meer op richten.

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, anticiperen we continu op kansen op de arbeidsmarkt en creëren we deze ook. We hebben aandacht voor elkaar en voor ieders behoeften en mogelijkheden. We stimuleren jou om je een leven lang te ontwikkelen op een manier die bij je past. Zo haal je het beste uit jezelf, 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: waar staan we met de uitvoering?

In ons instellingsplan hebben we onze missie en visie vertaald naar ambities met opgaven. In deze paragraaf geven we een korte beschrijving daarvan. Voor uitgebreidere informatie verwijzen we naar ons [Instellingsplan Dichterbij](#).

2.2.1. Ambities en opgaven

In ons instellingsplan staan drie ambities centraal:

- Dichter bij de wereld: samen met onze omgeving transitieën 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 opgaven.

De ambitie **Dichter bij de wereld** is vertaald in de opgaven:

- aansluiten van onderwijs en onderzoek op maatschappelijke transitieën;
- regionale en (inter)nationale samenwerking versterken;
- we maken er zelf werk van: duurzaam zijn.

De ambitie **Dichter bij elkaar** is vertaald in de opgaven:

- de open leer- en werkomgeving versterken;
- inclusie verankeren en diversiteit benutten;
- persoonlijk leiderschap accentueren, faciliteren en stimuleren;
- we maken er zelf werk van: medewerkers zijn rolmodel.

De ambitie **Dichter bij jezelf** hebben we vertaald in de opgaven:

- leven lang ontwikkelen tot een vanzelfsprekendheid maken;
- eigen leerroutes doorontwikkelen en doorstroom vereenvoudigen;
- we maken er zelf werk van: medewerkers ontwikkelen zich blijvend.

2.2.2. Het proces

Vanaf het begin hebben we voor de uitvoering van het instellingsplan meerdere sporen tegelijk gevolgd:

- voortzetten van initiatieven die al waren gestart tijdens het vorige instellingsplan en die goed passen in het nieuwe plan;
- ruimte bieden voor spontane nieuwe initiatieven die in het plan passen;
- een gestructureerde opzet voor de uitvoering ontwikkelen.

Door dit meersporenbeleid bereiken we dat medewerkers gemotiveerd blijven om concrete stappen te zetten en eigen initiatief te tonen, terwijl tegelijkertijd een structuur ontstaat die het mogelijk maakt om daar waar nodig prioriteiten te stellen, de voortgang te bewaken en initiatieven op elkaar af te stemmen.

Het jaar 2024 hebben we gebruikt om de uitvoeringsstructuur van het instellingsplan goed in te richten, met behulp van portfoliomanagement. In dat jaar werd ook steeds duidelijker dat Windesheim met het bijdragen aan maatschappelijke transitieën en de beide andere ambities zelf al een aantal jaren ook bezig is met een transitie. Zo maakt Windesheim een onderwijs transitie door met de transformatie naar studentgedreven onderwijs via de eigen leerroute ondersteund door de Digitale Campus. De wereld veranderen lukt immers alleen maar als wijzelf ook willen veranderen.

Leiderschap sluit aan bij instellingsplan

Bij de uitvoering van het instellingsplan spelen teamleiders en managers, maar ook de managementteams, het directieteam en het College van Bestuur een belangrijke stimulerende en faciliterende rol. Van hen wordt verwacht dat zij niet alleen hun team aansturen, maar ook rolmodel zijn voor hun teams. Dat stelt hoge eisen aan leiderschap: medewerkers de ruimte geven, maar wel knopen durven doorhakken en zelf domeinoverstijgend denken. Dit betekent dat in 2024 is gestart met versterking van de leiderschapsontwikkeling binnen Windesheim onder regie van HR (zie paragraaf 7.4.3).

2.3. Een selectie uit de resultaten in 2024

Met het instellingsplan *Dichterbij* begonnen we niet bij nul, maar konden we voortbouwen op het werk van de afgelopen jaren en meebewegen met de maatschappij om ons heen. In 2024 konden we constateren dat we samenwerken met een groot aantal regionale en (inter)nationale bedrijven en organisaties. We werken samen met het werkveld en met onderwijsinstellingen om theorie en praktijk aan elkaar te verbinden (zie 5.2 doel 3.1) en om de doorstroom in de onderwijsketen te verbeteren (zie hoofdstuk 3.2). Met ons programmteam Duurzaam Dichterbij maken we er zelf werk van om duurzamer te worden (zie paragraaf 8.5) en werken we aan duurzaamheid in onderwijs (zie paragraaf 3.4) en in onderzoek (zie paragraaf 6.3.3). We versterken al jaren de open leer- en werkomgeving door de focus te leggen op kwaliteit, diversiteit & inclusie, passende studentbegeleiding en studentenwelzijn (zie hoofdstuk 4 en 5). Met de eigen leerroute zijn we al in 2019 gestart (zie hoofdstuk 3.1 en 5.2 doel 2.1) en ons programma leven lang ontwikkelen loopt al een paar jaar (zie paragraaf 3.3). Dat geldt ook voor de ontwikkeling van medewerkers (zie hoofdstuk 7.4). Hieronder nog een paar resultaten expliciet voor het voetlicht.

2.3.1. Transitie in onderwijs en onderzoek

Windesheim wil samen met zijn partners transitie versnellen, we willen nog nadrukkelijker de kennisinstelling zijn in onze beide regio's. Wij zien voor onszelf een aanjagersrol en willen daarnaast een inspirerende en innovatieve partner zijn in kennisontwikkeling en -toepassing bij deze transitie. We verbinden onderwijs, onderzoek, organisatie, omgeving en overheid (de vijf O's) om dit doel te bereiken.

We gaan vanuit onze rol als kennispartner nog intensiever samenwerken binnen en buiten Windesheim. Verder zijn we aan de slag gegaan met het benoemen van zes maatschappelijke transitie waarop Windesheim zich wil richten binnen de ambitie *Dichter bij de wereld*:

- de sociale transitie;
- de zorgtransitie;
- de circulaire en energietransitie;
- de ruimtelijke transitie;
- de onderwijstransitie;
- de digitale transitie.

Met ons praktijkgericht onderzoek sluiten we aan bij de zes transitie. We zetten in op multidisciplinair onderzoek en op verbinding tussen onderzoek en onderwijs. We betrekken de nieuwste ontwikkelingen en inzichten in ons onderzoek, om de kwaliteit daarvan voortdurend te verbeteren. Omgekeerd dragen wij weer bij aan kennisverrijking in de beide regio's, zodat we met elkaar verder komen. We kiezen hierin nadrukkelijk voor de rol van de kennisinstelling.

2.3.2. Onderwijstransitie: de eigen leerroute

Een belangrijke opgave binnen de ambitie

Dichter bij jezelf is de eigen leerroute voor studenten. Met de eigen leerroute kunnen ze eigen keuzes maken als het gaat om inhoud, tempo, leer- en toetsvorm. Daardoor komen ze meer in de regie en zijn zij beter in staat om de leerroute te volgen die bij hun leerbehoeften en omstandigheden past. In het najaar van 2023 zijn we gestart met ongeveer 900 studenten in de eigen leerroute gefaciliteerd door de Digitale Campus.

In september 2024 volgden ruim 2.700 studenten. Eigen leerroutes zijn mogelijk in opleidingen uit alle domeinen. Met deze aanpak behoort Windesheim landelijk tot de voorlopers. Dit betekent echter ook dat er nog veel moet worden ontwikkeld en getoetst en dit leidt ook tot aanpassingen van de planning.



In september 2025 start de volgende groep eerstejaarsstudenten, om vervolgens in september 2026 alle studenten te laten instappen. Meer informatie staat in hoofdstuk 3 *Onderwijs*.

2.3.3. Onderzoek

In 2024 werden vier nieuwe lectoren ter vervanging geïnstalleerd, waardoor we volop door konden werken aan onze ambities. In het licht van de ambitie *Dichter bij de wereld* positioneert Windesheim zich als kennispartner in de samenwerking regionaal en (inter)nationaal. Een greep uit de resultaten op het gebied van samenwerking (zie verder hoofdstuk 6.1):

- In april 2024 werd het lectoraat *Persoonsgerichte Zorg en Ondersteuning* ingesteld. Isala, IJsselheem, Icare, Carinova en hogeschool Windesheim werken samen met als doel om passende zorg in de toekomst mogelijk te houden.
- In november 2024 werd de SPRONG-groep *Familiebedrijven voor Brede Welvaart* gehonoreerd. Windesheim, Avans en Hogeschool Rotterdam bundelen hun krachten om samen met het werkveld onder meer een geïntegreerd kennisplatform op het gebied van mkb-familiebedrijven in relatie tot brede welvaart op te zetten.
- Op 4 oktober 2024 sloten OostNL en Windesheim een samenwerkingsovereenkomst om een impuls te geven aan het versterken van het regionaal innovatie-ecosysteem.

2.3.4. Kwaliteit van onderwijs en onderzoek

Al tien jaar lang zijn de visitaties bij Windesheim afgesloten zonder hersteltrajecten voor Windesheim. Daarnaast is Windesheim in 2024 opnieuw, nu voor het zevende achtereenvolgende jaar, uitgeroepen tot de beste hogeschool als het gaat om het begeleiden van studenten met een ondersteuningsbehoefte. In de Keuzegids hbo 2025, verschenen in oktober 2024, is Windesheim nu voor de tiende keer uitgeroepen tot de één na beste grote hogeschool van Nederland. Het verschil met de nummer één wordt steeds kleiner. Negen bacheloropleidingen kregen het predicaat Topopleiding. Voor ons zijn deze resultaten een signaal dat we op de goede weg zijn om onze stevige positie als kennisinstelling te behouden omdat we tegemoetkomen aan wat studenten nodig hebben: aandacht, begeleiding, maar ook uitstekend onderwijs. De beste garantie dat studenten voor Windesheim zullen blijven kiezen.

De kwaliteit van ons onderzoek is verder versterkt doordat de kenniscentra indicatorensets hebben uitgewerkt. Met deze indicatorensets dragen kenniscentra uit wat de zichtbaarheid en toegevoegde waarde van het onderzoek voor het onderwijs, het werkveld en brede maatschappij is. We zien de portefeuille van het praktijkgericht onderzoek doorgroeien gecombineerd met de verdere professionalisering van de ondersteuning van de lectoraten.

2.3.5. Zelf werken aan 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 ons aller 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. We erkennen dat een 'innerlijke' verandering, zowel op individueel als maatschappelijk niveau, noodzakelijk is om de zes door ons gekozen transitie te realiseren. Een belangrijk raamwerk daarvoor wordt gevormd door de *Inner Development Goals* (IDG's). Steeds meer docenten, onderzoekers en collega's in andere rollen raken bekend met de IDG's en zetten stappen waardoor onze studenten en medewerkers zich op deze doelen kunnen ontwikkelen. Duurzaam gedrag stimuleren we bijvoorbeeld door medewerkers te faciliteren in het reizen met de trein of met de fiets en door voorbeelden van gedrag uit te lichten met het Green Ambassadorprogramma (zie kader hieronder). Door het delen van bijvoorbeeld informatie over energiegebruik bij dataopslag proberen we het bewustzijn rond duurzaamheid te vergroten en daarmee duurzaam gedrag te stimuleren.

SustainaBul

In 2024 steeg Windesheim van plek 25 naar plek 16 op de SustainaBul, een duurzaamheidsranglijst onder alle hogescholen en universiteiten in Nederland opgesteld door de Studenten voor Morgen. De SustainaBul wordt elk jaar uitgereikt op de Groene Peper, hét event voor duurzaam onderwijs. Dit jaar verzorgde Windesheim de Groene Peper. Het event, waar collega's van mbo's, hbo's en universiteiten uit het hele land aanwezig waren, stond in het teken van de Inner Development Goals.

Green Ambassador Programma

Het Green Ambassador Programma is bedoeld om duurzame initiatieven te vieren. Studenten en medewerkers kunnen genomineerd worden en ontvangen een Green-Ambassador-certificaat. Met deze certificaten brengen we onze waardering voor duurzaam gedrag tot uitdrukking en stimuleren we anderen om zich ook voor duurzaamheid in te zetten. Daarnaast vormen de Green Ambassadors een netwerk waarbinnen samenwerkingen ontstaan en kennis en voorbeelden met elkaar worden gedeeld.

2.3.6. Medewerkers zijn rolmodel op het gebied van diversiteit en inclusie

De IDG's passen ook bij deze opgave van Windesheim (binnen de ambitie *Dichter bij elkaar*) en de sociale transitie waar diversiteit en inclusie deel van uitmaken. Inclusie willen we de komende tijd verder verankeren in onze organisatie, met een benadering die recht doet aan diversiteit. Daarmee bedoelen we ook diversiteit in opvattingen en wereldbeelden. Het is om die reden dat we veel waarde hechten aan een open leer- en werkcultuur. Studenten voelen zich veilig om zichzelf te zijn bij Windesheim, ze voelen zich thuis bij hun opleiding en vinden dat de opleiding open staat voor feedback van studenten en dat docenten bereikbaar zijn als studenten dat nodig hebben. Ook geven veel studenten aan dat Windesheim rekening houdt met persoonlijke omstandigheden, aandacht besteedt aan gelijke behandeling en voldoende doet om gelijke behandeling te stimuleren (bron: NSE 2024). Een belangrijk resultaat, maar waarmee we niet per definitie direct tevreden zijn. We blijven streven naar ruimte voor diversiteit, niet alleen onder de studenten, maar ook onder medewerkers. We vragen voortdurend aandacht voor diversiteit en inclusie, onder meer met Windesheimbrede activiteiten zoals Diversity Day, Paarse Vrijdag, Internationale Vrouwendag en Ketikoti en de (Digitale) Toegankelijkheidsmarkt (zie ook de paragrafen 4.4, 6.3.3 en 7.3.4). Daarnaast vinden we studentwelzijn van cruciaal belang en daarom zijn we in 2024 gestart met het formuleren van onze visie op studentwelzijn, samen met studenten. De visie wordt mede opgesteld om invulling te geven aan het nieuwe *Landelijke Kader Studentwelzijn*. Kern van de visie is dat we toe willen naar een integrale aanpak waarin didactiek, pedagogiek en persoonsgerichte begeleiding elkaar versterken.

H3 ONDERWIJS

“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 heeft alles te maken met de ambitie Dichter bij jezelf: leven lang ontwikkelen. Maar ook de ambities Dichter bij de wereld en Dichter bij elkaar spelen een belangrijke rol. Dichter bij de wereld omdat Windesheim zelf een onderwijstransitie doormaakt met de eigen leerroute op basis van leeruitkomsten. Dichter bij elkaar omdat we met onze open leercultuur de kwaliteit van ons onderwijs vast willen houden.

In dit hoofdstuk komen drie hoofdthema's aan de orde: de eigen leerroutes (paragraaf 3.1), de doorstroom in de onderwijsketen (paragraaf 3.2) en het vanzelfsprekend maken van leven lang ontwikkelen (paragraaf 3.3.) In paragraaf 3.4 gaan we nader in op een aantal voorbeelden van duurzaamheid in ons onderwijs. Bijlage 1 geeft een overzicht van studentenaantallen en opleidingsportfolio.

3.1. Eigen leerroutes doorontwikkelen

“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

De ontwikkeling van de eigen leerroutes, waarin studenten de regie krijgen over hun leerproces en keuzes kunnen maken die passen bij hun ambities en leefomstandigheden, is een speerpunt voor Windesheim. Dit heeft in 2024 een vervolg gekregen met het CvB-besluit om vanaf september 2025 voor alle opleidingen op Windesheim te gaan werken met een doorstroomnorm in plaats van een bindend studieadvies. Dit besluit is genomen na uitgebreide evaluatie o.a. van het experiment bij domein BMR en van de andere opleidingen die intussen ook al waren gestart met de doorstroomnorm.

Daarnaast heeft Windesheim een volgende stap gezet op weg naar de eigen leerroutes. Sinds september 2024 volgen ruim 2.700 studenten de eigen leerroute gefaciliteerd door de nieuwe informatieketen, de Digitale Campus. Hierin hebben studenten meer keuze op gebied van vorm en inhoud van onderwijs en toetsing, zowel binnen hun opleiding als over opleidingen heen. Hun positieve ervaringen sterken ons in de overtuiging dat dit de juiste weg is. De Digitale Campus bestaat daarmee uit een gehele keten van nieuwe informatiesystemen die beter op elkaar zijn aangesloten, minder menselijk handelen vergen van medewerkers en meer regie geven aan de student.

Het creëren van eigen leerroutes is een intensief proces, dat vraagt om herontwerp van het onderwijs, aanpassing van regelingen zoals de onderwijs- en examenregeling, onderlinge afstemming van bedrijfsprocessen en een adequate digitale ondersteuning. Verbinding tussen onderwijs, processen en IT is continu een vereiste. Wij werken aan dit proces met een Windesheimbreed programmteam uit alle domeinen en diensten.

Met de eigen leerroute op basis van leeruitkomsten gefaciliteerd door Digitale Campus sluit Windesheim aan bij het Nationale Groeifondsprogramma Npuls, dat bouwt aan de toekomst van mbo, hbo en wo, o.a. door het leren zonder drempels. Windesheim zet actief in op alle thema's van dit programma, met name op de onderdelen *Digitale Sectorvoorzieningen*, *Wendbaar georganiseerd onderwijs* en *Extended Reality*. Op deze onderdelen heeft Windesheim een voorloperpositie.

3.1.1. Learning Labs

Om kennisdeling over flexibeler onderwijs en curriculumontwikkeling te stimuleren heeft Windesheim in de loop van 2021 drie learning labs opgezet en gestart, rond de thema's *student sense of belonging*, *multidisciplinair samenwerken aan complexe praktijkvragen* en *docentrollen, didactiek en pedagogische relatie*. In de learning labs werkten docenten en onderzoekers samen met studenten en eventuele partners uit de regio aan flexibeler onderwijs. Essentieel voor het concept was dat de deelnemers de ruimte kregen voor innovatie en experimenten. Het lab *Multidisciplinair samenwerken aan complexe praktijkvragen* richtte zich op curriculumontwikkeling. Deelnemers konden ervaren hoe het is om multidisciplinair samen te werken en te leren en hoe complexe vraagstukken aan te pakken. Het lab *Docentrollen, didactiek en pedagogische relatie* initieerde en faciliteerde activiteiten voor het ontwerpen en implementeren van flexibeler onderwijs. Dit leidde onder meer tot een [tool over docentrollen](#) en een spel aan de hand waarvan men in opleidingen de dialoog kan voeren over bij wie het eigenaarschap in het onderwijs ligt. Eind 2024 zijn alle labs als specifieke projecten beëindigd en worden de inzichten en werkmethodeken toegepast in de reguliere activiteiten.

Het concept van de learning labs is geëvalueerd en de inzichten zijn vastgelegd in een manifest dat de succesfactoren voor een open leer- en werkcultuur verwoordt (*Dichter bij elkaar*). In 2024 waren circa 60 docenten uit alle domeinen actief in de learning labs. De uitkomsten van de experimenten en de vorm van werkwijzen en leerproducten werden en worden nog steeds breed in de organisatie gedeeld, in Windesheimbrede bijeenkomsten, maar ook in de opleidingen en via de Corporate Academy.

3.2. 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 ketens, zoals een doorlopende leerlijn en een doorlopende begeleidingslijn.

3.2.1. Instroom en aansluiting

Op het thema instroom en aansluiting vanuit vo/mbo met hbo werkt Windesheim al geruime tijd structureel samen met een groot aantal andere onderwijsinstellingen. In 2024 is die samenwerking versterkt, steunend op de inzet van de voorgaande jaren. Enkele voorbeelden:

- Onze relatiemanagers vo en mbo hebben contacten met scholen in beide regio's. Op vo-scholen zetten zij profielkeuzespellen in bij de voorlichting. Vo-scholen komen naar Windesheim voor bijvoorbeeld praktijkgerichte Havo, de profielkeuzespellen en voorlichting over de overstap van vo naar hbo. Op het mbo geven we voorlichting over studeren aan het hbo en ze komen bij ons voor het keuzedeel *Voorbereiding hbo*;
- In het mbo-hbo-netwerk van de Zwolse8 richten we ons naast de samenwerking op de keuzedelen en kennisdeling ook op het inventariseren van de doorstroom, ervaringen van studenten en al uitgevoerde onderzoeken. Die kennis bepaalt de volgende acties;
- In 2024 zijn er nog eens vier subsidieaanvragen toegekend voor de versterking van de aansluiting in de beroepsonderwijskolom (VABOK), dus nu in totaal acht;
- De pilot wisselstroom is afgesloten. Het doel is om havisten en vwo'ers kennis te laten maken met verschillende mogelijkheden voor een studie na het vo en inzicht krijgen in de omvang van de problematiek en de knelpunten van wisselstroom. Hiertoe is een over-de-streep-spel ontwikkeld en als pilot gebruikt bij voorlichting op vo-scholen. Het spel, de video en de uitkomsten van het onderzoek delen we met de opdrachtgever, het Expertisepunt LOB en op het Kennisevent Wisselstroom in mei 2025. De video krijgt een plek op de website en op de site van het Onderwijsnetwerk Oost.

3.2.2. Doorstroom van Associate degree naar bachelor

Steeds meer studenten kiezen voor een Ad-opleiding en tegelijkertijd wordt het aanbod van Ad's op de verschillende hogescholen groter. Windesheim draagt actief bij aan de landelijke werkgroep Doorstroom Ad-Ba en aan de landelijke alliantie impactmakerschap.

Intern werken we aan kwaliteit door opleidingsoverstijgende samenwerkingen, gezamenlijke voorlichting, een doorstroomkader, inzicht in doorstroommogelijkheden naar bachelors en door de positionering in het werkveld (bijvoorbeeld in de [metaalsector](#)).

3.2.3. Doorstroom van bachelor naar master

Eerder ingezette acties zijn in 2024 verder verrijkt en uitgebouwd zoals de informatievoorziening over doorstuderen na een bachelor, aandacht voor premasters die studenten in de minorruimte kunnen volgen en afspraken met universiteiten. In het kader van het convenant met de UT zijn er afspraken gemaakt om in 2025 te starten met een pilot 'dichterbij de premaster'.

3.3 Leven lang ontwikkelen tot een vanzelfsprekendheid maken

Het instellingsplan *Dichterbij* beziet LLO in de context van een wereld in beweging. Vanuit die visie werken we aan de talentontwikkeling en de duurzame inzetbaarheid van (toekomstige) professionals en bedrijven en instellingen. Op die manier kunnen zij mede vormgeven aan de transities waar we als maatschappij voor staan. We willen daarbij blijvend leren en ontwikkelen mogelijk maken door bij elke leef- en carrièrefase de benodigde vakkennis en skills te bieden en door samen met partners in de regio een actieve leercultuur te bevorderen.

Vanuit de ambitie *Dichter bij jezelf: Leven Lang Ontwikkelen* werken we aan het vanzelfsprekend maken van LLO zowel voor onze initiële studenten, professionals en bedrijven en instellingen in de regio als voor onze hogeschool. Dat doen we door onze initiële studenten vertrouwd te maken met het idee dat leren niet stopt na je diplomering. Voor professionals ontwikkelen we korte, op maat gemaakte leer- en ontwikkeltrajecten aansluitend bij hun leervraag. We willen meer en eerder meedenken in de opleidingsbehoefte van onze partners en meer investeren in de relatie met alumni.

We richten daarvoor ons onderwijs en onze Digitale Campus zó in dat studenten en professionals een eigen leerroute kunnen samenstellen en gemakkelijk(er) kunnen doorstromen binnen het onderwijs. We maken zelf werk van leven lang ontwikkelen door volop mogelijkheden te bieden aan medewerkers om zich blijvend te ontwikkelen.

Met deze doelen voor ogen heeft Windesheim in 2024 zijn visie op Leven Lang Ontwikkelen verdere inkleuring gegeven, is de kennis over LLO bij Windesheim verder verbreed en is de samenwerking tussen betrokkenen uit de domeinen en diensten versterkt. De LLO-organisatie is verder geprofessionaliseerd. Het assortiment van ons WHW- en private onderwijs is meer in samenhang met elkaar gebracht. Windesheim heeft verder een hogeschoolbreed assortimentsbeleid opgesteld om gericht bij te dragen aan het versnellen van de transities. Het assortiment aan Ad-opleidingen is aangevuld, evenals het cursusaanbod en het modulair aanbod. Dat geldt ook voor de maatwerk- en in-company-trajecten waarin professionals in een korte opleiding op hbo-niveau nieuwe kennis en vaardigheden kunnen opdoen. Een voorbeeld hiervan is de praktijkgestuurde leerroute voor de zorg- en welzijnssector die de derde prijs won bij de Nederlandse Onderwijspremie 2023 (zie [jaarverslag 2023](#)).

De inzet op microcredentials is een belangrijk voorbeeld van de manier waarop wij werken aan LLO. Een microcredential is een betrouwbaar certificaat waarmee lerenden kunnen aantonen wat zij weten, kunnen en begrijpen na succesvolle afronding van kortdurende leer- en ontwikkeltrajecten die geen onderdeel zijn van een volledige opleiding. Windesheim is vanaf de start aangesloten bij de landelijke pilot microcredentials. In 2024 is het aantal cursussen en modules waarvoor microcredentials worden uitgereikt toegenomen van 28 naar 69. In totaal zijn 29 microcredentials daadwerkelijk uitgereikt.

De verdere ontwikkeling van LLO vraagt om intensivering van de samenwerking intern bij Windesheim, maar ook in de regio. Windesheim draagt in Almere bij aan de Human Capital Agenda in de Metropoolregio Amsterdam/Flevoland; in de regio Zwolle neemt Windesheim deel aan de Zwolse8 en aan de Human Capital Agenda bij de sectortafels van de regio Zwolle. In 2024 heeft Windesheim samen met ROC Amsterdam|Flevoland en andere partners subsidie ontvangen in het kader van de LLO-Katalysator, te besteden aan LLO-oplossingen voor de hospitality-branche. In de regio Zwolle hebben we in samenwerking met Deltion, Breman en andere partners subsidie aangevraagd voor LLO-oplossingen en leergemeenschappen op het gebied van de energie- en grondstoffentransitie. Intussen is deze aanvraag toegekend.

3.4. Duurzaamheid in het onderwijs

Onderwijs voor duurzame ontwikkeling is op steeds meer plekken binnen onze hogeschool zichtbaar geworden. Voorbeelden zijn:

- Bij de afstudeerrichting van de lerarenopleiding Economie (Domein BE) kunnen studenten nu kiezen voor het thema duurzaamheid. Studenten ontwikkelen een duurzame interventie op hun praktijkleerplek.
- Begin 2024 is het domein BMR gestart met het programma *Agency!* Het programma wil een meervoudige waardencreatie in de plaats stellen van een eenzijdig geloof in economische groei. Het moet studenten en medewerkers de aanleiding geven om betrokken te raken en actie ondernemen in hun eigen leefwereld.
- De visie van de opleiding Commerciële Economie (Domein BMR) is gebaseerd op deze meervoudige waardencreatie. De hiervoor benodigde multidisciplinaire samenwerking tussen studenten, docenten, alumni en werkveld vindt plaats in de door de opleiding opgerichte [Businesshub](#).
- De opleiding HBO-ICT (Domein Techniek) heeft voor de hoofdfase van de opleiding steeds meer leeruitkomsten met een duurzaam karakter geformuleerd. Het raamwerk van de Inner Development Goals is daarbij onderdeel van de coaching.
- In de introductieweek van het afstudeersemester gaan de studenten van de Ad Sociaal Werk (Domein GW) op pelgrimstocht. Al wandelend in verbinding met de natuur markeren studenten de overgang naar een volgende levensfase.
- Het aanbod voor de vrije ruimte binnen Windesheim kent goede voorbeelden van onderwijs in duurzame ontwikkeling. Bijvoorbeeld Act now! Climate Lab, Living Lab Goed Leven, Sporteventmanagement van de Toekomst en Tech & Transitie.

H4 KWALITEITSZORG

“Onze ambitie: 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.

Dichter bij elkaar, welzijn en kwaliteit door een open leercultuur: de tweede ambitie uit het instellingsplan. Bij deze ambitie draait het om het welzijn van studenten en medewerkers. Aandacht en respect voor elkaar, de vrijheid om te zijn wie je bent en de regie nemen over je eigen leer- en ontwikkelproces zijn kernbegrippen. Welzijn van studenten en medewerkers gaat hand in hand met kwaliteit van het onderzoek en onderwijs, is onze ervaring. Wie zich gehoord en gekend voelt, staat meer open voor leren en ontwikkelen. Omgekeerd komen onderzoek en onderwijs van hoge kwaliteit tegemoet aan de nieuwsgierigheid en ambities van studenten en medewerkers.

Dit hoofdstuk gaat dan ook in op zowel het welzijn van studenten (paragraaf 4.1) als de kwaliteit van onderwijs (paragraaf 4.2). Omdat de middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) eveneens zijn ingezet voor beide doelen, sluit het hoofdstuk af met een paragraaf over de besteding van deze middelen in 2024 (paragraaf 4.3.).

4.1. Welzijn versterken door een open leer- en werkomgeving

“Individuele persoonlijke begeleiding is en blijft een van de speerpunten om te werken aan welzijn.”

Bron: Dichterbij. Instellingsplan 2023-2028.

In deze paragraaf komt allereerst de visie op studentbegeleiding en -welzijn aan de orde, gevolgd door een verantwoording van de stappen die Windesheim in 2024 op dit terrein heeft gezet.

4.1.1. Visie op studentbegeleiding en -welzijn

“We werken aan een integrale aanpak waarin didactiek, pedagogiek, professionele en persoonsgerichte begeleiding elkaar versterken. Daar profiteren we allemaal van, studenten en medewerkers.”

Bron: Dichterbij. Instellingsplan 2023-2028.

De visie van Windesheim op studentenwelzijn krijgt richting vanuit het Landelijk Kader Studentenwelzijn 2023 – 2030 en is opgesteld als uitwerking van het instellingsplan *Dichterbij*. We stellen ons als doel dat studenten zich optimaal kunnen ontwikkelen, veerkrachtig kunnen omgaan met tegenslagen, vertrouwen hebben in zichzelf en hulpbronnen aanspreken als dat nodig is. Op die manier worden ze reflectieve, maatschappelijk bewuste en autonome professionals die relaties kunnen aangaan en regie kunnen nemen.

Dit doel bereiken we door het creëren van een *sense of belonging* in een stimulerende, veilige leeromgeving. Onze aanpak berust op drie pijlers:

- Verbinding met jezelf: aandacht voor professionele én persoonlijke ontwikkeling van studenten, overbrengen van vaardigheden;
- Verbinding met anderen: stimuleren van verbinding met andere mensen, maar ook met de (fysieke en digitale) leeromgeving en de inhoud van de opleiding;
- Verbinding met de wereld: leren navigeren in een complexe en soms verwarrende wereld.

We zetten in op bijvoorbeeld heldere informatie, studeerbare curricula, studentvriendelijke systemen en extra aandacht voor sleutelmomenten zoals onboarding. Tegelijkertijd zetten we in op ontlasting, ontspanning, bezinning, waaronder aandacht voor zingeving en toekomstperspectief. We werken aan een integrale keten van begeleiding bij al deze aspecten. Daarbij realiseren we ons dat we nooit voor elke student alles kunnen oplossen. Op dit moment werken we onze visie op studentenwelzijn nader uit.

4.1.2. Studentbegeleiding

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 opbrengsten van het vorige instellingsplan liggen (mede) ten grondslag aan het huidige instellingsplan *Dichterbij*.

Ter ondersteuning is in 2024 het studentbegeleidingssysteem geïmplementeerd, een registratiesysteem dat de inhoud en voortgang van de begeleiding inzichtelijk maakt. Daardoor kunnen we de benodigde begeleiding van studenten nog verder verbeteren.

Daarnaast is het SB-profiel verder ontwikkeld omdat docenten verschillende rollen vervullen, waaronder die van SB'er. De SB'er biedt de student passende begeleiding bij het nemen van de regie en het maken van keuzes in de eigen leerroute in zowel tempo, vorm als inhoud. De rol van de studentbegeleider omvat drie onderdelen: begeleiden bij de studievoortgang, begeleiden bij de persoonlijke en professionele ontwikkeling (persoonsovervorming) en begeleiding bij loopbaankeuzes.

4.1.3. Studentcoaching

Studentcoaching is de begeleiding van eerstejaarsstudenten door ouderejaars. 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.

In september zijn we gestart met zo'n 453 studentcoaches. Uit de jaarlijkse enquête onder eerstejaars bleek dat in 2024 bijna 71% van de respondenten kennis heeft gemaakt met de studentcoach en zij ervaren dat als (zeer) prettig. Windesheim beschouwt hiermee de studentcoaching als een belangrijk succes. Ook in 2024 hadden ongeveer 8000 eerstejaarsstudenten een coach.

Studenten helpen studenten: het succes van studentcoaches bij Windesheim

Vanuit inzichten uit de coronaperiode, maakte Hogeschool Windesheim studentcoaching vanaf 2021 voor alle studenten beschikbaar. Al in augustus staat er een studentcoach klaar voor iedere startende student. ‘Mede door de ervaringen tijdens corona, weten we nog beter hoe belangrijk het is om je prettig en thuis te voelen op school als startende student.’

4.1.4. Student Support Centrum

Het SSC biedt tweedelijns ondersteuning, behandeling en begeleiding aan studenten die dit nodig hebben.

Het SCC heeft in 2024 meegewerkt aan de ontwikkeling van het studentbegeleidingssysteem. In december is het systeem geïmplementeerd. Met name de decanen, die jaarlijks 15-20% van de studenten spreken, hebben veel registratiewerk te verrichten en daarvoor is een adequaat systeem uitermate belangrijk.

Enkele belangrijke resultaten uit 2024:

- In het voorjaar heeft het beeld ‘stille strijd’ bij Windesheim gestaan, als onderdeel van het project suïcidepreventie. Dit is door veel collega's en studenten hoog gewaardeerd en er zijn veel goede gesprekken gevoerd naar aanleiding hiervan. Windesheim laat zien dat zij het kwetsbare gesprek durf te voeren en dat zij ook de studenten met mentale problematiek ziet en steunt.
- De studiehuiskamer is uitgebreid naar 10 dagdelen in Zwolle. Per september is de bezetting op de studiehuiskamer aangepast met het oog op teruglopende middelen. We bedienen met een andere constructie nog steeds evenveel studenten. In Almere zijn we in 2024 gestart met de Student Support Groep, waar studenten worden ondersteund bij het wegwerken van hun achterstanden en het voorkomen van nieuwe achterstanden.

Beeld ‘Stille Strijd’

Veel mensen worstelen met psychische problemen maar toch praten we hier niet vaak over met anderen. Terwijl er een heleboel mensen zijn die weten hoe het voelt, en kunnen steunen. Als start van een gesprek stond enkele weken het kunstbeeld ‘Stille Strijd’ op de campus. Het is een imposant beeld van bijna drie meter hoog in de vorm van een in elkaar gedoken jongen, zittend in stilte.

- Het SSC heeft extra ingezet op preventie en *dichterbij* door:

- o Zich dicht bij de opleidingen te organiseren en samen te werken. De studentenpsychologen werken intensiever samen met opleidingen, zodat zij elkaar beter weten te vinden om bijvoorbeeld te sparren over een begeleidingsvraagstuk.
- o Scholingsaanbod te ontwikkelen. Zo is er nieuw aanbod voor studentbegeleiders over het onderwerp ‘keuzeprocessen’. Dit wordt met de komst van de eigen leerroute steeds belangrijker. Verder geven de studentenpsychologen workshops over suïcidepreventie. Daarnaast is er divers aanbod op het gebied van bijvoorbeeld studievaardigheden en studentenwelzijn.

SSC begeleiding van studenten met een ondersteuningsbehoefte

Enkele voorbeelden van activiteiten in 2024.

- Het SSC heeft een aantal inloopbijeenkomsten georganiseerd om peersupport te stimuleren en via de studentenpoule studenten ingezet bij activiteiten van het SCC, bijvoorbeeld voor studenten met een ondersteuningsbehoefte.
- Het traject Sterk aan het Werk, waarin afgestudeerde studenten met een ondersteuningsbehoefte worden begeleid naar een passende plek op de arbeidsmarkt, loopt inmiddels vier jaar. Het traject is bedoeld voor studenten met een lichamelijke functiebeperking of een chronische ziekte, maar ook voor studenten met bijvoorbeeld autisme, ADHD of psychische problematiek.
 - Naar aanleiding van een bezoek in maart 2024 van de bestuurlijk aanjager *Onbeperkt Meedoen* en verschillende ministeries is er een werkgroep opgericht met vertegenwoordigers van de ministeries van OCW, SZW en VWS om te verkennen welke mogelijkheden er zijn wat betreft verduurzaming van het traject. Ook de VH is hierbij betrokken.
 - In april 2024 heeft Sterk aan het Werk de Bridge of Fame award gewonnen, een initiatief van ECIO. Deze prijs wordt uitgereikt aan initiatieven die onderwijs, arbeidsmarkt en overheid samenbrengen om de overgang naar de arbeidsmarkt te stimuleren.
- In november heeft Windesheim met Lisa Westerveld (tweede kamerlid) gesproken over het wetsvoorstel van School naar Werk. Het SCC heeft het initiatief genomen voor de workshop 'hoor ik het goed' voor SMF-contactpersonen. Een belevingsworkshop voor docenten en studentenbegeleiders georganiseerd samen met Kentalis (organisatie voor mensen met een beperking in het horen of communiceren). De workshop liet zien waar slechthorende studenten mee te maken hebben tijdens de studie, met als doel meer begrip te kweken, maar ook praktische tools te bieden om ervoor te zorgen dat ook slechthorende studenten alle informatie krijgen.

ECIO: Windesheim winnaar Bridge of Fame Award 2024

Sterk aan het Werk richt zich op studenten in het laatste studiejaar en tot een jaar na hun diplomering, met het doel om de overgang naar de arbeidsmarkt te verbeteren. Tot nu toe heeft 90% van de deelnemende studenten binnen een jaar een passende baan gevonden. Dit dankzij de passende begeleiding die zich richt op het versterken van hun eigen talenten, in plaats van op de belemmeringen. Windesheims overwinning benadrukt de impact van hun inspanningen en de waarde van hun aanpak, die hopelijk als inspiratie zal dienen voor vele andere onderwijsinstellingen.

SSC onderwijs voor anderstaligen

Team NT2 (Nederlands als tweede taal) verzorgt al meer dan tien jaar cursussen voor hoger opgeleide anderstaligen op alle taalniveaus. Sinds de inwerkingtreding van de nieuwe inburgeringswet per 1 januari 2022 verzorgt het team voor alle omliggende gemeentes de Onderwijsroute hbo. In deze route volgen inburgeraars het *Taalschakeltraject* waarin zij in relatief korte tijd Nederlands leren en voorbereid worden op instroom in het hoger onderwijs. Cursisten krijgen naast Nederlands les in Engels, wiskunde, leervaardigheden en vaardigheden voor opleidings- en beroepskeuze Windesheim startte in 2024 voor deze onderwijsroute het traject van diplomaerkenning. De inspectie gaf voor dit traject nog een aantal verbeterpunten. Deze pakt Windesheim op, zodat het ook getuigschriften mag uitreiken aan NT2-studenten die bij Windesheim hun traject doorlopen. Daarnaast ontving Windesheim ook in 2024 het Blik-op-Werk-certificaat voor de NT2-opleiding.

Naast het taalschakeltraject bieden we het traject *Statushouders voor de klas* (in samenwerking met domein Bewegen en Educatie) aan. Doel van dit project is om statushouders met een bèta-achtergrond (wiskunde, natuurkunde en scheikunde) een oriëntatietraject te bieden om succesvol te kunnen instromen als tweedegraads docent. Met het project *Aangenaam KennisMaken* zorgen we voor ontmoeting tussen NT2-cursisten en hbo-studenten waarbij ze met elkaar in dialoog gaan over uiteenlopende onderwerpen. Expertise vanuit het team NT2 wordt ook ingezet bij de opleiding International Business, het NT2-café (SSC) en het *Werkervaringsproject* voor hoogopgeleide vluchtelingen.

Herinneringen aan mijn thuisland

Cursisten van de NT2-opleiding (Nederlands als tweede taal) schreven aan de hand van een foto of voorwerp persoonlijke verhalen over hun thuisland of vlucht naar Nederland.

4.1.5. Hulppunt Zorgwekkend Gedrag

Een open leer- en werkcultuur kan alleen maar bestaan als studenten en medewerkers zich veilig voelen. Wij zijn immers een gemeenschap van bijna 30.000 mensen. Veiligheid kan te maken hebben met privacy, grensoverschrijding of onvoldoende professionele distantie. Daarom heeft Windesheim in 2023 het Hulppunt Zorgwekkend Gedrag opgericht. Dit 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 2024 zijn er 147 meldingen binnengekomen, een stijging van 25% ten opzichte van 2023. De algehele indruk is dat het zorgwekkend gedrag in complexiteit toeneemt en ook in de cijfers. De toename is wel deels te verklaren door de verbeterde vindbaarheid van het Hulppunt en het interne netwerk dat is opgebouwd met de domeinen en diensten. Workshops en gerichte ondersteuning helpen docenten om te gaan met psychische kwetsbaarheden bij studenten. In 2024 hebben we voor docenten een e-learning over sociale veiligheid en zorgwekkend gedrag ontwikkeld, die in het voorjaar 2025 wordt geïmplementeerd. Daarmee zetten we een nieuwe stap in het vergroten van bewustwording, vroegsignalering en handelingsbekwaamheid op dit thema.

Windesheim heeft het in 2023 opgerichte landelijk netwerk *Sociale Veiligheid en Zorgwekkend gedrag* voortgezet 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](#).

4.1.6. Ambulatorium/PMT Student Support

Bij het Ambulatorium kunnen studenten (mbo/hbo en van Almere en Zwolle) ondersteuning krijgen bij het opdoen van inzichtgevende ervaringen en oefenen met vaardigheden om mentaal gezond en veerkrachtig te kunnen studeren. Een werkwijze die voor veel studenten aansluit bij hun manier van persoonlijk en professioneel ontwikkelen. Onderzoek naar de effecten van de begeleiding laat zien dat het Ambulatorium bijdraagt aan een betere mentale gezondheid, een afname van burn-out-gerelateerde klachten en verbetering van competenties als omgaan met stress, betrokkenheid bij de studie, zelfvertrouwen en omgang met anderen. Uit aanvullend kwalitatief onderzoek blijkt dat o.a. de ervaringsgerichte aanpak, de begeleiding door medestudenten en de doelgerichte actieve benadering bijdragen aan het succes van de trainingen.

4.1.7. Topsportregeling

De topsportregeling van Windesheim heeft als doel om topsportstudenten zodanig te faciliteren dat zij studie en topsport kunnen combineren. Topsportstudenten kunnen zo naast en na de sportcarrière een maatschappelijke carrière opbouwen (duale carrière). Eigen leerroutes zijn hiervoor essentieel. Topsportstudenten krijgen persoonlijke begeleiding bij het samenstellen van een passende leerroute.

Op 23 mei 2024 was Windesheim 'host' van de landelijke FLOT- (Flexibel Onderwijs en Topsport) bijeenkomst ter verbetering van het onderwijs- en carrièreperspectief van topsporters. Samen met de aanwezige topsportcoördinatoren van HO-instellingen, afgevaardigden van NOC*NSF en andere stakeholders uit de sportwereld hebben we flinke stappen gezet op weg naar een vernieuwd landelijk FLOT 3.0.

4.1.8. Studentondersteuningsfonds

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

Tabel 1: Studentondersteuningsfonds - verantwoording 2024				
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: 66	129.829	2.163	9 maanden
	Toekenningen: 60			
	Nog in behandeling: 3			
Bestuurders van studieverenigingen, studentenverenigingen**	Aanvragen: 61	122.668	2.079	11 maanden
	Toekenningen: 59			
Overige categorieën*** (prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen, e.d.)	Aanvragen: 80	55.206	726	3 maanden
	Toekenningen: 76			

* Betreft aanvragen kalenderjaar 2024
** Betreft aanvragen studiejaar 2023-2024
*** Betreft aanvragen studiejaar 2023-2024

De totale aanspraak op middelen uit het profileringsfonds bedroeg in 2024 € 307.703, inclusief de aanspraken op grond van toekenningen uit voorgaande jaren. Dat is nagenoeg hetzelfde bedrag als in 2023.

4.1.9. Diversiteit benutten en inclusie verankeren

“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

Sinds 2024 heeft Windesheim een volledig team D&I-adviseurs, één per domein of dienst. Door de inzet van het D&I-team kon Windesheim stappen zetten op het gebied van bewustwording, persoonlijke en professionele groei van studenten en medewerkers en versterking van de positie van Windesheim als inclusieve hogeschool.

Het D&I-team heeft een breed scala aan activiteiten opgezet, zowel Windesheimbreed (zie 2.3.3) als samen met het onderwijs in de domeinen, bijvoorbeeld Dialoog in de klas, Deep Democracy, deep listening skills, StudieHuisKamer voor langstudeerders, Positive Behavior Support, doorstroom versoepelen, kennisdeling over bijvoorbeeld stagediscriminatie, toegankelijkheid, neurodiversiteit en culturele diversiteit in de zorg, en vermelding van sociale veiligheid in stagehandleidingen. Daarnaast is er samenwerking gezocht met COC Zwolle en de gemeente Zwolle.

4.1.10. 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.

Internationalisering en samenwerkingen

De mobiliteit van studenten en medewerkers bleef in 2024 nagenoeg gelijk. Ruim 400 medewerkers gingen één of meerdere keren in het kader van hun functie naar het buitenland. Deelname aan conferenties en trainingen, bezoek aan partners en studiereizen zijn daarbij het meest voorkomend. In totaal waren ruim 650 studenten van Windesheim voor een kort of lang verblijf in het buitenland. In de persoon van het hoofd van de international office blijft Windesheim voorzitter van het Hogescholenoverleg Internationale Betrekkingen.

Windesheim Centre for Entrepreneurship

Het Windesheim Centre for Entrepreneurship (WCfE) biedt professionele ondersteuning aan ondernemende studenten en draagt bij aan een innovatieve en inclusieve samenleving waarbij we ondernemerschap toegankelijk willen maken voor iedereen. Intussen mogen we dit al 15 jaar doen. Dit jubileum hebben we gevierd met de uitgave van een boekje met daarin 15 inspirerende ondernemersverhalen van alumni en ondernemende studenten. We zijn trots op deze successen van oud-studenten!

Daarnaast hebben we de volgende activiteiten gerealiseerd in 2024:

- **Studenten.** Het aantal deelnemende studenten groeide opnieuw, van 150 in 2023 naar 249 in 2024. We hebben nieuwe workshops ontwikkeld gericht op diversiteit in ondernemerschap en het versterken van de positie van vrouwelijke ondernemers. Daarnaast ontwikkelden we innovatieve e-learnings om ondernemerschapsonderwijs nog toegankelijker en flexibeler te maken en hebben we in de Global Entrepreneurship Week onze podcast: [‘Windesheim Onderneemt’](#) gelanceerd, met elke 14 dagen een nieuwe aflevering.
- **Onderwijs.** Voor docenten hebben we de workshop *Ondernemende mindset* ontwikkeld. Daarnaast verzorgden we gastlessen in verschillende domeinen, coaching en intervisie bij diverse opleidingen en namen we deel aan jury's bij studentpitches. Tot slot zetten we met succes bijeenkomsten op voor ondernemende docenten, om samen innovatief en ondernemend onderwijs te blijven ontwikkelen.
- **Netwerken.** 270 unieke deelnemers bezochten onze netwerkbijeenkomsten, waar ze ideeën en vragen konden pitchen en waardevolle connecties konden leggen met het lokale bedrijfsleven. Deze bijeenkomsten resulteerden in concrete samenwerkingen, zoals mentorrelaties, stageplaatsen en praktische leerervaringen en een groei in onze community van 38 naar 218 leden. Door de samenwerking met partnerscholen, lokale bedrijven, ZWINC en andere organisaties hebben we studenten nog beter kunnen ondersteunen. Een van de hoogtepunten van 2024 was de doorontwikkeling van het start-upprogramma in samenwerking met partners in ondernemerschapsonderwijs en ZWINC. Dit programma biedt ondernemende studenten niet alleen inhoudelijke verdieping, maar ook toegang tot een sterk netwerk en begeleiding op maat.

Prijzen. Twee studentondernemers ontvingen prestigieuze prijzen: één won de prijs voor de Beste Studentondernemer van de Regio en de ander de Innovatieprijs van de Regio Zwolle.

Studentondernemer - INNregio Zwolle

Evita Logtenberg wint titel ‘Studentondernemer van het jaar Regio Zwolle 2024’. Op 13 juni 2024 is ze in De Makersfabriek in Zwolle verkozen tot ‘Studentondernemer van 2024’. Die titel won ze met haar eigen bedrijf Fittastic Sportswear, waarmee ze zowel online als in winkels haar eigen sportkleding verkoopt.

CodeGlass winnaar van de Innovatieprijs van Regio Zwolle 2024 - MKB-Nederland Regio Zwolle

CodeGlass is met hun softwareoplossing winnaar van de 10e editie van de Innovatieprijs van Regio Zwolle 2024. Tijdens de uitreiking op PROTO Innovationday bij Perron038 in Zwolle op vrijdag 28 juni namen Tyrone Krieger, Lynn Weggemans en Terence Bremmer de award in ontvangst. De Innovatieprijs van Regio Zwolle is een initiatief van Kennispoort Regio Zwolle.

4.1.11. Medezeggenschap

Medezeggenschap van studenten hoort voor Windesheim bij een open leer- en werkcultuur. Studenten kunnen beter dan wie ook verwoorden wat er nodig is en welke acties wel en niet effectief zijn. Voor de manier waarop Windesheim studenten betreft bij beslissingen die voor hen relevant zijn, verwijzen wij naar hoofdstuk 9 Governance.

4.2. Onderwijskwaliteit

“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.

Naar aanleiding van de reviews van de kenniscentra (2021) en ter voorbereiding op de Instellingstoets kwaliteitszorg (2023) zijn we in 2024 gekomen tot herijking én integratie van onze huidige kwaliteitsvisies op onderwijs en onderzoek. Dit heeft geleid tot een kwaliteitszorgbeleid dat de hogeschoolbrede kaders voor onze werkwijze op het gebied van kwaliteitszorg beschrijft. Het gaat onder meer in op de bouwstenen en uitgangspunten voor kwaliteitszorg, het kwaliteitssysteem en de kwaliteitscultuur.

4.2.1. Voorbereiding instellingstoets kwaliteitszorg

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 dat het interne kwaliteitszorgsysteem en de kwaliteitscultuur samen 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 vorige ITK vond plaats in 2019, de volgende toets voor Windesheim staat ingepland voor het vierde kwartaal van 2026. Eind 2024 zijn de voorbereidingen hiervoor gestart.

4.2.2. Generatieve Artificial Intelligence (GenAI)

Beleidsontwikkeling en vervolg

Nadat in 2023 het beleid rondom Generatieve AI door de adviescommissie GenAI is vastgesteld, zijn in 2024 vervolgstappen gezet richting toepassing binnen de opleidingen. Opleidingen zijn gestart met het inschatten van de impact die GenAI kan hebben op het maken van toetsen, waarbij is onderzocht welke aanpassingen nodig zijn om oneigenlijk gebruik te voorkomen. Daarnaast is verkend in welke mate GenAI onderdeel zou moeten zijn van het curriculum, met als doel studenten adequaat voor te bereiden op hun toekomstige werkzame leven waarin GenAI naar verwachting een rol zal spelen.

Ondersteuning en initiatieven

Om opleidingen bij deze verkenning te ondersteunen, zijn enkele initiatieven in gang gezet. Er is centraal een toets-scan ontwikkeld waarmee opleidingen een inschatting kunnen maken van de effecten van GenAI op het maken van toetsen en kunnen bepalen wat mogelijk nodig is om eventuele kwetsbaarheden aan te pakken. Het bestaande aanbod van professionaliseringsinitiatieven rondom GenAI is geïnventariseerd en gedeeld binnen de organisatie. Binnen Windesheim volgt een hiervoor gevormd netwerk de ontwikkelingen op het gebied van GenAI en organiseert bijeenkomsten om medewerkers hierin mee te nemen.

Externe samenwerking

Op landelijk niveau heeft Windesheim aansluiting gezocht bij initiatieven van NPuls, Surf en de Nederlandse AI-coalitie. De opleiding HBO-ICT organiseert in samenwerking met het lectoraat Digital Business & Society (van lector Erik Fledderus) driemaal per jaar een community of practice. Deze bijeenkomsten zijn bedoeld voor en worden georganiseerd met verschillende betrokkenen uit de hogeschool (docenten en studenten) en het bedrijfsleven, om kennis en ervaringen rondom GenAI uit te wisselen.

4.2.3. Accreditaties opleidingen in 2024

In 2024 ontvingen zes opleidingen van Windesheim het besluit tot behoud van de accreditatie:

- Management (associate degree, Zwolle & Almere);
- Pedagogisch Educatief Professionaal (associate degree, Almere);
- Opleiding tot Leraar Voortgezet Onderwijs van de tweede graad in Godsdienst (bachelor, Zwolle);
- Theologie (bachelor, Zwolle);
- Leraar Godsdienst (master, Zwolle);
- Polymer Engineering (master, Zwolle).

De masteropleiding Polymer Engineering ontving ook een positief besluit voor bekostiging van een verlengde studieduur tot 120 studiepunten.

Voor zeven opleidingen vroeg Windesheim op basis van een positief visitatierapport behoud van accreditatie aan:

- Sociaal Werk (associate degree, Zwolle & Almere);
- Logistiek (associate degree, Zwolle);
- Software Development (associate degree, Almere);
- HBO-ICT (bachelor, Zwolle & Almere);
- Industrieel Product Ontwerpen (bachelor, Zwolle);
- Journalistiek (bachelor, Zwolle);
- Logistics Management (bachelor, Zwolle).

Voor deze laatste opleiding ontving Windesheim begin 2025 een positief besluit. Voor de overige opleidingen verwacht Windesheim de besluiten in het voorjaar van 2025.

2024 was voor Windesheim het tiende jaar op rij dat het zonder hersteltraject de visitaties doorliep.

4.2.4. Overige beoordelingen

Negen bacheloropleidingen van Windesheim kregen in de Keuzegids hbo 2025 voltijd het predicaat ‘topopleiding’, met een score van 75 punten of hoger. Het landelijk gemiddeld ligt daarbij op 60 punten. Het gaat in Zwolle om de bacheloropleidingen:

- Global Project & Change Management;
- Human Resource Management;
- Logistics Engineering;
- Logistics Management;
- Lerarenopleiding eerste graad Lichamelijke Opvoeding;
- Ruimtelijke Ontwikkeling-Mobiliteit;
- Civiele Techniek;
- Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie.

In Almere kreeg de bacheloropleiding Ruimtelijke Ontwikkeling-Mobiliteit het predicaat topopleiding.

4.2.5. Assortimentsbeleid

Windesheim heeft een hogeschoolbrede aanpak vastgesteld voor het periodiek evalueren en herijken van ons aanbod (‘assortiment’). Dat betekent dat jaarlijks zowel op domeinniveau als Windesheimbreed een analyse wordt uitgevoerd op het aanbod (onderwijs, onderzoek, LLO) en op de omgeving, met doel keuzes te maken ten aanzien van het behouden, afbouwen, versterken en/of vernieuwen van ons aanbod. Het vaststellen van deze gezamenlijke aanpak is onder meer ingegeven vanuit de nieuwe regeling macrodoelmatigheid die op 1 juli 2023 is ingegaan en die stuurt op samenwerking en gezamenlijke afstemming. Ook vanuit het bestuursakkoord wordt gevraagd dat instellingen inzicht bieden in en transparant maken hoe zij invulling geven aan de regie en (bij)sturing op macrodoelmatigheid van het onderwijsaanbod.

4.2.6. Nieuwe opleidingen

Windesheim ontwikkelt met regelmaat nieuwe opleidingen, die de toets macrodoelmatigheid (CDHO, OCW) en de toets nieuwe opleiding (NVAO) doorlopen.

In 2024 meldde Windesheim bij de CDHO twee voornemens voor een toets macrodoelmatigheid, voor Integraal Bouwmanagement (associate degree, Zwolle) en Toegepaste Psychologie (bachelor, Almere). De dossiers worden begin 2025 ingediend.

De opleiding Zorg & Technologie (associate degree, Zwolle) ontving in maart 2024 een positief besluit op de toets nieuwe opleiding die het in 2023 doorliep. De opleiding startte per 1 september 2024.

De Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Omgangskunde (bachelor, Zwolle) doorliep in 2024 beide toetsen met positief resultaat. Het besluit voor de toets nieuwe opleiding verwacht Windesheim begin 2025. De opleiding start naar verwachting per 1 september 2025. Per 1 februari 2024 startte ook de bacheloropleiding Pedagogiek (Zwolle) weer als zelfstandige opleiding, na een ontvlechting van de bacheloropleiding Social Work.

Nieuwe opleidingsvarianten

Om tegemoet te komen aan de vraag van lerenden en/of het werkveld ontwikkelt Windesheim 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 2024 gaat het om de volgende varianten:

- voltijdvariant associate degree-opleiding Finance (Zwolle);
- duale variant bacheloropleiding tot Leraar Basisonderwijs (Almere);
- deeltijdvariant bacheloropleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de 2e graad in Duits (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 is bij drie van deze clusteraanvragen betrokken, namelijk bij de beoogde masters Duurzaamheidstransities (MDT, voorheen Sustainability Transitions), Human Capital Innovatie (HCI) en Data Driven Business (DDB). Het streven is voor alle drie de opleidingen in 2025 de procedure voor de toets nieuwe opleiding (NVAO) te doorlopen en bij goedkeuring te starten in september 2025 (HCI) of september 2026 (MDT en DDB).

4.2.7. Nationale Studenten Enquête en Keuzegids hbo

In 2024 zag Windesheim de inspanningen op de onderwijskwaliteit te blijven verbeteren opnieuw weerspiegeld in de resultaten van de Nationale Studenten Enquête (NSE) en de keuzegids hbo. Onze studenten zijn opnieuw bovengemiddeld tevreden over Windesheim. Onze score in 2024 was 3,80 op een schaal van 1-5; landelijk is dat 3,67. Onze tevredenheidsscore is daarmee gelijk aan die van vorig jaar. De hoge score heeft een brede basis: Windesheim scoort ook op alle zes kernthema's bovengemiddeld.

De hoogste score geven de studenten aan de studiebegeleiding: 3,98. Het gaat dan om de mogelijkheden voor begeleiding en de kwaliteit van de begeleiding. Studenten hebben het gevoel dat ze zichzelf kunnen 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 opnieuw het bewijs dat onze inzet op studentbegeleiding een goede weg is.

De meeste studenten zijn zeer positief over hun docenten (score: 3,80). Ze zijn van mening dat hun docenten deskundig zijn, en tegelijkertijd 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 ook in 2024 weer vragen gesteld over de thema's Algemene vaardigheden, Praktijkgericht onderzoek, Stages, Uitdaging en inzet, Gelijke behandeling en Flexibiliteit studieprogramma. Op vrijwel al deze thema's wordt iets hoger gescoord dan vorig jaar. De tevredenheid is het hoogst voor stage-ervaring (4,05). Verder vinden veel studenten dat er sprake is van een gelijke behandeling op Windesheim (3,95): er heerst een veilig klimaat waarin iedereen zijn mening durft te geven en er wordt rekening gehouden met persoonlijke omstandigheden.

In de Keuzegids hbo 2025 voltijd neemt Windesheim - in de categorie brede hogescholen - opnieuw een tweede positie in. Met 67,5 punten scoorde Windesheim één punt hoger dan voorgaand jaar. Windesheimopleidingen op het gebied van economie en bedrijf, aarde en milieu, exact en informatica, en techniek en ontwerp scoren bovengemiddeld.

Windesheim op plek twee in Keuzegids Hbo 2025

Windesheim is opnieuw de op één na beste grote hogeschool van Nederland volgens de Keuzegids hbo 2025. Bestuursvoorzitter Inge Grimm: "Dit jaar zijn we natuurlijk extra trots omdat dit het tiende jaar op rij is dat we deze topospositie mogen vieren. Het is heel bijzonder om gedurende zo'n lange periode telkens opnieuw de bevestiging te krijgen dat we het met zijn allen goed doen op Hogeschool Windesheim. We geven gezamenlijk steeds meer inhoud aan eigen leerroutes, passende ondersteuning en aandacht voor ieders specifieke situatie."

Hogeschool Windesheim is de beste school voor studenten met een ondersteuningsbehoefte

De NSE besteedt ook aandacht aan studeren met een ondersteuningsbehoefte. Het ECIO (Expertisecentrum Inclusief Onderwijs) heeft Windesheim voor de zevende keer uitgeroepen tot beste hogeschool voor studenten met een ondersteuningsbehoefte. Windesheim scoort wederom op alle negen thema's het beste van alle grote hogescholen. Studenten zijn het meest tevreden over de geboden toetsvoorzieningen.

Uit de Hbo-monitor 2024 bleek dat ruim 70% van de alumni van Windesheim (zeer) tevreden is over de gevolgde studie. De alumni zijn met name zeer tevreden over de docenten, het praktijkgericht onderzoek en de inhoud van de opleiding. Op de vraag of zij opnieuw voor Windesheim zouden kiezen, is in bijna 80% van de gevallen het antwoord 'ja'. Bijna evenveel alumni zouden Windesheim aanraden bij familie of vrienden. Windesheim is blij met deze uitkomsten.

4.3. Nationaal Programma Onderwijs

De inzet van de NPO-middelen is gebaseerd op de inhoudelijke doelstellingen die het ministerie van OCW aan de middelen had gekoppeld, onder toevoeging van twee eigen procesuitgangspunten: maatwerk en organiseerbaarheid. In 2024 heeft Windesheim voortgebouwd op succesvolle interventies van de jaren daarvoor. Verreweg de meeste interventies zijn ontwikkeld door de opleidingsteams, een enkele interventie is Windesheimbreed.

4.3.1 Verdeling NPO-middelen

Het grootste deel van de middelen is toegekend aan de opleidingsteams, verdeeld naar rato van het aantal studenten. Windesheim heeft de middelen van het begin af beschikbaar gesteld aan de teams, zodat zij zelf een verdeling over de jaren konden maken.

Uitgangspunt is geweest dat de middelen in de studie jaren 2021-2022 en 2022-2023 worden besteed, met een eventuele uitloop naar 2023-2024. Per ultimo 2024 is 98% van de middelen daadwerkelijk besteed. Het restant van de middelen wordt in 2025 besteed voor een aantal projecten die later in 2024 van start zijn gegaan dan gepland.

In de navolgende tabellen en de toelichtende tekst zijn de bestedingen weergegeven per OCW-thema en daarbinnen per Windesheimthema.

Tabel 2: NPO-PROGRAMMA'S 2021 TM 2024
Plan (P) en besteed (B)
Bedragen in € 1.000
THEMA 1 Soepele in- en doorstroom

- Extra begeleiding studenten voor soepele instroom en doorstroom in de studie
- Intensiveren activiteiten vóór de poort ten behoeve van studiekeuze en goede landing
- Extra onderwijs- en toetsactiviteiten ten behoeve van inlopen studievertraging

2021		2022		2023		2024		t/m 2024		
P2021	B2021	P2022	B2022	P2023	B2023	P2024	B2024	Plan	Besteed	%
318	131	1.317	865	1.406	1.004	-	1.221	3.041	3.221	105,9%
82	27	558	289	439	342	-	256	1.079	914	84,7%
303	157	1.218	714	1.131	1.134	-	631	2.652	2.636	99,4%
703	315	3.093	1.868	2.976	2.480	-	2.108	6.772	6.771	100,0%

THEMA 2 Welzijn studenten en sociale binding

- Versterken contact en binding tussen studenten onderling en met opleiding-Windesheim

570	275	1.373	1.151	1.063	1.259	-	680	3.006	3.365	111,9%
-----	-----	-------	-------	-------	-------	---	-----	-------	-------	--------

THEMA 3 Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages

- Ondersteuning bij zoeken en vinden van stageplekken
- Meer flexibiliteit in stageopdrachten

54	19	396	261	343	216	-	220	793	716	90,3%
46	17	282	96	272	164	-	149	600	426	71,0%
100	36	678	357	615	380	-	369	1.393	1.142	82,0%

THEMA 5 Lerarenopleidingen

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

451	116	1.103	675	1.291	903	-	899	2.845	2.593	91,1%
103	80	915	443	859	582	-	656	1.877	1.761	93,8%
134	45	333	191	399	240	-	309	866	785	90,6%
688	241	2.351	1.309	2.549	1.725	-	1.864	5.588	5.139	92,0%

TOTAAL

2.061	867	7.495	4.685	7.203	5.844	-	5.021	16.759	16.417	98,0%
-------	-----	-------	-------	-------	-------	---	-------	--------	--------	-------

4.3.2. NPO-interventies 2024

Thema-overstijgend:

Ook in 2024 zijn Windesheimbreed weer vele docentassistenten ingezet, voor uiteenlopende taken: praktijkonderwijs, extra oefenmomenten en feedback, administratieve ondersteuning van docenten, bedrijfsbezoeken, maar ook voor het organiseren van bijvoorbeeld open dagen, workshops en verbindende activiteiten.

Hieronder een aantal voorbeelden van interventies per OCW-thema.

Thema 1 Soepele in- en doorstroom

- Extra begeleiding voor soepele instroom en doorstroom:
 - In 2024 was de Windesheimbrede inzet van studentencoaches opnieuw zeer succesvol. Ouderejaars begeleiden nieuwe studenten tijdens de cruciale eerste honderd dagen door hen wegwijs te maken bij Windesheim, ervoor te zorgen dat ze zich thuis voelen en hen op weg te helpen met hun studie. In 2024 hadden zo'n 8000 studenten contact met hun coach. De ruim 450 coaches kregen een uurvergoeding die werd bekostigd uit de NPO-middelen. Zie voor meer informatie paragraaf 4.3 van dit jaarverslag.
 - Ook de Windesheimbrede beschikbaarheid van studiehuis kamers (begeleid studeren in kleine groepen) was opnieuw een succes. Het concept wordt inmiddels steeds meer overgedragen aan de domeinen.
 - Verdere voorbeelden: workshops gericht op persoonlijk leiderschap, een programma voor studenten die uit beeld dreigen te verdwijnen, specifieke afstudeerbegeleiding, een Schrijfloket voor ondersteuning bij taal.
- Intensiveren van activiteiten vóór de poort: persoonlijke intakegesprekken, voorlichting al in de eerste jaren van het vo met het oog op de profielkeuze, werving specifiek gericht op technasiastudenten (met meesterproef), voorlichting gebaseerd op gaming principes, een lessencarrousel voor mbo'ers, proefstudeerdagen.
- Extra onderwijs- en toetsactiviteiten ten behoeve van het inlopen van studievertraging: inhaallessen, extra supervisie, ontwikkelen van kennisclips en podcasts, opstellen van afstudeerplannen, kloosterweken (onder begeleiding studeren tijdens verblijf in een klooster) meer toetsmomenten en meer eigen keuze in toetsmoment en toetsvorm.

Thema 2 Welzijn van studenten en sociale binding

- Versterken van contact en binding: een scala aan sociale en educatieve activiteiten in groter en kleiner verband (gastcolleges, excursies, jaarafsluitingen) en de ondersteuning van studieverenigingen.

Thema 3 Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages

- Ondersteuning bij het zoeken en vinden van stageplaatsen: extra begeleiding, stagemarkten, oprichten van een businesshub met deelnemers uit het werkveld, training docenten in het omgaan met stagediscriminatie.
- Meer flexibiliteit in stageopdrachten: experiment afstuderen (meer keuzes in de wijze van aantonen van het behaalde niveau) en geschikt maken van stageopdrachten voor zij-instromers.

Thema 5 Lerarenopleidingen

- Extra begeleiding voor studenten en zij-instromers: kleinere klassen, extra begeleiding voor studieonderdelen die door studenten als zwaar worden beschouwd, ondersteunen bij studieplanning.
- Extra onderwijs in de opleiding: extra lessen, speciale groepen voor studenten met achterstand in de opleiding, opzet bibliotheek.
- Uitbreiden van de mogelijkheden om praktijkervaring op te doen: inzet assistenten en acteurs vanuit het werkveld voor ervaringsleren, praktijkcafé, aanschaf apparatuur voor digitaal lesgeven. Ontwikkelen leerlijn praktijkgericht onderzoek.

4.3.3. Terugblik inzet NPO-middelen 2024

Inmiddels is het aantal studenten dat studievertraging heeft opgelopen door de lockdowns, gedaald. Dat geldt echter niet voor de behoefte aan begeleiding. Er zijn nog steeds veel studenten die door welke oorzaak dan ook extra kwetsbaar zijn en daarom verminderd belastbaar. Studievertraging blijft een groot aandachtspunt. Begeleiding in kleine groepen of individueel heeft resultaat, maar is arbeidsintensief.

De beschikbaarheid van NPO-middelen in de afgelopen jaren heeft ons veel gebracht en veel geleerd. Een groot aantal initiatieven wordt – soms afgeschaald - onderdeel van de reguliere curricula of de reguliere begeleiding.

H5 KWALITEITSAFSPRAKEN

Bij de invoering van de wet Studievoorschot hoger onderwijs is bepaald dat de gelden die vrijkomen door het afschaffen van de basisbeurs, vanaf 2018 bestemd zijn voor het hoger onderwijs: de zogenaamde studievoorschotmiddelen. Hogescholen en universiteiten hebben de opdracht om met deze middelen de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren. De middelen die vrijkomen door het studievoorschot worden gekoppeld aan kwaliteitsafspraken op instellingsniveau.

In het Sectorakkoord Hoger Beroepsonderwijs 2018 is beschreven hoe de hogescholen omgaan met de kwaliteitsafspraken voor de periode van 2019 tot 2024. De hogescholen is gevraagd om de kwaliteitsafspraken te formuleren in doelen en voornemens, die weer zijn vertaald in concrete maatregelen en beleid, en aansluiten op een of meer van de volgende thema's:

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

Op basis van deze zes landelijk gekozen OCW-thema's voor de inzet van de studievoorschotmiddelen heeft Windesheim vier hoofddoelen benoemd:

- persoonlijker onderwijs door meer studentbegeleiding (OCW-thema's 2, 3, 5 en 6);
- flexibeler onderwijs door meer regie van de student op de eigen leerroute (OCW-thema's 4, 5 en 6);
- uitdagender onderwijs door meer verbinding tussen theorie en praktijk (OCW-thema's 1 en 6);
- een professioneel netwerk door met elkaar te delen en van elkaar te leren (OCW-thema's 5 en 6).

5.1 Proces kwaliteitsafspraken

In 2018 is in de organisatie breed onder studenten en medewerkers opgehaald waar de middelen aan besteed zouden moeten worden. Tegelijkertijd is de Raad van Toezicht geïnformeerd over het proces rond de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken en de inhoudelijke denkrichtingen en invulling van de kwaliteitsafspraken. De Centrale Medezeggenschapsraad en het College van Bestuur hebben in 2019 met elkaar een plan uitgewerkt voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. De doelen zijn Windesheimbreed bepaald, rekening houdend met de zes thema's uit het Sectorakkoord en daarinbinnen met ons instellingsplan Strategische koers 2017-2022. In 2019 verleenden de CMR en Raad van Toezicht respectievelijk instemming en goedkeuring aan het Plan Kwaliteitsafspraken.

Vervolgens heeft de minister van OCW in het voorjaar van 2020 op basis van het positieve oordeel van de NVAO de kwaliteitsbekostiging toegekend. In 2020 heeft het CvB het plan bijgesteld met instemming van de CMR en goedkeuring van de Raad van Toezicht. Afgesproken is dat vanaf 2021 de beschikbare extra kwaliteitsmiddelen ingezet worden op de bestedingsdoelen studentbegeleiding door SB'ers en docenten, flexibel toetsen en curriculumontwikkeling. In 2021 werd duidelijk dat Windesheim ook in 2022 meer middelen toegewezen zou krijgen dan waar in het vastgestelde plan rekening mee was gehouden. Over de inzet van deze extra middelen heeft Windesheim afspraken gemaakt om deze te verdelen over de vier doelen (subdoelen: 1.2, 2.1, 2.2, 3.1 en 4.1), waarmee de CMR heeft ingestemd en die door de Raad van Toezicht zijn goedgekeurd. De Windesheimbrede afgesproken doelen uit 2018 sloten nog steeds aan bij het in 2023 nieuw vastgestelde instellingsplan *Dichterbij*.

5.1.1 Monitoring en verantwoording

In het Plan Kwaliteitsafspraken is vastgelegd dat het CvB gedurende de looptijd van de afspraken jaarlijks een rapportage over de besteding van de studievoorschotmiddelen opstelt. Deze rapportage, de Bestuursnota Kwaliteitsafspraken, heeft het CvB elk jaar besproken met de CMR en de Raad van Toezicht. Daarnaast neemt Windesheim vanaf 2019 een hoofdstuk over de kwaliteitsafspraken op in het jaarverslag. Onderdeel daarvan is een reflectie van de CMR over de realisatie van het plan tot dan toe en de betrokkenheid van belanghebbenden (zie paragraaf 5.4).

5.2 Voortgang per voornemen/doel

Hieronder volgt per thema een verslag van de voortgang in 2019-2024 en een reflectie op de voortgang.

Doel 1 Persoonlijker onderwijs door meer studentbegeleiding

Studentbegeleiding is voor Windesheim een essentieel onderdeel van de kwaliteit van het onderwijs. Windesheim heeft de begeleiding geïntensiveerd, zodat iedere student de juiste keuzes kan maken voor de eigen leerroute, deze route succesvol kan doorlopen en goed voorbereid is op de toekomstige loopbaan of vervolgstudie. Dit verkleint de kans op uitval en vergroot de kans op studiesucces. De middelen zijn ingezet op (intensivering van) de volgende vormen van studentbegeleiding (subdoelen):

- begeleiding door ouderejaarsstudenten;
- verdere professionalisering en extra inzet van studentbegeleiders binnen domeinen en opleidingen;
- tweedelijnsbegeleiding door extra inzet van studentpsychologen, studentdecanen en taalondersteuning;
- verbetering van de systemen voor ondersteuning en continuïteit van studentbegeleiding (o.a. dossieroverdracht).

1.1 Begeleiding door ouderejaarsstudenten

Studentcoaching is de begeleiding van eerstejaarsstudenten door ouderejaars. We bieden iedere eerstejaars gedurende de eerste, cruciale honderd dagen van de studie een studentcoach aan, zodat niemand zich alleen hoeft te voelen. Studentcoaching draagt daarmee ook 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.

De studentcoaching startte in 2019 met een centraal coachingsbureau met vertegenwoordigers in elk domein. Sinds 2021 is het centraal bureau opgeschaald en ligt de focus op 'iedere eerstejaars een studentcoach'. Jaarlijkse evaluaties met betrokkenen dragen bij aan verbeteringen. Daaruit blijkt dat ruim 70% van de respondenten kennis heeft gemaakt met een studentcoach. Van 2019 tot 2021 groeide het aantal studentcoaches van 12 naar 800; vanaf 2022 tot 2024 is het jaarlijkse aantal studentcoaches gestabiliseerd tot een aantal tussen de 400 en 540 per jaar. Zij worden ingezet voor de begeleiding van zo'n 8.000 eerstejaars studenten. Ter ondersteuning van de studentcoaches waren jaarlijks ruim 100 intervisoren actief.

Studenten helpen studenten: het succes van studentcoaches bij Windesheim

Vanuit inzichten uit de coronaperiode, maakte Hogeschool Windesheim studentcoaching vanaf 2021 voor alle studenten beschikbaar. Al in augustus staat er een studentcoach klaar voor iedere startende student. 'Mede door de ervaringen tijdens corona weten we nog beter hoe belangrijk het is om je prettig en thuis te voelen op school als startende student.'

1.2 Verdere professionalisering en extra inzet van studentbegeleiders binnen domeinen en opleidingen

Bij dit subdoel zijn de rollen van switchcoördinator en SB-ambassadeur ingesteld en is de studentbegeleiding in en dicht bij de opleidingen geïntensiveerd. Hieronder volgt hierop een uitgebreidere toelichting.

Switch

Windesheim heeft de mogelijkheid om te switchen van opleiding verbeterd, om onnodige uitval te voorkomen. Aanvankelijk startte dit initiatief (Switch) als project en in 2021 is het opgenomen in de staande organisatie. Het wordt blijvend gefaciliteerd door een centrale contactpersoon en switchcoördinatoren binnen de domeinen. Sinds de start heeft het switchteam zo'n 4700 studenten begeleid; 31% van deze 4700 heeft daadwerkelijk gekozen voor een andere opleiding.

In studiejaar 2019/20 is de Startthermometer ontwikkeld en ingevoerd: een vragenlijst ter ondersteuning van het gesprek tussen studenten en studentbegeleider over de studiekeuze. Twijfelende studenten kunnen ook terecht bij switchcoördinatoren binnen de domeinen die nauw met elkaar in contact staan, of bij studiekeuze- en loopbaancoaches van het StudentSupportCentrum. Switch heeft twijfel over de studiekeuze genormaliseerd, waardoor studenten die twijfel sneller bespreekbaar maken.

SB-ambassadeur

Met inzet van de kwaliteitsmiddelen zijn studentbegeleidingsambassadeurs (SB-ambassadeurs) geïntroduceerd. Deze ambassadeurs delen binnen en buiten de domeinen kennis en ervaringen rondom studentbegeleiding. Ook staan deze ambassadeurs in nauw contact met het StudentSupportCentrum en de coördinatoren van Switch, SMF (studerende met een functiebeperking) en met de studentcoaches. De focus ligt op verbetering en intensivering van studentbegeleiding. De ambitie dat studenten meer regie krijgen op hun eigen leerroute vraagt om een specifieke rol van studentbegeleiders. Daartoe hebben we in 2019 een visie op studentbegeleiding opgesteld, in 2021 basisprincipes geformuleerd en in 2023 een canvas ontwikkeld als hulpmiddel voor opleidingen om studentbegeleiding in de eigen leerroute te borgen.

Studentbegeleiding in de opleidingen

Onder meer zijn opleidingen bezig met een goede vormgeving van het studieadvies (i.p.v. het bindend studieadvies), het betekenisvolle gesprek bij de doorstroomnorm in jaar 1, leerroutebegeleiding bij flexibel onderwijs (zie doel 2) en extra afstudeerbegeleiding. Mede dankzij de middelen waren er extra uren beschikbaar voor studentbegeleiding.

In 2021 startte Windesheim met het learning lab *Student Sense of Belonging*. In het lab werkten docenten en onderzoekers samen met studenten in verschillende projecten gericht op de ontwikkeling van onderwijs en studentbegeleiding met speciale aandacht voor eigen regie, persoonsvorming en sense of belonging. De deelnemers kregen de ruimte voor innovatie en experimenten. De projecten in het kader van dit lab zijn inmiddels afgerond; het lab heeft zijn doel bereikt en is eind 2024 opgeheven. Aan Windesheim nu de taak om de samenwerking van docenten, onderzoekers en studenten in ontwikkelingsprojecten tot een vanzelfsprekendheid te maken in de reguliere werkprocedures.

Het [Ambulatorium](#) biedt begeleiding aan studenten van Windesheim en is verbonden aan de opleiding Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie. Bewegen kan een belangrijke rol spelen bij het voorkomen of verwerken van psychosociale en psychische klachten. Door middel van trainingen wordt stilgestaan bij de persoonlijke ontwikkeling en wordt geoefend met competenties. Voorbeelden van thema's die in de trainingen aan bod komen zijn stress & spanning, plannen & organiseren en sociaal-communicatieve vaardigheden.

Begeleiding bij overgangsmomenten bevordert studiesucces en voorkomt studie-uitval (OCW-thema 3). Het gaat daarbij om goede instroom en aansluiting vanuit het toeleverend onderwijs naar Windesheim, doorstroom binnen Windesheim van associate degrees naar bachelors en van bachelors naar masters binnen en buiten Windesheim. Om de begeleiding bij de overgangsmomenten te optimaliseren, heeft Windesheim die studentbegeleiding én de samenwerking met andere onderwijsinstellingen in de regio geïntensiveerd. Concreet gaat het om kwalitatief goede voorlichting, een doorlopende begeleidingslijn in het kader van Leven Lang Ontwikkelen, meewerken aan Regionale Ambitieplannen, keuzedelen in het mbo, premasters en convenanten met universiteiten.

1.3 Tweedelijnsbegeleiding door extra inzet van studentpsychologen, studentdecanen en taalondersteuning

De dienstverlening van het StudentSupportCentrum is uitgebreid met structurele extra capaciteit van decanen en psychologen en met nieuwe soorten begeleiding als financiële coaching, taalondersteuning en schrijfprocesbegeleiding. Via overzichtelijke communicatie op het intranet is alle dienstverlening snel vindbaar. Naast de begeleiding van studenten verzorgen de decanen en psychologen workshops en een dagelijks consultatie-uur voor opleidingen en onderhouden zij nauwe contacten met externe organisaties ten behoeve van studentenwelzijn. De financiële coaching is gericht op preventie, integrale aanpak en een actief aanbod voor ondersteuning. De taalspecialisten hebben naast de begeleiding van studenten ervoor gezorgd dat er in 2024 een Windesheimbreed taalbeleid is opgesteld.

1.4 Verbetering van de systemen voor ondersteuning en continuïteit van studentbegeleiding

Om studentbegeleiding ook digitaal te ondersteunen, was aanpassing nodig van het applicatielandschap (zie ook doel 2.3). Van 2019-2021 zijn kwaliteitsmiddelen ingezet voor de benodigde en voorwaardelijke integratie-architectuur en de geüniformeerde ontsluiting van studiegegevens, ten behoeve van een registratiesysteem dat de inhoud en voortgang van de begeleiding inzichtelijk maakt. Vanaf het begin waren de SB-ambassadeurs betrokken bij dit StudentBegeleidingsSysteem en vanaf 2024 werken we aan de implementatie van het systeem. Daardoor kunnen we de begeleiding van studenten nog verder verbeteren.

Reflectie op doel 1, persoonlijker onderwijs door meer studentbegeleiding

De voorgenomen activiteiten zijn uitgevoerd en de beschikbare middelen zijn daarvoor ingezet; nieuwe werkwijzen en functies zijn structureel onderdeel geworden van de organisatie. Door de coronasituatie (en ook vanwege beschikbaar gestelde incidentele NPO-middelen) kreeg studentbegeleiding veel aandacht. Naar onze overtuiging met succes. Op het thema studiebegeleiding in de NSE scoort Windesheim het hoogst van alle brede hogescholen met een 3,98 (3,79 landelijk). Het percentage studenten dat (zeer) tevreden is over de kwaliteit van begeleiding is gestegen van 72% in 2021 naar 76% in 2024. De tevredenheid over de mogelijkheid tot begeleiding is gestegen van 77% in 2021 naar 79% in 2024.

Doel 2 Flexibeler onderwijs door meer regie van de student op de eigen leerroute

Onderzoek uit 2019 en 2021 naar flexibiliseringsbehoeften onder ruim 6.500 Windesheimstudenten gaf aan dat studenten graag meer grip willen op hun eigen studie of leerroute, door meer flexibiliteit op inhoud, tempo, plaats en tijd. Dit vraagt om meer flexibiliteit in de vormgeving en manier van aanbieden van het onderwijs.

Windesheim zette de middelen in voor het verder flexibiliseren van het onderwijs:

- curriculumontwikkeling op basis van leeruitkomsten;
- flexibilisering van toetsen;
- digitale ondersteuning van onderwijs en toetsing op basis van leeruitkomsten.

In de volgende paragrafen volgt een toelichting op de realisatie van de drie bovenstaande subdoelen.

2.1 Curriculumontwikkeling op basis van leeruitkomsten

Windesheim heeft gekozen voor het werken met leeruitkomsten als middel om de keuzemogelijkheden en de daarvoor benodigde flexibilisering te realiseren. Met extra capaciteit vanuit de kwaliteitsmiddelen hebben alle opleidingen in december 2020 leeruitkomsten geformuleerd volgens het Tuning-systeem. De opleidingsteams kregen naast extra capaciteit (in uren) ondersteuning bij het formuleren van de leeruitkomsten van onder andere het team onderwijsinnovatie/eigen leerroute. Alle geformuleerde leeruitkomsten zijn begin 2021 gereviseerd. Met de feedback konden teams hun leeruitkomsten waar nodig aanscherpen. De jaren 2019 en 2020 waren vooral gericht op onderzoek, kennis ophalen en leeruitkomsten formuleren. In januari 2021 startte de ontwerpfase: elke opleiding heeft op basis van de eerder geformuleerde leeruitkomsten gewerkt aan het herontwerp van het curriculum, passend bij een eigen leerroute. Extra facilitering in uren en ondersteuning is ingezet bij de ontwikkeling van het curriculum en de voorbereiding op de implementatie van de eigen leerroute. In september 2023 zijn 26 opleiding(svariant)en gestart in de eigen leerroute met digitale ondersteuning. In september 2024 kwamen daar nog 22 opleiding(svariant)en bij.

Om kennisdeling over flexibeler onderwijs en curriculumontwikkeling te stimuleren heeft Windesheim in de loop van 2021 drie learning labs opgezet en gestart, rond de thema's *student sense of belonging* (zie ook subdoel 1.2), *multidisciplinair samenwerken aan complexe praktijkvragen* en *docentrollen, didactiek en pedagogische relatie*. In de learning labs werkten docenten en onderzoekers samen met studenten en eventuele partners uit de regio aan flexibel onderwijs. Essentieel voor het concept was dat de deelnemers de ruimte kregen voor innovatie en experimenten. Het lab *Multidisciplinair samenwerken aan complexe praktijkvragen* richtte zich op curriculumontwikkeling. Deelnemers konden ervaren hoe het is om multidisciplinair samen te werken en te leren en hoe complexe vraagstukken aan te pakken. Het lab *Docentrollen, didactiek en pedagogische relatie* initieerde en faciliteerde activiteiten voor het ontwerpen en implementeren van flexibel onderwijs. Dit leidde onder meer tot een [tool over docentrollen](#) en een spel aan de hand waarvan men in opleidingen de dialoog kan voeren over bij wie het eigenaarschap in het onderwijs ligt. Eind 2024 zijn alle labs als specifieke projecten beëindigd en worden de inzichten en werkmethodieken toegepast in de reguliere activiteiten.

2.2 Flexibilisering van toetsen

Met de middelen is er extra capaciteit beschikbaar gesteld om de toetsing flexibeler te maken door integraal te werken aan leeruitkomsten, leerwegaafhankelijke toetsing en curriculumontwikkeling. In 2020 zijn Windesheimbreed de *Uitgangspunten voor Toetsing en beoordelen* en de *Handreiking voor Toetsen en Beoordelen* vastgesteld. Ook zijn itembanken voor diverse opleidingen gevuld en/of herzien en zijn de vereisten van een nieuw digitaal toetsstelsysteem onderzocht. Het Windesheimbrede lerend netwerk *Toetsen en Beoordelen* zorgt voor extra expertise. Informatie over toetsbeleid, toetsbekwaamheid, toetsprogramma's en toetsorganisatie wordt breed gedeeld zodat alle opleidingen hiervan gebruik kunnen maken. Deels samen met de Corporate Academy zijn trainingen en workshops voor o.a. formatief handelen, programmatisch toetsen en kalibreren bij het werken met leeruitkomsten ontwikkeld en aangeboden. Bovenstaande ontwikkelingen hebben vervolgens bijgedragen aan de ontwikkeling van toetsen in een curriculum op basis van leeruitkomsten.

2.3 Digitale ondersteuning van onderwijs en toetsing op basis van leeruitkomsten

In de jaren 2019 tot en met 2021 zette Windesheim, conform plan, de middelen in bij de doorontwikkeling van het applicatielandschap om flexibel onderwijs te faciliteren, de Digitale Campus.

De leerroute van de toekomst: hoe Windesheim de regie bij de student legt.

*“Voor de implementatie van de ict-infrastructuur ontwikkelde Windesheim een ‘architectuurplaat’, gebaseerd op de studentreis. Hiervoor werden bestaande modellen geraadpleegd, zoals de **HORA** en de **MORA**. Omdat deze bestaande referentiearchitecturen nog niet studentgedreven zijn, ontwikkelde Windesheim zelf een passend model.”*

Reflectie op doel 2, flexibeler onderwijs door meer regie van de student op de eigen leerroute

Inmiddels is studentgedreven onderwijs op basis van leeruitkomsten een landelijke ontwikkeling voor het hoger onderwijs die terugkomt in het [Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT](#), een plan waarin het onderzoek van Windesheim naar flexibiliseringsbehoeften ook [geciteerd](#) wordt. Windesheim was in 2019 met dit doel van flexibeler onderwijs de tijd vooruit. Vervolgens kreeg de ontwikkeling van online/blended onderwijs en andere vormen van toetsing in 2020 door corona een grote impuls en werd het belang van flexibeler onderwijs nog duidelijker. De overstap naar een eigen leerroute voor studenten is een langdurig proces. Inmiddels hebben alle opleidingen op Windesheim leeruitkomsten geformuleerd, een deel van de opleidingen werkt al langer met leeruitkomsten. Sinds september 2024 maken ruim 2700 studenten gebruik van de eigen leerroute (september 2023 gestart met zo'n 900 studenten), gefaciliteerd door de Digitale Campus. De overige opleidingen werken al op basis van leeruitkomsten of leggen nu de laatste hand aan het curriculum op basis van leeruitkomsten en staan op het punt te starten in de Digitale Campus. Toetsing is hierop volgend. De learning labs hebben in dit hele proces van curriculumontwikkeling bijgedragen aan een open leercultuur.

Doel 3 Uitdagender onderwijs door verbinding tussen theorie en praktijk

In de onderwijsvisie van Windesheim (2018) vormde het centraal stellen van (maatschappelijke) praktijkvragen een van de leidende principes. De complexiteit en het multidisciplinaire karakter van deze praktijkvragen bepalen het praktijkonderwijs op Windesheim. Dat vraagt om een inspirerende leeromgeving waarin onderwijs, onderzoek en samenleving gelijkwaardige partners zijn. Daarom heeft Windesheim gekozen voor versterking van de verbinding tussen de praktijk en het onderwijs, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin. Windesheim zette de middelen in op het versterken van de verbinding tussen theorie en praktijk middels:

- vormgeving leeromgevingen en begeleiding in beroepspraktijk;
- professionalisering van docenten.

In de volgende paragrafen volgt een toelichting op de realisatie van de twee bovenstaande subdoelen.

3.1 Vormgeving leeromgevingen en begeleiding in beroepspraktijk

De leeromgevingen en de begeleiding in de beroepspraktijk zorgen ervoor dat studenten in het werkveld ervaring opdoen. Opleidingen hebben extra middelen ter beschikking gekregen om praktijkleren te versterken. De middelen zijn gebruikt voor extra capaciteit ten behoeve van de begeleiding van studenten bij hun stages en de contacten tussen opleidingen en werkveld. Er is met inzet van de middelen ook meer diversiteit in de vorm van leeromgevingen gebracht, zoals multidisciplinaire crossoverprojecten, hackatons, living labs en fieldlabs, al dan niet in samenwerking met lectoraten. De laatste twee à drie jaar zijn deze leeromgevingen verder doorontwikkeld op basis van evaluaties. In het kader staan enkele concrete voorbeelden en op onze [website](#) staat een niet-uitputtende lijst met samenwerkingsverbanden met onder meer de beroepspraktijk.

Voorbeelden van leeromgevingen in de beroepspraktijk

Regiocampus regio Meppel

Professionals, start-ups en studenten komen samen om te leren, te innoveren en te ondernemen.

Via innovatieve proeftuinen, living labs, academisch lab en het ondernemerspunt werken we binnen Zuidwest-Drenthe en Noordwest-Overijssel aan nieuwe initiatieven die bijdragen aan een vitale omgeving om te wonen, werken en ondernemen.

Comakerships in Almere

Bij Windesheim in Almere bereiden we onze studenten zo goed mogelijk voor op de arbeidsmarkt. We werken daarbij intensief samen met de beroepspraktijk. Comakerships zijn anders dan andere projecten, omdat studenten actief voor een bedrijf aan de slag gaan en binnen enkele maanden een dienst of product opleveren. Zo komen theorie en praktijk écht samen.

Perron038

Perron038 is dé plek voor de innovatieve maakindustrie in Oost-Nederland. Een prachtige industriële hal vlak bij het station van Zwolle, gevuld met werkunits en machineplaatsen met in het hart van de zaal een plek voor inspiratie en ontmoeting. Bedrijven, studenten, docenten en onderzoekers werken hier samen om hightech machines en producten beter en duurzamer te maken. Centraal staat het uitwisselen van kennis. En natuurlijk het inspireren en opleiden van de techtalenten van de toekomst!

Movedigi, Digitale werkplaats Regio Zwolle

Studenten van Windesheim, Deltion College en Landstede MBO helpen (vanaf 2020) drie jaar lang 250 mkb-bedrijven in de regio Zwolle met digitalisering. Het gaat om vraagstukken over e-commerce, data-analyse en het automatiseren van bedrijfsprocessen. De werkplaats helpt mkb'ers beter en sneller te digitaliseren én wil de aansluiting tussen het bedrijfsleven en het onderwijs versterken.

Biltin, de plek voor duurzame toekomstbouwers

Biltin is een grensverleggende samenwerking tussen Windesheim en regionale bedrijven zoals Hanzestrohm, Brehm, Van Der Sluis en City Developer-S. Doel van deze samenwerking is het realiseren van een CO₂-neutralebebouwde omgeving voor 2050. Biltin wordt een fysieke plek waar we met deze partijen samenwerken aan innovaties die hieraan bijdragen. Professionals, onderzoekers en studenten experimenteren en onderzoeken hier met alle benodigde faciliteiten om de grondstoffentransitie en de energietransitie te versnellen.

3.2 Professionalisering van docenten

In het kader van professionalisering heeft Windesheim coaching aangeboden aan docenten op basis van professionaliseringsplannen. Daarnaast zijn er brede studiedagen georganiseerd over onder andere formatief handelen en groepsbegeleiding. Docenten kunnen ook intervisie en een persoonlijk afgestemd inwerkprogramma volgen. Het aanbod in professionaliseringsmogelijkheden werd continu doorontwikkeld en waar relevant uitgebreid. Twee mooie voorbeelden van professionalisering samen met de beroepspraktijk zijn:

- De training “ontdek autisme” wordt bij het domein Techniek meerdere keren in het jaar aangeboden aan alle medewerkers samen met de stagebegeleiders uit de beroepspraktijk; studenten dragen als ervaringsdeskundigen bij aan de training;
- Bij de lerarenopleidingen worden de professionaliseringsbijeenkomsten georganiseerd voor de docenten van Windesheim samen met de stagebegeleiders in de opleidingsscholen en de studenten.

Reflectie op doel 3, uitdagender onderwijs door verbinding van theorie en praktijk

Op dit doel hebben we mooie stappen gezet. De verbinding tussen theorie en praktijk is verstevigd. Wel bleven de inzet en de geboekte voortgang op dit doel iets achter bij de oorspronkelijke plannen. De coronabeperkingen hebben het versterken van de verbinding tussen praktijk en onderwijs lastiger gemaakt, bijvoorbeeld omdat stages en praktijkopdrachten niet door konden gaan. Bovendien konden geplande professionaliseringsactiviteiten niet of niet op de geplande wijze doorgaan en noodzaakte de actualiteit om deze te richten op blended en online onderwijs. Ondanks de beperkingen in de loop van de coronaperiode is het gelukt om andere, creatieve vormen van praktijkleren te ontwikkelen. Mede door alle inzet is de tevredenheid in de NSE op het thema aansluiting beroepspraktijk/beroepsloopbaan op Windesheim het hoogst van alle brede hogescholen met een 3,82 (3,73 landelijk). Het percentage studenten dat (zeer) tevreden is over het contact met de beroepspraktijk steeg van 58% in 2021 naar 70% in 2024, en het percentage dat (zeer) tevreden is over het opdoen van vaardigheden voor de beroepspraktijk van 66% in 2021 naar 72% in 2024.

Doel 4 Een professioneel netwerk door met elkaar te delen en van elkaar te leren

Alle inspanningen op de hierboven beschreven hoofddoelen en andere reguliere activiteiten gericht op verbetering van de kwaliteit van het onderwijs leidden tot nieuwe praktijken en voorbeelden van inspirerende onderwijsprocessen en leerklimateen. Windesheim wilde en wil deze kennis breed delen om zo bij te dragen aan de professionalisering van docenten en andere medewerkers en aan de interactie met en participatie door studenten. Dit sloot in 2018 aan bij de ambitie van Windesheim om professionele, lerende netwerken te stimuleren en nu maakt het deel uit van de ambitie om de open leer- en werkomgeving te versterken. In 2019 werden de voornemens voor dit doel ondergebracht bij de volgende twee subdoelen:

- ideeënmakelaar: een netwerkrol gericht op delen van kennis en verbinden van medewerkers/studenten rond inhoudelijke onderwijsthema's; activiteiten rond thema's van de eigen leerroute en onderwijscafés;
- ideeën- en kenniswerkplaats: een fysieke inspirerende ontmoetingsplek binnen de hogeschool.

Met de extra middelen die in 2020 en 2021 beschikbaar kwamen zijn extra activiteiten gericht op het delen van kennis en studentenparticipatie gefaciliteerd. In de volgende paragrafen volgt een toelichting op de realisatie van de twee bovenstaande subdoelen.

4.1 Ideeënmakelaar

Zes jaar activiteiten van de ideeënmakelaar resulteerden in een aanpak voor lerende netwerken en daarmee werd het lerend vermogen van Windesheim vergroot. Deze aanpak is niet alleen binnen elk netwerk afzonderlijk, maar ook in de relaties tussen de netwerken onderling een vanzelfsprekendheid geworden. Waar in de eerdere jaren de focus lag op het opzetten van netwerken, het ontwikkelen van netwerkvaardigheden en het verbinden van de netwerken aan elkaar, kwam de laatste twee jaar de focus te liggen op het verbinden van horizontaal en verticaal leiderschap en de verbinding met studentparticipatie op een diversiteit aan thema's uit het oude en nieuwe instellingsplan.

Vanaf januari 2020 organiseerde Windesheim jaarlijks een onderwijssevent voor medewerkers, met keynotes en workshops om kennis te delen, te inspireren en zo het lerend vermogen van de hogeschool te stimuleren. Studio Windesheim verzorgde tot 2024 YouTube-uitzendingen in de vorm van een talkshow over het onderwijssevent en over medewerkers en studenten die in de uitzendingen een podium kregen voor innovatieve of juist zeer beproefde onderwijsprojecten die kleur geven aan het onderwijs op de hogeschool.

Een andere kennisdelingsactiviteit om de ontwikkeling van de eigen leerroute te ondersteunen was de inrichting van drie learning labs (zie ook subdoelen 1.3 en 2.1):

- learning lab *Student Sense of Belonging* (SSB);
- learning lab *Multidisciplinair samenwerken aan complexe vraagstukken* (MDS);
- learning lab *Docentrollen, Didactiek en Pedagogische relatie* (DDP);

Vanuit dit subdoel kregen de deelnemers middels extra capaciteit (uren) de ruimte voor innovatie en experimenten. Ze sloten zich aan, brachten vraagstukken in en werkten samen met studenten aan oplossingen voor de verschillende vraagstukken.

Het studentenparticipatieproject *Get involved* heeft vanaf 2020 tot en met studiejaar 2023-2024 studenten de mogelijkheid geboden mee te denken en te werken aan praktische verbeteringen op onderwerpen die zij zelf belangrijk vonden voor hun onderwijs zoals stagebegeleiding, mentale gezondheid, verslaving, duurzaamheid, sociale cohesie en inclusie. In die vier jaar hebben ruim 300 studenten geparticipeerd en zijn de resultaten gedeeld met honderden studenten, medewerkers en docenten. Het initiatief werd gecoördineerd door studenten en werkte met teams die zich gedurende één semester concreet voor dit initiatief inzetten. Na vier jaar liep het commitment van studenten terug en bleek het lastig om de continuïteit te garanderen. Bovendien kwam de verhouding tussen inspanning en opbrengst/impact onder druk te staan.

4.2 Ideeën- en kenniswerkplaats

Er bleek behoefte te zijn aan een fysieke landingsplek voor de lerende netwerken, de learning labs en het studentenparticipatieproject. Om in deze behoefte te voorzien, zijn kwaliteitsmiddelen gebruikt voor de inrichting van een fysieke plek op de campus.

Reflectie op doel 4, een professioneel netwerk door met elkaar te delen en van elkaar te leren

Door de aandacht voor netwerken is er meer opleidings- en domeinoverstijgende samenwerking ontstaan, vaak op specifieke inhoudelijke onderwerpen. Het belang en de noodzaak van kennisdeling en organisatiebrede samenwerking kwamen scherper in beeld. Daarom is dit doel in het nieuwe instellingsplan een expliciete ambitie geworden ([Dichterbij elkaar: welzijn en kwaliteit door een open leercultuur](#)). De coronaperiode was er de oorzaak van dat elkaar fysiek ontmoeten niet mogelijk was, maar ontmoetingsmogelijkheden zijn met medewerking van de ideeënmakelaar online gefaciliteerd. In 2021 zijn naast de eerder gestarte activiteiten de learning labs en het studentenparticipatieproject (*Get involved*) gestart. De opgedane ervaringen en geleerde lessen in de samenwerking met studenten zullen worden gebruikt bij nieuwe initiatieven waarbij studenten zich voor kortere tijd kunnen inzetten. Een goed werkende, structurele manier om studenten te laten meedenken (voor en door studenten) is nog niet gevonden.

Facilitering CMR (OCW-thema 5)

Zoals in het sectorakkoord opgenomen, is de betrokkenheid van de CMR bij de kwaliteitsafspraken extra gefaciliteerd, gekoppeld aan de looptijd van de kwaliteitsafspraken, te weten tot 31 december 2024. De CMR is vanuit de voorinvesteringen en vanuit de studievoorschotmiddelen (2019-2024) gefaciliteerd in tijd voor medewerkers en een vergoeding voor studenten.

5.3 Voortgang in cijfers

5.3.1. Voorinvesteringen

Vooruitlopend op de toegezegde studievoorschotmiddelen waren op sectorniveau afspraken gemaakt over de inzet van middelen ten behoeve van onderwijskwaliteit in de periode 2015-2017. In deze periode heeft Windesheim uit eigen middelen geïnvesteerd in initiatieven die ten goede zijn gekomen aan de onderwijskwaliteit. Een aantal van de in deze jaren gestarte initiatieven liepen door tot en met 2020. Eind 2018 stemde de CMR met de Windesheimbegroting 2019 in. In december 2018 keurde de Raad van Toezicht deze begroting goed, met daarin de bestedingsdoelen voor het deel van de studievoorschotmiddelen dat werd ingezet voor de continuering van projecten uit de voorinvesteringsfase. De met de voorinvesteringen gestarte projecten en initiatieven sloten goed aan bij de thema's van de kwaliteitsafspraken, die medio maart 2018 helder werden.

5.3.2. Besteding middelen 2019-2024

Hieronder volgen de tabellen met bestedingen van 2019 tot 2024 naar OCW-thema en naar de vier doelen van Windesheim, inclusief de facilitering van de CMR en het vervolg van de voorinvesteringen.

Tabel 3: Besteding kwaliteitsafspraken 2019-2024 op OCW-thema						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Besteed	Besteed	Besteed	Besteed	Besteed	Besteed
(in € 1.000)						
Thema 2 Meer en betere begeleiding van studenten	1.462	2.542	4.964	5.397	6.338	8.409
Thema 3 Studiesucces	275	71	30	32	87	67
Thema 4 Onderwijsdifferentiatie	3.539	3.650	6.747	8.363	8.603	11.108
Thema 5 Passende en goede onderwijsfaciliteiten	1.198	745	975	732	752	865
Thema 6 Verdere professionalisering van docenten	262	334	474	954	942	1.211
	6.736	7.342	13.190	15.478	16.722	21.660

Tabel 4: Besteding kwaliteitsafspraken 2019-2024									
(in € 1.000)	2019	2020	2021	2022	2023	2024			
	Besteed	Besteed	Besteed	Besteed	Besteed	Begroot	Besteed	Besteed	Besteed
								%	fte's
Studentbegeleiding	1.486	2.747	5.269	5.750	6.672	8.210	8.737	106%	77,6
Flexibilisering van het onderwijs	2.243	3.265	5.435	6.097	6.548	8.547	8.372	98%	73,7
Verbinding tussen theorie en praktijk	627	1.050	2.282	2.996	2.814	4.043	3.815	94%	32,7
Professioneel en lerend netwerk	53	114	104	528	579	597	610	102%	5,3
Extra facilitering CMR	92	100	100	107	109	126	126	100%	1,0
Vervolg voorinvesteringen	2.235	66	-	-	-	-	-		
	6.736	7.342	13.190	15.478	16.722	21.523	21.660	101%	190,3

5.4 Centrale Medezeggenschapsraad aan het woord

Conform de afspraken in het Plan kwaliteitsafspraken bevat deze paragraaf de reflectie van de CMR op de realisatie van het plan en de betrokkenheid van belanghebbenden over de periode 2019-2024. Voor het schrijven van deze reflectieparagraaf heeft de CMR-gebruik gemaakt van de reflecties uit voorgaande bestuursverslagen, verslagen naar aanleiding van de jaarlijkse bespreking van de Bestuursnota Kwaliteitsafspraken, instemmingbrieven en notulen van de bespreking van begrotingen en kadernota's. Ook zijn de bijstellingen van het plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 als informatiebron gebruikt voor deze reflectie.

Proces

2018-2021: de start

Vanaf februari 2018 zijn in de maandelijkse overlegvergaderingen met de CMR de kwaliteitsafspraken onderwerp van gesprek geweest. De CMR heeft én samen opgetrokken met het CvB, én haar eigen plan getrokken. In 2018 zijn op basis van de input van medewerkers en studenten de volgende hoofddoelen gekozen om aan de slag te gaan vanuit de kwaliteitsgelden:

- Persoonlijker onderwijs door meer studentbegeleiding;
- Flexibeler onderwijs door meer regie van de student op de eigen leerroute;
- Uitdagender onderwijs door meer verbinding tussen theorie en praktijk;
- Een professioneel netwerk door met elkaar te delen en van elkaar te leren.

Op 25 april 2019 heeft de CMR ingestemd met het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024. In februari 2020 heeft ook de NVAO een positief advies gegeven op de plannen. De NVAO constateerde dat, "De proactiviteit van de Centrale Medezeggenschapsraad, de verbinding tussen de decentrale medezeggenschapsorganen onderling en de nauwe betrokkenheid van de Raad van Toezicht hebben bijgedragen aan de professionele wijze waarop het proces rondom de kwaliteitsafspraken is ingericht."

2020-2021: de pandemie

Het jaar 2020 en grotendeels ook nog 2021 stonden in het teken van de wereldwijde pandemie met grote gevolgen voor de uitvoering van deze plannen. De jaren 2020 en 2021 waren jaren waarin de normale gang van zaken plaats moest maken voor een werkwijze in crisistijd en de uitvoering van de plannen is anders gelopen dan vooraf bedacht. Samenwerking binnen en buiten het onderwijs werd bemoeilijkt alsook het contact krijgen en houden met de studenten. Daarnaast is het ook begrijpelijk dat docenten in deze tijden minder ruimte hebben genomen voor professionalisering, al is er op het gebied van digitaal onderwijs natuurlijk heel veel geleerd. Verder is bekend dat docenten zich maximaal inspanden om studenten te begeleiden in een onderwijssituatie die voor veel studenten moeilijk en soms ook deprimerend was. Daar het onderwijs en de begeleiding op afstand, online plaatsvond was het voor de CMR lastig goed zicht te krijgen en te houden op de uitwerking van de plannen.

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

Monitoring

De CMR hechtte van meet af aan, aan een goed monitoringssysteem vanuit de medezeggenschap, zodat ook daadwerkelijk kwaliteitsvolle feedback kon worden gegeven richting CvB op de uitvoering van de kwaliteitsafspraken. Hoewel de afspraken op centraal niveau waren gemaakt, vond de uitwerking op decentraal niveau plaats; de afspraken in het plan waren op detailniveau beschreven. Het was dus van belang dat de medezeggenschap verbinding had met de decentrale raden om goed zicht te kunnen blijven houden op de uitvoering van alle concrete plannen.

In 2021 was een terugkerend gespreksonderwerp tussen het CvB en de CMR de betrokkenheid van de decentrale medezeggenschap op de uitwerking van 'Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024' met als doel zicht te krijgen en te houden

CMR AAN HET WOORD

op uitvoering van de plannen en de effecten daarvan. Daarnaast vond de CMR het belangrijk dat er ook op decentraal niveau draagvlak is voor kwaliteitsimpulsen in de hogeschool.

In 2021 heeft de CMR een verzoek gedaan om decentraal inspraak te organiseren in het bijgestelde plan waarmee wel een vorm van monitoring is ingezet. Het CvB heeft dit verzoek gehonoreerd, en heeft meegedacht in de facilitering van deze inspraak. De gesprekken tussen deelraden en directeuren werden volgens een vastgesteld format vastgelegd. Op deze wijze kon de CMR nagaan in hoeverre de medezeggenschap op decentraal niveau werd meegenomen. De CMR ziet dit als een mooi voorbeeld waarin het CvB de input van de CMR serieus heeft genomen en heeft vertaald naar een good practice in de medezeggenschap.

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

Voor een goede focus op het thema Kwaliteitsafspraken heeft de CMR met ingang van 1 september 2021 een commissie Kwaliteitsafspraken ingesteld. Conform afspraak besprak de CMR structureel de voortgang van het Plan Kwaliteitsafspraken 2019 – 2024. Hiervoor stelde het CvB jaarlijks een Bestuursnota Kwaliteitsafspraken op. Het CvB gaf daarmee veel en gedetailleerd inzicht in de voortgang. Tijdens het bespreken van de Bestuursnota Kwaliteitsafspraken werd gesproken over de balans tussen het leveren van bewijslast en reflectie. (Zie ook Realisatie). De monitoring van de Kwaliteitsafspraken stond structureel ook in 2022 en de volgende jaren op de agenda van het overleg tussen de CMR en het CvB. De jaarlijkse Bestuursnota Kwaliteitsafspraken gaf op gedetailleerde wijze inzicht in de uitgevoerde activiteiten in de domeinen en opleidingen en de besteding van de gelden. Zoals ieder jaar benaderde de CMR ook in 2022 de deelraden om te evalueren of de inzet van de kwaliteitsafspraken in overeenstemming was met de gemaakte afspraken en de gelden besteed werden aan activiteiten in het kader van de kwaliteitsmiddelen. Daaruit bleek dat dit het geval was.

Ook in 2023 en 2024 zijn er gedetailleerde en uitgebreide overzichten van activiteiten besproken tussen CvB en CMR waarin acties zijn gekoppeld aan de vastgestelde thema's. De CMR op haar beurt heeft hierover contact gehad met de deelraden om de volledigheid en juistheid van de informatie te waarborgen. Daarmee kon de CMR ook constateren dat het gesprek over de inzet van kwaliteitsmiddelen tussen deelraden en domeindirecteuren gevoerd werd.

REALISATIE

Een terugkerend gespreksonderwerp is het effect van de inspanningen op de onderwijskwaliteit. De CMR en CvB hechten aan het meten van de effecten van alle inspanningen op de kwaliteit van het onderwijs omdat deze afspraken bedoeld zijn om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Het is belangrijk inzicht te krijgen in de resultaten maar het meten van de effecten op de onderwijskwaliteit is een complexe opgave.

De CMR is op de hoogte van de landelijke afspraak dat hogescholen slechts een inspanningsverplichting hebben en niet worden beoordeeld op de realisatie van gestelde doelen. Toch heeft de CMR het CvB regelmatig bevraagd op het kwaliteitseffect van de financiële impulsen en vandaar ook de continue vraag om monitoring.

Vanuit het gezamenlijke belang hebben het CvB en de CMR daarom een voortdurende dialoog gevoerd en is er gezocht naar een manier waarop dit effectief gerealiseerd kon worden. In 2022 heeft de CMR een rapport ontvangen 'Onderzoeksresultaten in relatie tot de kwaliteitsafspraken'. Deze onderzoeksresultaten boden een overzicht van hoe de kwaliteitsafspraken samenhangen met andere initiatieven ter verbetering van het onderwijs.

In het jaar 2024 voerden het CvB en de CMR nauw overleg over dit proces van beleidsvorming en eventuele aanpassingen van het Windesheimbrede beleid, met specifieke aandacht voor onderwijskwaliteit.

Vooruitkijkend heeft de CMR gesproken over de aankomende veranderingen met betrekking tot toekenning van financiële middelen en op welke wijze er dan gemonitord kan blijven worden door de CMR. Die financiële middelen zijn bedoeld voor behoud van de onderwijskwaliteit, zijn niet meer gelabeld als kwaliteitsmiddelen en maken onderdeel uit van de lumpsum middelen. Ook dan wil de CMR proactief het gesprek voeren over de wijze waarop deze middelen worden ingezet.

Hierbij is het essentieel dat de CMR, als intern verantwoordingssysteem, een duidelijke rol krijgt in de verantwoording, vooral als de externe verantwoording verdwijnt. Aan dit gesprek is ook de facilitering van de medezeggenschap gekoppeld; een onderwerp dat onlosmakelijk verbonden is met onze taak om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen.

SAMENVATTING

De conclusie is dat het CvB in de afgelopen jaren de CMR structureel heeft betrokken bij de totstandkoming van het plan Kwaliteitsafspraken 2019 – 2024 en de voortgang daarvan.

Zowel CMR als CvB hechtte van meet af aan, aan monitoring van de resultaten zodat inzichtelijk werd in welke mate de kwaliteitsgelden daadwerkelijk bijdroegen aan de kwaliteit van het onderwijs. Dit bleek een lastige opgave omdat er slechts een inspanningsverplichting lag en resultaten uit deze gelden onderdeel zijn van ook ander ingezette initiatieven. De monitoring en wijze waarop te monitoren is in goed overleg tussen CvB en CMR tot stand gekomen. De gesprekken tussen het CvB en de CMR werden zowel vanuit een financieel als vanuit een inhoudelijk perspectief gevoerd. Dit zijn kritisch-constructieve dialogen met wederzijds respect voor ieders mening.

Jaarlijks werd de Bestuursnota Kwaliteitsafspraken besproken met daarin de opgehaalde opbrengsten uit de domeinen. Op basis van deze besprekingen, de begrotingen en opgehaalde informatie bij domeinen - ook door de CMR - kan geconcludeerd worden dat de middelen zijn besteed aan activiteiten bedoeld in het kader van de kwaliteitsafspraken. Helpend daarin is geweest de extra facilitering voor de CMR volgens afspraak vastgelegd in de regeling 'Facilitering Medezeggenschap'.

Over het algemeen kan de CMR concluderen dat de realisatie volgens plan is verlopen en dat het CvB rekening heeft gehouden met "de gepleegde inspanningen en de omgang met onvoorziene omstandigheden".

H6 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.

6.1. Huidige situatie praktijkgericht onderzoek

6.1.1. Visie en strategie

Windesheim draagt met praktijkgericht onderzoek al jarenlang bij aan innovaties in de beroepspraktijk. In het instellingsplan *Dichterbij* hebben we de ambitie uitgesproken om ons onderzoek nog meer te laten aansluiten op maatschappelijke transities. 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 dragen wij weer bij aan kennisverrijking in beide regio's, zodat we met elkaar verder komen.

Daarom werkt Windesheim als het gaat om onderzoek aan twee kernuitdagingen:

1. het verder verbinden van onderwijs en onderzoek, en
2. het nog meer richten van het onderzoek op maatschappelijke transities zoals duurzaamheid en inclusie, voortgaande op de weg die in het vorige instellingsplan al was ingeslagen. Dit moet zich uiten in zichtbaarheid en toegevoegde waarde voor het onderwijs, het werkveld en de brede maatschappij.

Naast de kernuitdagingen uit de instellingsplannen richtte Windesheim zich de laatste jaren sterk 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 vraagstukken.

Bij Windesheim is er continu aandacht voor het blijvend realiseren van hoge kwaliteit en bevorderen van een sterke kwaliteitscultuur. De kwaliteitszorg van het onderzoek richt zich op zowel de evaluatie als 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 2024

In 2024 heeft Windesheim verder geëxpliciteerd welke **transities** ze wil aanjagen, gebaseerd op het instellingsplan *Dichterbij* en met name op de ambitie *Dichter bij de wereld*. In het instellingsplan geven we aan dat we maatschappelijke transities een prominente plaats willen geven in ons onderwijs en onderzoek en dat we samen met onze omgeving transities willen versnellen door onze rol als innovatief en inspirerend kennispartner te intensiveren. Op die manier wordt Windesheim steeds meer gezien als 'aanjager' langs de lijn van kennisontwikkeling en -deling. We willen ons op zes transitiegebieden proactief inzetten, en we verbinden onderzoek, onderwijs, organisatie, omgeving en overheid (de vijf O's) om dit doel te bereiken. De **sociale transitie** is de transitie naar een inclusieve samenleving waarin gelijkheid, rechtvaardigheid en gemeenschapszin centraal staan; in feite de kern van onze missie en visie, dat wat ons drijft. Dit is de basis voor inrichting van ons onderwijs en onderzoek. We maken als koploper de stap naar onderwijs dat gericht is op leven lang leren, kritisch denken, en bewustzijn van duurzaamheid (**onderwijstransitie**). Verder brengen we focus aan en willen we een aanjagersrol vervullen in de **zorgtransitie** (preventie, welzijn), de **circulaire en energietransitie** (hernieuwbare energiebronnen, en circulaire principes), de **ruimtelijke transitie** (duurzaam landgebruik, stedelijke ontwikkeling en biodiversiteit) en de **digitale transitie** (ICT in dienst van duurzaamheid). Hieraan werkten we de afgelopen jaren ook al flink, in samenwerking met onze omgeving.

Windesheim kijkt naar de samenhang der dingen, alle transities zijn met elkaar verbonden en raken en versterken elkaar. Zo is digitalisering een transitie op zichzelf maar ook een katalysator voor de andere transities. Het vinden van een goede balans tussen mens, milieu en economie is ook bij digitalisering een belangrijk uitgangspunt. Het versnellen van de zes benoemde transities vereist een veelheid aan perspectieven, creativiteit en capaciteit. Om dit te realiseren wil Windesheim de **regionale en internationale samenwerking** daar waar het inhoudelijk relevant is, versterken. In 2024 zijn er op dat gebied flinke stappen gezet:

- Almere, als de snelst groeiende stad van Nederland, moet zoeken naar manieren om op een duurzame manier te kunnen blijven groeien. De 15 Minuten Stad (15MS) is een middel om naar oplossingsrichtingen te zoeken voor dit vraagstuk. Het lectoraat Urban Innovation heeft initiatief genomen om te onderzoeken hoe het 15 Minuten Stad-model (15MS) Almere Buiten kan helpen om nog duurzamer en leefbaarder te worden. Het lectoraat bracht gemeente, winkeliers/bedrijven, bewoners en maatschappelijke organisaties samen rond deze praktijksituatie in Almere. Hoewel er goede infrastructuur voor actieve mobiliteit aanwezig is, heerst de indruk dat veel inwoners op hun auto aangewezen zijn. In Almere-breed werkt slechts 36% van de werkende populatie in de eigen gemeente. Daarnaast is in vergelijking met de andere stadsdelen in Almere Buiten het autobezit met 1,2 per huishouden hoog. De gedachte achter de 15MS is dat wanneer inwoners hun voorzieningen op het gebied van onderwijs, zorg, vermaak, commercie, werk en dagelijks leven binnen vijftien minuten loop- of fietsafstand hebben, dit de kwaliteit van leven zal verhogen.
- Op vrijdag 28 juni 2024 werd **Biltin** gelanceerd als dé plek voor duurzame toekomstbouwers. Biltin is een initiatief van het lectoraat Energietransitie van Windesheim met enkele mkb-bedrijven uit Regio Zwolle. Hiermee heeft Windesheim zijn aanjagersrol gepakt. Het initiatief brengt (familie)bedrijven, onderwijsinstellingen en onderzoekers in Regio Zwolle samen om duurzame innovaties voor de bouwsector te ontwikkelen en te versnellen. Biltin wil een significante bijdrage leveren aan een duurzame toekomst in de bouwsector, om door samenwerking een CO2-neutrale bebouwde omgeving te realiseren voor 2050. Thema's waar Biltin mee aan de slag gaat zijn bijvoorbeeld: nieuwbouw mogelijk maken met netcongestie, duurzame energie- en warmtevoorzieningen met zo weinig mogelijk verspilling en vervuilde materialen vervangen door duurzame alternatieven.
- Innovatie van het mkb is een deel van de puzzel die moet leiden tot oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Om te kunnen innoveren, hebben ondernemers een goed functionerend regionaal innovatie-ecosysteem nodig. Dat wil zeggen: een sterk netwerk en een goede beschikbaarheid van en toegang tot kennis, talent en kapitaal. ZWINC is een uitgesproken voorbeeld hiervan en het is relatief uniek voor een hogeschool om zo'n valorisatie instrument te hebben en uit te bouwen. Hiermee bevorderen we regionale innovatie, wat ook de regio helpt in de circulaire en arbeidsproductiviteit uitdagingen. Op dit gebied zien Windesheim en OostNL kansen. Zij ondertekenden daarom op 4 oktober 2024 een samenwerkingsovereenkomst. Door de samenwerking met OostNL wil Windesheim een impuls geven aan het versterken van het regionaal innovatie-ecosysteem.
- Eind juni 2024 heeft de Europese Alliantie het Seal of Excellence van de Europese Commissie toegekend gekregen (niet gefinancierd). Dit geeft aan dat het voorstel van de DIVERSE-alliantie de kwaliteitseisen van het programma overtreft. Het Seal of Excellence kan worden gebruikt als een kwaliteitskeurmerk in andere Europese financieringsopties. De Alliantie heeft werkgroepen opgericht voor onderzoeksinitiatieven, mobiliteit in het onderwijs (BIPs, COIL), double degrees en gezamenlijke communicatie. Aan de werkgroepen nemen vertegenwoordigers van alle partnerinstellingen deel. De werkgroepen hebben het doel om de samenwerking gericht op maatschappelijke impact op drie belangrijke thema's (circulaire economie, leven lang leren en welzijn van individuen en gemeenschappen) tussen de instellingen te bevorderen. Twee lectoraten hebben in mei 2024 in samenwerking met een aantal partnerinstellingen uit de DIVERSE-Alliantie projectvoorstellen voor de SIA Call Netwerkontwikkeling Richting Europa ingediend.

6.1.2. 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 (VH). In de tabel hierna (tabel 1) is weergegeven welk lectoraat of CoE heeft bijgedragen aan welk thema. De tabel laat zien dat alle thema's door onderzoek van Windesheim worden geraakt.

In bijlage 2 bij dit jaarverslag staat een overzicht van de kenniscentra en lectoraten binnen Windesheim. Op 31 december 2024 waren er binnen de zes kenniscentra 23 lectoraten. Een overzicht van de lectoraten staat op de [website van Windesheim](#).

Tabel 5: 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 op alfabetische volgorde								
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 (was: Leraren en Lerarenopleiders in inclusieve Leeromgevingen)		✓						
Jeugd	✓	✓	✓					
Jeugd & Media (niet verlengd per 1 december 2024)	✓	✓						
Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg	✓	✓	✓					
Kunststoftechnologie				✓	✓		✓	
Leven Lang Ontwikkelen		✓				✓		✓
Netwerken in een Circulaire Economie			✓		✓		✓	✓
Onderwijsinnovatie en ICT		✓						
Persoonsgerichte zorg en ondersteuning (start 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		✓		✓				

Personele ontwikkelingen lectoraten in 2024

Chiel van der Veen, lector *Urban Care & Education*, hield op 14 juni 2024 zijn lectorale rede als onderdeel van het Urban Care & Education Festival. **Edith Roefs** hield als associate lector *Opleiden en werken in een grootstedelijke context* diezelfde middag haar openbare les.

Binnen het lectoraat *Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg* werd **Rixt Zijlstra** als associate lector benoemd als coördinator van het thema *Ouderen Thuis*. Binnen het lectoraat *Energietransitie* is **Joke Westra** benoemd als associate lector op de programmalijn *Datagedreven Energietransitie*.

Het lectoraat *Persoonsgerichte zorg en ondersteuning* kon **Myrna Pelgrum-Keurhorst** aantrekken als lector. Het lectoraat start formeel per 1 februari 2025.

Besloten is de leeropdracht *Jeugd en Media*, die 1 december 2024 afliep, niet te verlengen en het lectoraat af te bouwen. Daarmee stoppen **Peter Nikken** en **Svenja Büttner** respectievelijk als lector en associate lector.

In het lectoraat *GGZ en Samenleving* werd **Joyce Lamerichs** benoemd als associate lector op de programmalijn *methodologie van Participatief Actieonderzoek (PAR) in combinatie met Arts-Based Onderzoek*.

De benoeming van **Dorien Graas**, lector *Jeugd*, werd op basis van een nieuw leerplan verlengd met een periode van vier jaar tot 1 september 2028. De benoemingstermijn van lector Simone de Bruin, *Goed Leven met Dementie*, werd eveneens op basis van een nieuw leerplan met vier jaar verlengd. Haar nieuwe termijn loopt tot 31 december 2028.

Claudia van Orden, lector *Familiebedrijven*, hield op 4 oktober 2024 haar lectorale rede als onderdeel van het 15-jarig jubileum van het Expertisecentrum Familiebedrijven. **Joost van der Weide** hield als lector *Sociale Innovatie* zijn lectorale rede op 24 oktober 2024.

Het lectoraat *Leraren en Lerarenopleiders in Inclusieve Leeromgevingen* van lector **Sui Lin Goei** gaat vanaf 2024 verder onder de nieuwe naam *Inclusieve Leeromgevingen*. Hiervan komt de focus meer te liggen op de student en docent in het hoger onderwijs, de (leraren)opleider en hun interacties onderling.

Nominatie RAAK-Award voor project Lange-duurprestatie van hergebruikt composiet

Opnieuw werd een project binnen het lectoraat *Kunststoftechnologie* genomineerd voor de RAAK-Award van Regieorgaan SIA. De RAAK-Award is een prijs voor het beste praktijkgericht onderzoek en wil het onderzoek van hogescholen meer bekendheid geven. Associate lector Albert ten Busschen ontving de nominatie voor het project ‘Langeduurprestatie van hergebruikt composiet’.

SIA: “In het project zijn de effecten onderzocht van langeduur-invloeden op producten van hergebruikt composiet: vochtinwerking en langdurige belasting die voorkomen bij toepassing van de producten in de infrabouw. Met simulaties is bijvoorbeeld de vochtopname over vele jaren onderzocht. De resultaten uit het onderzoek bevestigen dat het langeduur-gedrag van producten van hergebruikt composiet vergelijkbaar is met composietproducten die gemaakt zijn met nieuwe grondstoffen. Dit heeft geleid tot een industriële productinnovatie bij een projectpartner. De resultaten van het project geven ook een onderbouwing van de levensduur om financiële kosten en ecokosten (een maat voor milieubelasting op basis van preventiemaatregelen) te vergelijken met andere materialen met behulp van *Life Cycle Analyses*.

In het project werken onderzoekers, docenten en studenten samen met kennisinstellingen en overheden. De onderzoekers hebben diverse presentaties, interviews en publicaties verzorgd zowel in Nederland als in het buitenland.” Zo was Albert ten Busschen chairperson bij de 2nd International Conference on Sustainable Wind Turbine Blades in Roskilde Denemarken met veel aandacht voor de Windesheim Methodology of Composite Reuse, en bracht het blad *Kunststof en Rubber* een artikel uit over de doorwerking van die methodiek in de productontwikkeling van VDL.

Versterken van de leercultuur binnen het mkb

Het lectoraat *Leven Lang Ontwikkelen* werkt met verschillende projecten aan het versterken van de leercultuur binnen het mkb, zoals ‘Werken aan een proactieve leercultuur in het mkb’ (TechYourFuture), ‘Leercultuur in het mkb: geen luxe maar noodzaak’ (RAAK-mkb), ‘Quickscan leercultuur’ (ministerie SZW) en ‘Leercultuur in het mkb: gewoon doen!’ (TechOost).

Deze projecten zijn gericht op verschillende doelgroepen uit de beroepspraktijk en samenleving, waaronder mkb-bedrijven uit verschillende sectoren als primaire doelgroep, en ook onderwijs en onderzoek. Het lectoraat heeft de ambitie om door deze projecten de leercultuur binnen organisaties te versterken.

Er is een toonaangevend leercultuurmodel ontwikkeld, bestaande uit zes bouwstenen, die door verschillende partijen, veelal in samenwerking met het lectoraat, als referentie wordt gebruikt in programma’s en diensten (waaronder Katapult, O&O-fondsen, leerwerkloketten, en de SLIM-regeling) en als praatplaat dient richting mkb’ers.

Er is een [leercultuurscan](#) en automatische feedbackrapportage ontwikkeld waarmee mkb’ers inzicht krijgen in knelpunten en verbetermogelijkheden in hun leercultuur. Deze leercultuurscan is door meer dan tachtig mkb-bedrijven en meer dan drieduizend medewerkers gebruikt. Parallel is een [Quick Scan](#) ontwikkeld die inmiddels door bijna duizend mkb-bedrijven is gebruikt.

De projecten hebben qua kennisontwikkeling geleid tot drie wetenschappelijke publicaties - waarvan één in een internationaal tijdschrift - , zes congrespapers en tien praktijkpublicaties.

JTTG-Prijs voor onderzoeker Jolanda van Til

Tijdens het ‘Data Driven Health Care’ congres op 13 juni 2024 in De Doelen in Rotterdam ontving onderzoeker Jolanda van Til van het lectoraat *ICT-innovaties in de Zorg* de JTTG-Prijs. Deze prijs wordt jaarlijks uitgereikt voor baanbrekende prestaties in de zorg met de nodige verbeeldingskracht, lef en nieuwsgierigheid. Jolanda is binnen het Deltion College (mbo) expert-docent en projectleider van het [Practoraat Gezondheid & Technologie](#). Naast haar werk binnen Deltion is Jolanda werkzaam bij Windesheim en kan zo vanuit die brugfunctie op veel verschillende manieren met het thema technologie in de zorg bezig zijn. Maar ook met de plek van onderzoek(end werken) in het mbo en wat de toegevoegde waarde daarvan is voor wat binnen het hbo gebeurt. Om zo met elkaar vorm te geven aan een beweging die ertoe leidt dat mbo en hbo in verbinding met elkaar professionals opleiden die klaar zijn voor de zorg van de toekomst: vanuit welzijn en zorg, vanuit techniek en gebouwde omgeving en vanuit de ICT.

6.2. Inkomsten voor onderzoek

Gegeneraliseerde inkomsten voor onderzoek in 2024

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

(in € 1000)	Gerealiseerde inkomsten in 2024
1. Inkomsten onderzoek 1 ^e geldstroom	14.061
2. Inkomsten 2 ^e geldstroom	11.850
3. Inkomsten 3 ^e geldstroom	1.247
4. Overige inkomsten voor onderzoek die niet vallen onder 1 t/m 3	646
Totale budget	27.804

6.3. Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

6.3.1. Integratie in het kennisecosysteem

Tabel 7: Overzicht van Centres of Expertise (CoE) waar Windesheim bij betrokken is	
Centre of Expertise	Korte omschrijving
Familiebedrijven	CoE Familiebedrijven richt zich op de ondernemende kracht van familiebedrijven en versterkt die met kennis en inzichten uit praktijkgericht onderzoek in de vorm van bijeenkomsten en samenwerkingsprojecten, publicaties en scholing. Als onafhankelijke kennispartner neemt het CoE actuele strategische vraagstukken binnen familiebedrijven als leidraad. Het directe contact en de langdurige relaties met familiebedrijven in uiteenlopende branches vormen het bestaansrecht en houden de inspanningen scherp. Dit CoE ontwikkelt kennis in nauwe interactie met de bedrijven en deelt deze kennis breed. Kennis die er voor familiebedrijven toe doet: relevant, wetenschappelijk onderbouwd en bruikbaar in de dagelijkse praktijk. Het CoE werkt actief mee aan allerlei kennisprojecten, samen met onderzoekspartners, dienstverleners en professionals uit familiebedrijven ('engaged scholarship').
TechForFuture	CoE TechForFuture (TFF) is het Centre of Expertise voor praktijkgericht onderzoek in High Tech Systems and Materials (HTSM) Oost van Saxion en Windesheim. Studenten en onderzoekers van beide hogescholen onderzoeken samen sleuteltechnologieën om een innovatieve bijdrage te leveren aan industriële en maatschappelijke vraagstukken. Dit doen zij door middel van publiek-private samenwerking en praktijkgericht onderzoek. Peers reviewen de CoE's elke vier jaar om zo hun ontwikkeling te monitoren. Op 13 november 2024 vond een peerreview plaats bij TFF. Het centre is de jaren voorafgaand aan de review gegroeid richting verduurzaming en is daartoe met de volgende programma's uitgebreid: L'Int Lectoraat , Sprong Digital Driven Manufacturing (DDM), Europese Digitale Innovatie Hubs (EDIH) en het groeifondsprogramma TechOost . Deze programma's kennen alle een iets andere insteek, financiering en impact, toch is de overeenkomst te vinden in het verbinden van technologie met uitdagingen in de praktijk. De projectmatige aanpak binnen het Centre, waarbij vooraf de output, outcome en impact is beschreven in projecten, vormt het motorblok van praktijkgericht onderzoek met vijftien lectoraten en gezamenlijk 150 fte in praktijkgericht onderzoek. De peerreview beschrijft dat er duidelijk sprake is van een verduurzaamd CoE in publiek-private samenwerking en dat het zich op enkele aspecten nog verder kan ontwikkelen. Bijvoorbeeld het creëren van meer impact door na afronding van een onderzoek een afsluitend event te organiseren inclusief workshops om LLO en dus continue impact in het werkveld te genereren. Een tweede voorbeeld is het verzilveren van kansen om de positie in de KIA Sleuteltechnologieën te verstevigen door landelijk een verbinding te maken met hogescholen die zich ook hiermee profileren.
TechYourFuture	CoE TechYourFuture onderzoekt en ontwikkelt oplossingen en werkwijzen voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van technologisch talent. Dit doet Windesheim samen met partners uit het onderwijs, het bedrijfsleven en de publieke sector. Dit CoE kiest niet voor onderwijs of de arbeidsmarkt maar zoekt juist de verbinding. Dat levert enerzijds toegevoegde waarde op voor afzonderlijke spelers uit de keten (onderwijsinstellingen, leraren, bedrijven) en anderzijds versterkt het de samenwerking binnen de keten: binnen het onderwijs en tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt.

Green PAC (inclusief ZWINC.)	Green PAC , Polymer Application Centre is hét innovatiecentrum voor (groene) kunststoffen, vezels en composieten. Het is een initiatief van NHL Stenden en Windesheim. Hier initiëren en faciliteren onderzoekers van beide hogescholen diverse partners in business driven kennisontwikkeling. Het CoE is een belangrijke schakel voor toegepast onderzoek van slimme materialen in de kunststoffenindustrie. Binnen Green PAC voeren onderzoekers onderzoek uit dat bijdraagt aan onderwijs en concrete projecten vanuit het bedrijfsleven in Noordoost-Nederland. De kenniscirculatie tussen hogescholen, universiteiten, technologische bedrijven en regionaal onderwijs heeft een belangrijke plaats binnen Green PAC. In 2024 zijn onder ander de volgende initiatieven ontloopt: exploreren van nieuwe samenwerkingsprojecten en versterken van het bestaande netwerk, verstevigen van de onderzoeksprogramma's Additive Manufacturing voor Metaal en Kunststoffen wat betreft zowel onderzoek als faciliteiten in publiek-private samenwerking, en ten slotte ontwikkeling van een voltijdmasteropleiding Polymer Engineering (bekostigd voor 120 studiepunten, start per september 2025). Daarnaast is vanuit het CoE GreenPAC de incubator ZWINC. ontstaan. ZWINC. is een bruisende startup-community in Zwolle voor innovatieve ondernemingen in de kunststofindustrie, slimme maakindustrie en IT. Hier groeien ideeën uit tot toekomstbepalende ondernemingen. ZWINC. draagt hiermee bij aan de ambitie van Windesheim om maatschappelijke transities te versnellen en kennis te valoriseren, zoals de overgang naar een circulaire economie en de grondstoffentransitie. ZWINC. zet zich daarnaast in op het vernieuwen, vergroten en versterken van het ondernemersklimaat in de regio Zwolle en biedt toekomstperspectief aan jong talent. Dit doen zij met verschillende regionale partners waaronder de gemeente Zwolle, de provincie Overijssel, CoE Green PAC, Digital District Zwolle, Perron038, lectoraten, Kennispoort, Centre for Entrepreneurship en andere startup-ondernemerschap gerelateerde initiatieven. Door de directe link met kennisinstellingen, overheden en investeerders vergroot ZWINC. het innovatievermogen in de regio en ontstaan innovatieve startup- en scale-up-initiatieven. In 2024 groeide de community sterk naar 38 startups en zijn er tien doorontwikkeld naar scale-ups. Succesvolle startups die doorgroeien zijn bijvoorbeeld Bondus, Circular Rubber Platform, Shift to Solar, Battery Trailer, Rondt, Implican, ByWatt en Formal.
---------------------------------	---

Verbinding met de regio

Windesheim is een vanzelfsprekende kennispartner in de regio's Almere en Zwolle. De lectoraten zijn regionaal geïnspireerd en hebben landelijke en in toenemende mate Europese doorwerking. Zo dragen ze met actuele kennis vanuit hun onderzoek bij aan onder andere de Regio Deal Zwolle en de Regio Deal 'Nieuw Land' (Flevoland). Beide deals moeten zorgen voor sociaal-sterke, circulaire, innovatieve en klimaatbestendige regio's. Daarvoor is kennis én samenwerking nodig. Die samenwerking was er ook in 2024 in diverse samenwerkingsverbanden en op verschillende inspirerende locaties waar onderwijs, onderzoek, overheid, organisaties en ondernemers samenkwamen. Perron038, Lux038 en De Werkplaats sociaal domein (Flevoland) zijn zulke locaties waar de onderzoekers van Windesheim met ondernemers aan regionale opgaven werken. Zie ook [Windesheim.nl – samenwerkingen](#).

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

Familiebedrijven voor brede welvaart

In november 2024 werd het initiatief van de SPRONG-groep *Familiebedrijven voor Brede Welvaart* gehonoreerd. Windesheim, Avans en Hogeschool Rotterdam bundelen hun krachten binnen dit SPRONG-traject om samen met het werkveld te komen tot een excellente onderzoeksgroep. Deze drie hogescholen hebben op strategisch niveau een speerpunt gemaakt van ondernemerschap voor brede welvaart. Bovendien hebben ze, vanuit verschillende expertisegebieden, hun sporen verdiend met onderzoek naar dit speerpunt. De SPRONG-groep werkt gezamenlijk aan: het opzetten en doorontwikkelen van een geïntegreerd kennisplatform op het gebied van mkb-familiebedrijven in relatie tot de creatie van brede welvaart, het bouwen aan de kwaliteit en professionaliteit van de onderzoeksgroep en het samen optrekken in profilering, netwerkversterking en het genereren van impact richting werkveld, onderwijs en wetenschap.

Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

In april 2024 werd de officiële start gevierd van het lectoraat *Persoonsgerichte Zorg en Ondersteuning*. Isala, IJsselheem, Icare, Carinova en hogeschool Windesheim werken samen met als doel om passende zorg in de toekomst mogelijk te houden. Samenwerking binnen de regio en tussen sectoren is één van de speerpunten van het Integraal Zorgakkoord (IZA). Het nieuwe lectoraat geeft hier een mooie invulling aan.

Regionale Kenniswerkplaatsen Onbegrepen Gedrag

De [Regionale Kenniswerkplaats Onbegrepen Gedrag Flevoland](#) is een vierjarig project waar vijf gemeenten uit Flevoland en vijftien zorg- en welzijnsorganisaties participeren. De Kenniswerkplaats richt zich op het ontwikkelen van ‘herstelnetwerken’, het versterken van ervaringsdeskundigheid en het verbinden van ervaringskennis aan andere bronnen van kennis.

De kenniswerkplaats werkt samen met de kenniswerkplaats Onbegrepen Gedrag Curaçao, waar regelmatig uitwisseling, ook op locatie, plaatsvindt. Vanuit het lectoraat *GGZ en Samenleving* zijn onderzoekers in mei 2024 twee weken op Curaçao geweest om de samenwerking te intensiveren. Een vervolgplan is toegekend. De Kenniswerkplaats Onbegrepen Gedrag Flevoland heeft ook aansluiting bij de netwerken voor mentale gezondheid in Flevoland en met de uitwerking van het integraal zorgakkoord. Verder is in 2024 gestart met een nieuw project in de [Regionale Kenniswerkplaats Onbegrepen Gedrag IJsselland](#). Deze kenniswerkplaats leidt het lectoraat *GGZ en Samenleving* samen met GGD IJsselland. De kenniswerkplaats richt zich op inclusie en participatie van mensen, maar ook wijken, met een kwetsbaarheid. Het eerste project focust op een buurt in Zwolle (Dieze-Oost), het tweede project dat in 2024 startte, richt zich op herstelmogelijkheden van mensen met psychische kwetsbaarheden in de kleine kernen rondom Hardenberg. In 2025 wordt gestart met het laatste project in deze kenniswerkplaats: een regionaal netwerk van ervaringsdeskundigen. De Kenniswerkplaats IJsselland is ook verbonden met de regionale zorg- en veiligheidsnetwerken.

In 2024 is er met de kenniswerkplaatsen IJsselland en Flevoland een uitwisseling geweest met die van Groningen, Friesland en Drenthe. Deze verbinding krijgt een vervolg.

6.3.2. Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Tabel 8: Personele inzet voor praktijkgericht onderzoek (peildatum 31 december 2024)

Categorie	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	23	21,3
Associate lectoren	25	21,9
Onderzoekers en docent-onderzoekers	100	69,2
Promovendi	32	20,3
Postdocs	1	0,6
Onderzoeksondersteuning	85	60,5
Totaal onderzoekspersoneel	266	193,8

Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling*: 91,3%	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 8,7%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)		0,93
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut		5

* als medewerker van Windesheim, niet als lector

Extra investeringen voor kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

In 2024 investeerden de kenniscentra opnieuw in (tijdelijke) uitbreiding om de kennisinfrastructuur te verstevigen. Voorbeelden daarvan zijn de inzet van extra medewerkers voor communicatie, datamanagement, projectondersteuning of financiën, en het stimuleren van medewerkers om een promotietraject te verkennen met behulp van promotie vouchers. Een deel van het budget uit het bestuursakkoord is ook gebruikt om onderzoekers te financieren. Zo is de vaste voet van lectoraten verhoogd, en is bij de inzet rekening gehouden met de verdeling van functies.

Daarnaast investeerden kenniscentra in het vormgeven en verder uitbouwen van samenwerkingen. In de eerste plaats samenwerking met het onderwijs door het aanstellen van verbindende collega's of door het ontwikkelen van nieuw (master)onderwijs. Verder investeerden de kenniscentra in cross-oversamenwerking tussen verschillende lectoraten. Voorbeelden hiervan zijn de samenwerking op het thema *Ontzorging door middel van digitale technologie* (lectoraat *Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg en ICT-innovaties in de Zorg*), op het thema *Duurzaamheid en data* (*Urban Innovation* en lectoraat *Digital Business & Society*), op het thema vitaliteit (kenniscentra *Bewegen & Educatie* en *Gezondheid & Welzijn*) en datagedreven zorg (kenniscentra *Technologie* en *Gezondheid & Welzijn*). Ten slotte investeerden kenniscentra in het versterken van de samenwerking met partners en samenwerkingsverbanden in de regio, waaronder [Perron038](#), [Digital District Zwolle](#) (DDZ), en de eerdergenoemde ZWINC., Biltin en TechOost.

6.3.3. Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

In 2024 hebben de kenniscentra, met behulp van de taal, concepten en beelden van lector *doorwerking* Harry van Vliet (HvA), verder uitwerking gegeven aan indicatorensets die passen bij het profiel en de ambitie van het kenniscentrum. Daarbij is er steeds aandacht voor de verhouding tussen kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren, en tussen inspanning en resultaat. Hoewel de indicatorensets tussen kenniscentra verschillen, zijn dezelfde criteria (doelen) gehanteerd (zie kader) en zijn dezelfde stappen doorlopen om te komen tot de indicatorensets. Met deze indicatorensets dragen kenniscentra uit wat de zichtbaarheid en toegevoegde waarde van het onderzoek voor het onderwijs, het werkveld en brede maatschappij is.

De kenniscentra van Windesheim voldoen minimaal aan de volgende criteria:

- Het onderzoek sluit aan bij en is medebepalend voor regionale/ nationale/ internationale agenda's.
- Het onderwijs is actief betrokken bij het onderzoek.
- Het onderzoek is (door meerjarige partnerships) relevant voor de praktijk.
- In het onderzoek is sprake van comakership.
- Onderzoeksresultaten worden gebruikt in onderwijs, praktijk en onderzoek.

In september 2024 is het **beleid Research Data Management** vastgesteld waarmee Windesheim het belang van een zorgvuldige omgang met onderzoeksdata onderschrijft. Onderzoeksdata zijn van grote waarde in het onderzoeksproces en dienen zorgvuldig en integer beheerd te worden. Om daar een gezamenlijk beeld en kader voor te ontwikkelen is twee jaar geleden het project Research Data management (RDM) gestart. De resultaten van het project zijn vastgelegd in het desbetreffende RDM-beleid. Dit beleid beschrijft vooral de systeemkant - de samenhangende structuur en processen van RDM. Om dat goed te ondersteunen is het Digital Competence Centre (DCC) opgericht.

In november 2024 is het **Beleid Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek** vastgesteld. Dit kwaliteitszorgbeleid beschrijft de hogeschoolbrede kaders voor onze werkwijze op het gebied van kwaliteitszorg, zowel voor onderwijs als onderzoek. In het integrale beleid zijn gezamenlijke bouwstenen en uitgangspunten opgenomen, die waar nodig voor onderzoek en onderwijs afzonderlijk zijn uitgewerkt.

In 2024 vonden binnen de kenniscentra van Windesheim geen visitaties plaats. De externe visitaties zijn gepland in 2025 en begin 2026. In 2024 gaven de kenniscentra verder vorm aan de in 2023 gestarte (gezamenlijke) voorbereidingen.

Doorwerking naar beroepsonderwijs en arbeidsmarkt

De drie functies van het praktijkgericht onderzoek zijn:

1. doorwerking naar het beroepsonderwijs;
2. doorwerking naar de arbeidsmarkt en brede samenleving, en
3. kennisontwikkeling.

Hieronder volgen voorbeelden van de manier waarop Windesheim doorwerking naar het onderwijs en naar de arbeidsmarkt realiseerde.

School Wide Positive Behaviour Support

Het lectoraat *Inclusieve leeromgevingen* doet al meer dan tien jaar onderzoek naar *School Wide Positive Behaviour Support*. In 2023 is een initiatief gestart om de inzichten die onderzoekers daarin opdoen te vertalen naar de eigen lerarenopleidingen. De verwachting is dat dit een positieve impact heeft op de voortgang die studenten in hun studie maken en het oplossen van door hen ervaren knelpunten. Daarmee kunnen de opleidingen langstudeerders meer gericht begeleiden en ze toeleiden naar een getuigschrift.

Carbon Case Estimator

Het lectoraat *Energietransitie* ontwikkelde verschillende instrumenten waarmee studenten en/of startups een beeld kunnen vormen van de Sustainable Development Goals (SDG's) in relatie tot hun project. Een van die instrumenten is de [Carbon Case Estimator](#), een applicatie bestaande uit een front-end (de website), een back-end waarin voor diverse situaties en applicaties de CO₂-waardes zijn opgenomen, en een Application Programming Interface (API) om deze databron te ontsluiten. Er zijn diverse duurzaamheids- en inclusiviteitsprincipes toegepast.

De opleiding HBO-ICT van Windesheim heeft de tool ingevoerd voor alle studenten, zodat zij inzicht krijgen in de CO₂-uitstoot gerelateerd aan hun project. Hierbij gaat het om zowel ICT-technische aspecten als bijvoorbeeld vervoer van en naar de Campus. Het inzicht is een aanzet om duurzame(re) keuzes te maken. De [Carbon Case Estimator](#) won op de Winovation in januari 2024 de Green Award.

Familiebedrijven in het mbo

Het doel van het project *Familiebedrijven in het mbo* was om studenten kennis te laten maken met de unieke dynamiek binnen familiebedrijven, met als uiteindelijke ambitie dat meer afgestudeerden kiezen voor een carrière binnen deze bedrijven. Vanuit deze ambitie is op basis van het onderzoek van het lectoraat *Familiebedrijven* een onderwijsprogramma voor het mbo ([keuzedeel](#)) ontwikkeld samen met het mbo met als onderwerp familiebedrijven. Het keuzedeel is door de Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven goedgekeurd. De betrokken mbo-docenten zijn erg tevreden over de samenwerking en het ontwikkelde programma.

Taal in Almere

[Taal in Almere](#) is een programma waarin onderwijsprofessionals uit het primair en voortgezet onderwijs (po en vo), middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en kinderopvang samenwerken in lerende netwerken, om zo hun taalprofessionaliteit te ontwikkelen. Tot op heden zijn twaalf netwerken actief (geweest) en voeren onderzoekers van het lectoraat *Urban Care & Education* flankerend onderzoek uit, zodat de inzichten uit deze netwerken geborgd kunnen worden in het Almeerse onderwijs en daarmee het taalonderwijs versterkt wordt.

Intensive Care Unit

Op de Neonatale Intensive Care Unit (NICU) gaan 74 alarmen per uur per bedje af. De alarmdruk is dus erg hoog. Het lectoraat *ICT-innovaties in de Zorg* heeft onderzocht hoe digitale oplossingen kunnen bijdragen aan het verminderen van deze alarmdruk. In een vervolgproject wordt een van de oplossingen daadwerkelijk ingevoerd. In dit project werkten zowel ICT-studenten als studenten Verpleegkunde van hogeschool Windesheim samen. Deze laatste hebben met hun adviesrapport de Digitale Zorg Prijs 2024 gewonnen.

Digitale Zorg Prijs 2024

Windesheim-studenten Dana de Haas, Marike Goense en Elise Foks wonnen de Digitale Zorg Prijs 2024! De studenten Verpleegkunde krijgen de prijs voor hun onderzoek naar de alarmdruk en alarmmoeheid op de Neonatale Intensive Care Unit (NICU) bij Isala Zwolle. Dat is de afdeling in het ziekenhuis waar de zorg voor zieke of vroeggeboren baby's plaatsvindt.

Het onderzoek heeft geleid tot concrete acties waardoor de alarmdruk vermindert en de kans op alarmmoeheid afneemt. De studenten deden hun onderzoek binnen het [project TWOSOME](#) dat het lectoraat *ICT-innovaties in de Zorg* in samenwerking met Isala Zwolle doet.

De Digitale Zorg Prijs 2024 is een stimuleringsprijs voor studenten met een innovatief idee op het gebied van zorgtechnologie. De prijs is een initiatief van V&VN (Branchevereniging voor verpleegkundigen & verzorgenden Nederland)/ VZI (Verpleegkundige Zorg- en Informatietechnologie).

Quickscan leercultuur

In opdracht van het ministerie SZW is door het lectoraat *Leven Lang Ontwikkelen* samen met TNO de quickscan leercultuur ontwikkeld voor het mkb. Deze scan geeft inzicht hoe het met de leercultuur in een mkb-bedrijf is gesteld en geeft gerichte adviezen voor verbetering van deze leercultuur. Deze scan is in de drie maanden na de lancering al door meer dan 1000 mkb-bedrijven ingevuld. Zij zijn voorzien van een deskundig advies waarmee mkb-medewerkers zich kunnen ontwikkelen door middel van specifieke trajecten voor leven lang ontwikkelen.

Doorontwikkeling functiehuis onderzoekers

In het voorjaar van 2024 heeft HR de wensen en behoeften ten aanzien van praktijkgericht onderzoek op het gebied van het HR-instrumentarium verkend. De belangrijkste aanbeveling is het ontwikkelen van een doorlopende functielijn voor onderzoekers. In het najaar van 2024 is met een brede afvaardiging een start gemaakt met deze ontwikkeling, en we streven naar afronding in het najaar van 2025.

In 2024 evalueerde Windesheim de *Handreiking totstandkoming en verlenging leeropdrachten* die geschreven is als uitwerking van de regeling voor (her)benoeming van (associate) lectoren (2022), met als doel om dit proces eenduidig vorm te geven. Reacties van kenniscentrumbesturendebesturen, lectoren en kwaliteitszorgmedewerkers zijn verwerkt in een nieuw concept dat we begin 2025 als handleiding vaststellen.

Diversiteit & inclusie en duurzaamheid binnen onderzoek

De kenniscentra binnen Windesheim bevorderen op verschillende manieren de sociale kant van duurzaamheid, namelijk diversiteit en inclusie (D&I). Zo onderhouden ze nauwe contacten met het Windesheimbrede D&I-expertteam. Daarnaast zijn in 2024 voorbereidingen getroffen tot een afwegingskader voor inclusief onderzoek doen. Hieronder volgt nog een selectie van voorbeelden uit de verschillende kenniscentra.

Het kenniscentrum *Maatschappelijke Innovaties Flevoland* voerde onderzoek uit naar de onboarding van nieuwe medewerkers. Daaruit kwamen aandachtspunten naar voren, waaronder het opbouwen van een uniform onboardingsprogramma voor het kenniscentrum rondom de C's 'compliance', 'clarification', 'culture', 'connection', 'check-back' en 'confidence'. Dit programma biedt een systematische aanpak die ervoor zorgt dat alle nieuwe medewerkers een consistente en ondersteunende onboarding krijgen, ongeacht hun specifieke rol binnen het kenniscentrum.

Onderzoekers zetten regelmatig ervaringsdeskundigen binnen het kenniscentrum in bij het maken van keuzes in het benaderen van respondenten en dataverzameling.

Lector Sui Lin Goei, vanuit het kenniscentrum *Bewegen & Educatie*, en lector Kitty Jurrius, vanuit het kenniscentrum *Maatschappelijke Innovaties Flevoland*, ontwikkelden een masterclass voor onderzoekers over inclusief werken en uitvoeren van onderzoek. Samen met onderzoekers van Fontys Hogeschool en Hogeschool Utrecht ontwikkelden zij een tool om de bewustwording bij onderzoekers, docenten en studenten te stimuleren. De tool is, verspreid over drie congressen in de zomer en het najaar van 2024, in workshopvorm uitgetest.

Het lectoraat GGZ en Samenleving, binnen het kenniscentrum *Gezondheid & Welzijn* heeft nadrukkelijk plaats voor medewerkers met diverse vormen van ervaringskennis. In vacatureteksten geeft het lectoraat aan dat eigen ervaringen in de ggz een pre zijn. Over de manier waarop het lectoraat dit doet, verzorgen de onderzoekers ook externe presentaties. Het lectoraat heeft ook een nauwe samenwerking met de Vereniging van Ervaringsdeskundigen waarvoor diversiteit en inclusie kernwaarden zijn.

Sjiera de Vries, voormalig lector *Sociale Innovatie*, werkt samen met het Windesheimbrede D&I-expertteam waarbij structurele monitoring van het beleid op de agenda staat. Een andere onderzoeker van het lectoraat *Sociale Innovatie* werkt met diverse teams binnen Windesheim aan het beter inzetten van medewerkerstalent.

Als het gaat om de 'groene' kant van duurzaamheid heeft Windesheim een aantal lectoraten dat zich richt op het versnellen van de transities naar een leefbare planeet. Zij doen bijvoorbeeld onderzoek naar samenwerking binnen circulaire netwerken, circulaire startups, verduurzaming van de keten, en de energietransitie. Voor andere lectoraten geldt dat zij hiervoor weliswaar geen speciale activiteiten hebben ondernomen, maar dat duurzaamheid een aandachtspunt is in hun onderzoeksvoorstellen en de uitvoering van het onderzoek.

Het lectoraat *Energietransitie* zet zijn expertise in bij het ontwikkelen van nieuwbouw en renovaties van de gebouwen op de campus en tegelijkertijd is de campus object van onderzoek van dit lectoraat. Ook bracht het lectoraat twee keer expertise in bij het eerste Zwolse Burgerberaad over de vraag 'Hoe wordt Zwolle op een eerlijke manier klimaatneutraal voor 2040?'

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 uitvoeren van praktijkgericht onderzoek: acquireren, voorbereiden en uitvoeren van onderzoeksprojecten. Participerende hogescholen hebben trekkingsrechten voor deelname. Voor het studiejaar 2024-2025 heeft Windesheim vijf collega's voorgedragen.

H7 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

Wie het instellingsplan 2023 – 2028 leest, ziet dat studenten en medewerkers vaak in één adem worden genoemd. Dat is niet voor niets. Inclusie bijvoorbeeld hoort voor medewerkers net zo goed te gelden als voor studenten. Medewerkers hebben daarin wel een speciale rol. Zij zijn het die de kernwaarden van Windesheim overbrengen aan de studenten; dat doen ze in hun onderwijs en onderzoek, maar ook in hun gedrag als rolmodel.

Het HR-beleid van Windesheim is geënt op drie thema's die voor de periode 2022 – 2024 waren gedefinieerd: de arbeidsmarkt, talentontwikkeling en organisatieontwikkeling. In dit jaarverslag 2024 zijn deze thema's gekoppeld aan de ambities van Dichterbij.

7.1. Feiten en cijfers

Eind 2024 werkten er 2.957 medewerkers bij Windesheim (2.340 fte). Ten opzichte van 2023 zijn dit 47 medewerkers minder (22 fte). Van het totaal aantal medewerkers is 40% man en 60% vrouw; 1% meer vrouw dan in 2023. 1.892 medewerkers behoren tot het onderwijzend personeel (1.498 fte) en 1.065 medewerkers hebben een ondersteunende functie (842 fte). Ten opzichte van 2023 werken er 37 fte minder in het onderwijs en 15 fte meer in een ondersteunende functie.

7.1.1. Instroom medewerkers

Ook Windesheim had in 2024 te maken met schaarste aan personeel. Dat blijft onze aandacht vragen. We hebben daarom medewerkers ingezet om proactief op de arbeidsmarkt te zoeken naar talent. De in 2022 ontwikkelde (employer branding) campagne *Sluit je aan* was ook in 2024 succesvol. Uit de evaluatie blijkt dat we meer specifieke doelgroepen, zoals schaarse ict'ers en technici hebben bereikt. Het gemiddelde aantal kandidaten dat reageert op een vacature is gestegen van 8 (2023) naar 11. Er zijn 159 fte medewerkers ingestroomd, ruim 109 fte minder dan in 2023. Sinds het najaar van 2024 is het aantal vacatures gedaald (2024: 262 versus 2023: 336) en wordt de campagne qua intensiteit hierop aangepast.

Ervaringsverhalen | Werken bij Windesheim

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

7.1.2. Doorstroom medewerkers

Interne mobiliteit is een belangrijk aspect in het werken bij Windesheim. Vacatures worden daarom altijd ook aan de interne arbeidsmarkt aangeboden. In 2024 zijn van de 262 vacatures er 30 ingevuld door interne kandidaten. Mede door de daling van middelen zijn domeinen en diensten bezig het werk anders te organiseren, met inzet van de huidige medewerkers. Daardoor worden sinds het laatste kwartaal vacatures eerst alleen voor interne kandidaten opengesteld.

7.1.3. Uitstroom medewerkers

In 2024 zijn 317 medewerkers (169,3 fte) uit dienst getreden. Dit is 10,6% van de gemiddelde populatie in 2024. In 2023 was dit 10,7% van de gemiddelde populatie van 2023. Het eerste deel van 2024 beëindigden medewerkers voornamelijk nog op eigen verzoek hun loopbaan bij Windesheim (127); in de tweede helft van het jaar was het bereiken van de einddatum van het tijdelijke contract de voornaamste reden voor vertrek (145); 16 medewerkers bereikten in 2024 de AOW-gerechtigde leeftijd.

Windesheim begeleidt (ex-)medewerkers naar een andere passende baan als er sprake is van een werkloosheidsuitkering na afloop van de arbeidsovereenkomst. In vergelijking met de twee voorgaande jaren is de gemiddelde uitkeringsduur langer geworden. Er wordt wel snel een nieuwe baan geaccepteerd, maar vaak in combinatie met een uitkering doordat er minder uren worden gewerkt of een lager inkomen wordt geaccepteerd.

Vroegtijdige begeleiding helpt bij het vinden van een andere baan. Opvallend is dat ook in 2024 weer veel nieuwe uitkeringsgerechtigden zich zelfstandig hebben gevestigd of dit overwogen. Net als voorgaande jaren blijven de werkzoekenden in de leeftijdscategorie 55+ en met meer dan tien jaar onderwijservaring relatief lang werkzoekend. Factoren die hierin een rol spelen zijn de veelal langlopende uitkerings- en herlevingsrechten.

7.1.4. Flexibele schil

Windesheim zet een flexibele schil van externe gekwalificeerde professionals in. Daarnaast hebben we door de extra financiële middelen (o.a. NPO-gelden, omzet uit werk voor derden en subsidies) ook in 2024 nieuwe medewerkers aangenomen. Deze nieuwe medewerkers startten veelal met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (D-4). De flexibele schil vormde mede daardoor in 2024 16,3% van de formatie. Dat is 6% lager dan in 2023 (22,2%) en ligt onder de begrote bovengrens van 20%. Windesheim maakt gebruik van D-4-contracten (10,8%), uitzendarbeid (waaronder payrolling), IB-47 en zelfstandigen conform de definitie in de cao hoger beroepsonderwijs. De inzet van medewerkers die niet in loondienst zijn kostte in 2024 € 13,5 miljoen; deze kosten zijn gedaald ten opzichte van 2023 (€ 17,3 miljoen). Het aandeel ingezette externen ligt 1,1% lager dan in 2023 en is voor het eerst sinds vier jaar gedaald.

7.1.5. 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. Leidinggevend hebben hierin de cruciale rol om samen met de medewerker passende afspraken te maken die leiden naar herstel. Windesheim bood ook dit jaar ondersteuning op het vlak van verzuim of het voorkomen van verzuim, onder meer door het aanbieden van de training *Beïnvloeden van verzuim*.

Het voortschrijdende verzuimpercentage over de periode 1 januari 2024 t/m 31 december 2024 is 4,8%. Dat ligt 1,5% boven het Windesheimstreefpercentage van 3,33%. Windesheim hanteert de Verbaannorm, die wordt berekend op basis van verzuim in combinatie met leeftijd en opleidingsniveau. Het voortschrijdend verzuimpercentage ligt inmiddels boven het niveau van de periode voor corona. De verzuimfrequentie (0,44) is in 2024 gelijk gebleven aan die van 2023. Windesheim biedt actief ondersteuningsmogelijkheden aan medewerkers en leidinggevend om verzuimtrajecten zo kort mogelijk te houden.

Tabel 9: Verzuimcijfers

	2024	2023	2022	2021	2020
Streefpercentage	3,33	3,33	3,35	3,35	3,35
Verzuimpercentage	4,82	4,09	3,81	3,26	3,34
Verzuimfrequentie	0,44	0,44	0,50	0,28	0,29

7.2. Werken aan maatschappelijke transities

“Als we met studenten en onze omgeving willen werken aan maatschappelijke transities, 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 transities: door onderwijs en onderzoek (zie hiervoor de hoofdstukken 3 en 6), maar ook door zelf duurzaam bezig te zijn (zie hoofdstuk 2 Green Ambassadors Programma).

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 ondersteunen, voorziet Windesheim elke medewerker van een NS Business Card voor zakelijk reizen.

7.3. 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.

7.3.1. Werkbeleving en van werkdruk naar werkplezier

Uit het in 2023 uitgevoerde werkbelevingsonderzoek (tweejaarlijks) is gebleken dat medewerkers met veel plezier bij Windesheim werken en werk hebben dat hen inspireert. De vragenlijst is door 63% ingevuld en 75% hiervan waardeert het werken bij Windesheim met een 8 of hoger. Naast de positief gewaardeerde aspecten kwam ook naar voren dat de werkbeleving te verbeteren is door 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.

Zowel bij de totstandkoming van het instellingsplan *Dichterbij* als bij de implementatie hiervan worden medewerkers betrokken en geïnformeerd door middel van bijvoorbeeld Sirenessessies elke eerste maandag van de maand. In 2024 is onder andere een Windesheimbrede dialoog gevoerd over werkdruk en is de aanpak van werkdruk geëvalueerd. Dit leverde aandachtspunten en aanbevelingen op zoals ‘het zetten van kleine stappen’ en het ‘leren van elkaar’. Voortdurende aandacht is nodig om de energie vast te houden. Het voeren van de dialoog in de teams blijft de basis om het werk met elkaar goed te organiseren; juist ook in een tijd waarin de financiële middelen minder worden. In 2024 hebben wij over het onderwerp werkdruk ook basisworkshops voor verschillende teams georganiseerd. Dit betreft een workshop waarin teams handvatten krijgen om zelf aan de slag kunnen gaan met het aanpakken van werkdruk. In 2025 wordt de Windesheimbrede dialoog werkdruk vervolgd.

In het werkbelevingsonderzoek van 2023 heeft 10% van de respondenten aangegeven te maken hebben gehad met ongewenst gedrag. Met name roddelen en verbale agressie zijn genoemd. Ieder domein en dienst is aan de slag gegaan met de uitkomsten. Ongewenst gedrag blijft een aandachtspunt; in 2025 voeren we een nieuwe meting uit via het werkbelevingsonderzoek van dat jaar. In hoofdstuk 9.8 (tabel 22) wordt door de vertrouwenspersonen aangegeven dat in 2024 de meest voorkomende vorm van ongewenste omgangsvormen pestgedrag (waaronder intimidatie) is.

7.3.2. Aantrekkelijk werkgever

Windesheim wil een aantrekkelijk werkgever zijn. Daarom hanteren we extra arbeidsvoorwaarden, naast de cao:

- **Vitaliteit:** een gezonde levensstijl is voorwaarde voor een productieve en plezierige werkomgeving. Daarom biedt Windesheim 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 je vakgebied.

Ieder jaar bezien we of de extra arbeidsvoorwaarden nog passend zijn bij de actuele ontwikkelingen. Deze extra arbeidsvoorwaarden worden besproken in het overleg met de vakorganisaties.

7.3.3. 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. Deze lijn staat onder andere beschreven in het geactualiseerde professionaliseringsplan (2022-2025) en de geactualiseerde HR-gesprekencyclus, waarin groei en ontwikkeling centraal staan.

Windesheim communiceert via diverse kanalen over de mogelijkheden voor medewerkers om structureel aan hun duurzame inzetbaarheid te werken. De centrale en decentrale arbeidsvoorwaarden, zoals de inzet van DI-uren, ondersteunen dit. In 2024 was er meer vraag naar loopbaangesprekken. Er zijn met circa 108 medewerkers één of meerdere (verkennde) loopbaangesprekken gevoerd (2023: 70), waarbij verschillende vragen centraal stonden, variërend van mogelijkheden om bij Windesheim te kunnen blijven werken tot advies over een carrièrestap of een optimale invulling van de laatste loopbaanfase.

Vitaliteit is eveneens onderdeel van duurzame inzetbaarheid. In 2024 organiseerde Windesheim diverse workshops, zoals:

- **Werken en overgang,** een workshop voor vrouwelijke medewerkers en voor leidinggevenden, ter bevordering van begrip en het voorkomen van verzuim; deze workshop wordt als zeer waardevol ervaren door medewerkers en is meerdere keren aangeboden.
- trainingen voor de doelgroep 60+ waarin het gaat over hoe zelf de regie te pakken in de laatste fase van je loopbaan.
- Het onderzoek van het RIVM over het thema mantelzorg is afgerond. De uitkomsten van het onderzoek gaan met name over het voeren van het goede gesprek tussen leidinggevende en medewerker hoe werk en mantelzorg te combineren.

Naast de centrale activiteiten zijn er in 2024 ook decentrale activiteiten gestart, bijvoorbeeld met als onderwerp *werkgeluk* en *omgaan met werkdruk*. Het doel hiervan was om medewerkers zich bewuster te laten worden van de eigen medeverantwoordelijkheid als het gaat om vitaliteit.

7.3.4. 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.

Het Windesheimbrede D&I-beleid is beschreven in hoofdstuk 4.4. Hieronder de belangrijkste acties op HR-gebied. Ook in het HR-beleid krijgt inclusie steeds meer vorm en betekenis. We zien een toenemende groep medewerkers zich actief en bewust ontwikkelen op dit thema:

- Bij wervingsactiviteiten zet Windesheim in op het inclusief werven en selecteren. Naast het inclusiever maken van bijvoorbeeld wervingsteksten is ook een start gemaakt met ‘dialoogtafels’ over dit thema binnen domeinen en diensten.
- Inclusie is ingebed in het werving- en selectiebeleid (*Employee Journey*) dat in 2024 is geïmplementeerd.
- In 2024 namen 21 leidinggevenden (twee groepen) deel aan de leergang *Leidinggeven aan Psychologische Veiligheid*. Na de positieve evaluatie van de leergang in 2023 is deze opnieuw in het aanbod opgenomen. De groep die in december 2024 is gestart wordt voor het eerst getraind door ‘eigen’ trainers van Windesheim.
- De animo voor workshops *Digitale toegankelijkheid en gelijkwaardigheid* en *Internationalisering* neemt af.
- Het ontwikkeltraject *De ander & ik* is na het succes in voorgaande jaren in 2024 opnieuw in het aanbod opgenomen. In dit ontwikkeltraject wordt de kracht van (levens)verhalen ingezet om te werken aan vaardigheden zoals verbinding maken, je verplaatsen in de ander en het onderzoeken van andere perspectieven dan de jouwe.
- In 2024 is de training *Dialoog in de klas* nieuw in het ontwikkelaanbod opgenomen. De evaluaties van de eerste trainingsgroep waren positief. Het blijft echter lastig om voldoende docenten te mobiliseren zich in te schrijven; opvallend omdat de behoefte juist bij hen is ontstaan.
- We constateren dat de dialoog als werkvorm steeds vaker wordt ingezet, zowel tijdens leiderschapsbijeenkomsten als bij bijeenkomsten over thema's als duurzaamheid en D&I. In 2023 is begonnen met het opleiden van meer facilitatoren die dialoogvaardigheden kunnen inzetten om deze werkvorm binnen Windesheim verder te ontwikkelen en een integraal onderdeel te laten worden van de werkcultuur.

De domeinen en diensten hebben ook individuele initiatieven ontplooid om D&I te bevorderen, zoals het organiseren van verschillende evenementen (Iftar, internationale vrouwendag, Ketu Koti, Diversity Day, Paarse Vrijdag), deelname aan leergangen als stagediscriminatie en psychologische veiligheid en D&I-dialogen.

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

In 2024 is vanuit bureau *Integrale Veiligheid* het RI&E-proces bij Windesheim herijkt en is een Windesheim brede voortgangsrapportage opgesteld. De voortgangsrapportage is besproken in diverse gremia waaronder de medezeggenschap. In het afgelopen jaar is de RI&E geactualiseerd, met alle diensten en domeinen is een plan van aanpak gemaakt en worden de te nemen maatregelen opgepakt. Jaarlijks wordt de voortgang ervan bekeken en besproken. Verder bereiden we een externe RI&E-toetsing voor en werken we aan een overkoepelend Arbobeleid. Beide zullen in 2025 hun beslag krijgen.

7.3.6. Onboarding en offboarding

Windesheim besteedt centraal en decentraal 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. Centraal organiseren we 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 ingrediënten. In 2024 woonden 115 medewerkers één of meer van de 14 bijeenkomsten bij. Op basis van een terugblik over het afgelopen jaar zal in 2025 het onboardingsprogramma worden aangepast om beter aan te sluiten bij de datum van indiensttreding van de medewerker en de informatiebehoefte die daarbij past.

De in 2023 gestarte exit-enquête is voortgezet in 2024. Van alle medewerkers die op eigen verzoek Windesheim hebben verlaten heeft 46% de vragenlijst ingevuld. De uitkomsten zijn vergelijkbaar aan die van 2023. De belangrijkste redenen voor vertrek zijn: de inhoud van de werkzaamheden en het kunnen maken van een carrièrestap. In 2025 zullen we gebruik maken van een andere analysetool, bekijken we of de vragenlijst kan worden uitgebreid om ook medewerkers die vertrekken vanwege het van rechtswege beëindigen van de arbeidsovereenkomst te kunnen bevragen. Vanwege de uitdagende financiële taakstelling betreft dit in 2024 een grotere groep medewerkers dan voorgaande jaren.

Een projectteam binnen Windesheim heeft de Zestor pilot 'Inductie' afgerond. Prototypes van de opbrengst van het 'buddy-concept', gericht op de steunstructuur in de inductietijd van een startende docent, zijn in december 2024 met coaches van alle domeinen gedeeld. In het eerste kwartaal van 2025 zal CINOP in opdracht van Zestor middels interviews onder betrokkenen het totale onderzoek afronden.

7.4. 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 leidinggevers, medewerkers en teams. Daarnaast stimuleert en faciliteert de CA het leren en ontwikkelen over opleidings- en domeingrenzen heen; zij worden steeds meer, in samenwerking met domeinen en diensten, het platform voor leren en ontwikkelen. Daarnaast is de CA partner in de vorming van een Center for Teaching and Learning (zie paragraaf 7.4.4.). Elk domein en dienst heeft een adviseur *leren en ontwikkelen* die aanspreekpunt is voor de leerbehoefte en die deze kan verbinden met hogeschoolbrede initiatieven.

7.4.1. Docentprofessionalisering

In 2024 is de in 2023 nieuw ontwikkelde BDB-module (basis didactische bekwaamheid) Didactiek geïmplementeerd. In deze module is het instellingsplan *Dichterbij* verweven en wordt er gewerkt met leeruitkomsten. De module omvat basisdidactiek voor startende docenten, waarin ook diversiteit, inclusie en de eigen leerroute vervlochten zijn. Intervisie en formatieve momenten zijn als werkvormen toegevoegd. De module wordt afgesloten met een portfolio en een criteriumgericht interview.

De afronding van de module basiskwalificatie examinering (BKE) van Windesheim wordt beoordeeld door een externe instantie (CITO). In 2024 hebben we voorbereidingen getroffen (pilot) om de afronding van de BKE vanaf 2025 over te dragen aan Windesheimassessoren.

In 2024 waren er 290 inschrijvingen in één van de BDB-modules; 191 docenten hebben hun volledige BDB behaald. De vrijstellings- en certificeringscommissie heeft in 2024 in totaal 297 verzoeken om vrijstelling voor BDB en SKE ontvangen. Hiervan zijn 240 verzoeken toegekend en 57 afgewezen.

Onderstaand de resultaten van de verplichte professionaliseringsonderdelen voor docenten en leidinggevers in 2024.

- Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB): 191 certificaten
- Seniorekwalificatie Examinering (SKE): 7 certificaten
- Seniorekwalificatie Examinering (SKE) onderdeel toetsen LU1, LU2 en LU3: 3 certificaten.
- Talent Succes Waardering (TSW) voor startende leidinggevers: 20 bewijzen van deelname
- Beïnvloeden van verzuim voor leidinggevers: 24 bewijzen van deelname

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 (zie ook bijlage 5) besteed dient te worden aan out-of-pocketkosten voor professionalisering van medewerkers. In 2024 is 2,9% (in 2023: 3,2%) gerealiseerd.

7.4.2. Teamontwikkeling en multidisciplinair samenwerken

Teams zijn ook in 2024 actief aan hun ontwikkeling blijven werken. De verwachtingen van teams als het gaat om onder meer de ambities van Windesheim *Dichterbij* zijn hoog en vragen om meer samenwerking over de grenzen van traditionele teams en organisatieonderdelen heen. De CA ondersteunde de teams bij vraagstukken als teamvorming, benutten van talenten, formuleren van teamdoelen, betere samenwerking en doorontwikkeling. De CA biedt deze ondersteuning veelal in de vorm van een maatwerktraject, zoals faciliteren of begeleiden van teamdagen, inzetten van een teamcoach of begeleiden van intervisies. Er is een pool van interne en externe begeleiders beschikbaar die teams kunnen faciliteren in het voeren van een professionele en open dialoog.

7.4.3. Leiderschapsontwikkeling

In 2024 heeft het College van Bestuur een Windesheimbrede visie op leiderschap vastgesteld, passend bij het instellingsplan *Dichterbij*. De leiderschapsvisie biedt richting, versterkt de onderlinge samenwerking en is de basis voor verdere ontwikkeling van het professionaliseringsaanbod voor leidinggevers. Op basis van de ontwikkelbehoefte die bij een groot aantal leidinggevers op verschillende niveaus is opgehaald, zijn we gekomen tot een leerlandschap. De eerste Windesheimbrede en domein- of dienstgebonden bijeenkomsten zijn inmiddels achter de rug, met de focus op leidinggeven aan verandering en leiderschap in transitie. Naast de ambities uit het instellingsplan stellen de steeds meer merkbare bezuinigingen nog weer extra eisen aan leiderschap, en ook daar besteden we aandacht aan.

7.4.4. NPuls en Center for Teaching and Learning

Windesheim neemt deel aan NPuls, 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. Daarnaast wordt geïnnoveerd op het gebied van Generatieve AI, EdTech, digitaal toetsen en ontwikkelen en XR.

In 2024 vroeg NPuls de instellingen om aan te geven op welke manier zij in het landelijke programma participeren. Windesheim, als voorloper op het gebied van flexibilisering van het onderwijs, heeft gekozen voor de optie 'meedoen' op de thema's wendbaar onderwijs, digitale sectorvoorzieningen en XR. Een sleutelteam van Windesheim organiseert jaarlijks een uitwisselingsbijeenkomst voor de Windesheimambassadeurs van de verschillende onderdelen van het programma en hun communities.

Iedere instelling richt een Center voor Teaching and Learning (CTL) in om docenten in het bovenstaande te ondersteunen. Er zijn hiervoor instellingsbreed initiatieven geweest om tot een brede samenwerking en eenduidigheid te komen op het gebied van docentprofessionalisering, ondersteuning in combinatie onderzoek en kennisvorming. Windesheim werkt hierin samen met de Universiteit Twente en het Deltion College.

7.4.5. Onderwijsweek

Ter versterking van de lerende organisatie organiseerde de hogeschool ook in 2024 een Onderwijsweek, rond het thema *Dichterbij*. Medewerkers konden deelnemen aan een groot aanbod aan live en online keynotes en workshops. Er waren keynotes van o.a. Lammert Kamphuis en Jan Rotmans en live ontmoetingen op bijvoorbeeld een 'fair'. Het aantal aanmeldingen lag dit jaar hoger dan voorgaande jaren en het event wordt als zeer waardevol ervaren. Er is aanbod met inhoudelijke workshops voor docenten en het event wordt georganiseerd in een onderwijsluwe periode. Toch blijft de opkomst van docenten tijdens deze week een uitdaging.

7.4.6. FIT (Functioneren, Inzetbaarheid en Toekomst)

In de FIT-cyclus spreken leidinggevend 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 2023-2024 is 98,5% van de medewerkers beoordeeld (2022-2023: 97,9%). Van 1,5% van de medewerkers zijn geen beoordelingen bekend. Voor het ontbreken van een beoordeling zijn verklaarbare redenen zoals langdurige afwezigheid, korte duur in dienst voorafgaand aan de beoordeling of een zeer kleine omvang van het dienstverband. Van de beoordeelde medewerkers presteerde 94,1% goed, 4,2% uitstekend en 0,2% van de medewerkers onvoldoende.

7.4.7. 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-systeem. Zo hebben we in de zomer van 2024 op basis van suggesties uit de organisatie wederom enkele wijzigingen doorgevoerd in het systeem. Digitaal vastleggen van resultaat- en ontwikkelafspraken is weer een stapje eenvoudiger geworden.

De nieuwe recruitment applicatie (in oktober 2023 in gebruik genomen) is in 2024 verder ontwikkeld. Naast de koppeling aan de website www.werkenbijwindesheim.nl en de interne vacaturebank is nu ook het volledige indiensttredingsproces geautomatiseerd met een koppeling naar het digitale HR systeem. Tevens zijn in het digitale HR-systeem verbeteringen doorgevoerd in onder meer de module reiskosten- en thuiswerkvergoeding.

Hoofdstuk 8 BEDRIJFSVOERING

“Werken aan het nieuwe instellingsplan willen we maken tot een proces waaruit iedereen energie haalt. Dat doen we onder meer door te zorgen voor voldoende faciliteiten en ondersteuning.”

Bron: Dichterbij. Instellingsplan 2023 - 2028

Financieel is het hoger onderwijs en dus ook Windesheim, in andere tijden terechtgekomen. Afgelopen jaren was sprake van positieve resultaten door zowel extra financiële middelen en de aanhoudende groei van het aantal studenten. In 2024 is de situatie veranderd. Over 2024 is een exploitatietekort van € 4,5 mln. begroot. Het is een bewuste keuze om vanuit de overschotten vanuit het recente verleden, voor 2024 een tekort te begroten. De komende jaren wordt, meer dan voorheen, blijvend ingezet op de juiste balans tussen inkomsten en uitgaven. Naast het exploitatietekort is voor 2024 € 2,5 mln. begroot aan projecten voor onderwijs en onderzoek in de regio Almere. Deze uitgaven komen ten laste van de bestemmingsreserve Financiering Flevoland. In de realisatie is het tekort over 2024 € 4,4 mln., dit inclusief het deel Flevoland.

8.1. Resultaat en financiële positie

8.1.1. Resultaat

Het resultaat 2024 is € 4,4 mln. negatief en daarmee € 2,6 mln. hoger dan begroot (begroting 2024 € 7,1 mln. negatief). Het resultaat is € 6,4 mln. lager dan in 2023 (resultaat 2023 € 2,0 mln.).

Tabel 10: Geconsolideerde staat van baten en lasten			
(x € 1.000)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Baten			
Rijksbijdragen	232.213	228.725	229.504
Overheidsbijdragen en -subsidies	9.960	8.954	8.498
College-, cursus-, les- en examengelden	54.217	56.546	50.053
Baten werk in opdracht van derden	15.669	12.117	12.448
Overige baten	10.844	8.348	11.066
Totaal baten	322.903	314.690	311.569
Lasten			
Personeelslasten	264.100	257.443	247.604
Afschrijvingen	14.648	14.129	13.621
Huisvestingslasten	14.625	15.327	14.116
Overige lasten	36.476	35.962	36.040
Totaal lasten	329.849	322.861	311.381
Saldo baten en lasten	-6.946	-8.171	188
Financiële baten en lasten	2.440	1.080	1.745
Belastingen over het resultaat	52	-	37
Resultaat na belasting	-4.454	-7.091	1.970

Vergelijking realisatie en begroting 2024

Door lagere materiële lasten en hogere rentebaten is het resultaat 2024 hoger dan begroot. Hiertegenover staan hogere personeelslasten. Per saldo is het resultaat € 2,6 mln. hoger dan begroot.

De materiële lasten zijn € 2,2 mln. lager. Dit komt onder andere door lagere licentielasten omdat ICT-applicaties later in gebruik zijn genomen en omdat nieuwe aanbestedingen gunstiger zijn dan verwacht. Ook zijn kostenverlagende maatregelen genomen in lijn met een daling van het aantal studenten en met een lagere rijksbijdrage.

Door een hogere rente op schatkistbankieren zijn de rentebaten € 0,6 mln. hoger dan begroot.

De personeelslasten zijn per saldo € 0,2 mln. hoger. In de realisatie 2024 zijn de personeelslasten € 264,1 mln. en dat is €6,7 mln. hoger dan in de begroting 2024. Voor de vergelijking tussen realisatie en begroting vallen de hogere personeelslasten, o.a. door meer inzet op contractonderwijs en subsidieprojecten, weg tegen de hogere baten. Naast een onvolledig-gecompenseerde cao-stijging, hogere lasten voor scholing, medische begeleiding, studentwerkvergoedingen is de dotatie aan de personele voorzieningen ook hoger dan begroot. Laatstgenoemde betreft met name de voorziening voor langdurig zieken en de voorziening voor werktijdvermindering senioren. Deze kostenstijging wordt deels gecompenseerd door langer openstaande vacatures omdat het in de krappe arbeidsmarkt een uitdaging is om nieuwe medewerkers te werven. Ook zijn in het tweede halfjaar maatregelen genomen om de personele formatie aan te passen in lijn met een daling van het aantal studenten en met een lagere rijksbijdrage.

Vergelijking met realisatie 2023

Het resultaat 2024 is € 6,4 mln. lager dan het resultaat 2023 (€ 2,0 mln.). De personeelslasten en materiële lasten zijn € 7,1 mln. hoger. De personeelslasten 2024 zijn hoger dan in 2023 door cao-aanpassingen. Daarnaast zijn er meer medewerkers in dienst en is de dotatie aan de personele voorzieningen hoger. Hiertegenover staan hogere rentebaten (€ 0,7 mln.) door een hogere rente op schatkistbankieren.

8.1.2. Financiële positie

Tabel 11: Geconsolideerde balans		
(x € 1.000)	31.12.2024	31.12.2023
Activa		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	144.152	139.787
Financiële vaste activa	52	-
	144.204	139.787
Viottende activa		
Vorderingen	11.967	10.925
Liquide middelen	94.181	101.622
	106.148	112.547
Totaal activa	250.352	252.334
Passiva		
Eigen vermogen	104.260	108.714
Voorzieningen	25.818	23.303
Langlopende schulden	33.284	35.215
Kortlopende schulden	86.990	85.102
Totaal passiva	250.352	252.334
Solvabiliteit (Eigen vermogen / Totaal passiva)	41.7%	43.1%

Investeringen

In de afgelopen jaren zijn er op de campus in Zwolle aanpassingen doorgevoerd die onze campus aantrekkelijker maken. Zo is in 2024 het binnen gebied vergroend en zijn de buitensportvoorzieningen aangepakt. De bestaande banen voor tennis, minitennis en beachvolleybal worden multicourts en er komen padelbanen bij. Ook komt er een kleine tribune, opslagruimte en een multifunctioneel middengebiet. Er wordt een doorloop naar de velden achter Greijdanus aangelegd. De oplevering is gepland in het eerste halfjaar van 2025.

In 2024 zijn de eerste 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. Onder de woningen komt een nieuwe parkeergarage. De nieuwe campus wordt een unieke plek om te studeren, wonen, werken en ontmoeten.

Solvabiliteit en current ratio

Eind 2024 is het eigen vermogen van Windesheim € 104,3 mln. (2023: € 108,7 mln.). De solvabiliteit (zijnde het eigen vermogen / totaal passiva) komt eind 2024 uit op 41,7% (2023: 43,1%). Dit is inclusief de bestemmingsreserve Financiering Flevoland. Eind 2024 is de bestemmingsreserve € 4,6 mln. (2023: € 5,5 mln.). Eind 2024 is de solvabiliteit 40,6% exclusief de bestemmingsreserve Financiering Flevoland (2023: 41,8%). Eind 2024 is de current ratio (vlottende activa / kortlopende schulden) 1,2 (2023: 1,3).

Treasury

Windesheim handelt binnen de kaders van het treasurystatuut. Dit statuut is mede gebaseerd op de *Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016*. Doel van het treasurystatuut is om het primaire proces van de hogeschool te ondersteunen. Met het beheer van financiële posities en financiële stromen streeft Windesheim ernaar de kosten en risico's te minimaliseren en de opbrengsten te maximaliseren. Het treasurystatuut is verankerd in de administratieve organisatie en de planning- & controlcyclus. In 2024 is het treasurystatuut aangepast omdat de statuten zijn aangepast. De treasurycommissie heeft in 2024 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 2024 is uitgevoerd.

Windesheim heeft de vrije beschikking over € 93,2 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 treasurystatuut 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 2024 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

Vanaf 15 april 2021 is de beleidsregel *Investeren met publieke middelen in private activiteiten* van kracht. Deze beleidsregel heeft als doel om te voorkomen dat overheidsgeld dat voor onderwijs is bestemd, niet weglekt naar andere doelen. Ook moet voorkomen worden dat met dit geld oneerlijke concurrentie ontstaat. Daar tegenover wordt het bekostigde onderwijs en onderzoek versterkt door private activiteiten en door publiek-private samenwerking.

In Windesheim is een werkgroep ingesteld om alle activiteiten van Windesheim te inventariseren en te beoordelen op basis van de beleidsregel. Als uitgangspunt wordt de beleidsregel principle based toegepast. Vanaf het kalenderjaar 2023 wordt volgens de beleidsregel verantwoording afgelegd in het jaarverslag.

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

Windesheim geeft private activiteiten een plek in het onderwijs waar dat vanuit de maatschappelijke opdracht en innovatie meerwaarde heeft. De verbinding met onderwijs en onderzoek sluit aan bij de door Windesheim gemaakte keuzes in profilering en ambities om de binding met de regio's en de regionale kennisinfrastructuur te versterken.

Tabel 12-1: Beleidsregel publiek privaot

(x € 1.000)	Baten 2024	Activiteit		Investering met publieke middelen in private activiteiten	Private activiteit voldoet aan beleidsregel
		Publiek	Privaat		
Baten					
Rijksbijdragen	232.213	232.185	28	28	JA
Overheidsbijdragen en -subsidies	10.108	10.108	-	-	
College-, cursus-, les- en examengelden	54.217	54.218	-1	-1	JA
Baten werk in opdracht van derden	15.670	6.772	8.898	8.728	JA
Overige baten:					
. Opbrengst verhuur	1.039	-	1.039	1.039	JA
. Detachering medewerkers	1.519	-	1.519	1.519	JA
. Sponsoring	51	51	-	-	
. Studentenbijdragen	1.379	1.370	9	9	JA
. Dienstverlening	1.696	1.030	666	666	JA
. Financiering Flevoland	564	564	-	-	
. Diversen	4.448	4.170	278	278	JA
Totaal	322.904	310.468	12.436	12.266	
Baten in jaarrekening	322.904	96%	4%		

Tabel 12-2: Beleidsregel publiek privaot

(x € 1.000)	Baten 2023 en 2024	Activiteit		Investering met publieke middelen in private activiteiten	Private activiteit voldoet aan beleidsregel
		Publiek	Privaat		
Baten					
Rijksbijdragen	461.717	461.689	28	28	JA
Overheidsbijdragen en -subsidies	20.492	20.492	-	-	
College-, cursus-, les- en examengelden	104.270	104.271	-1	-1	JA
Baten werk in opdracht van derden	26.232	6.784	19.448	19.301	JA
Overige baten:					
. Opbrengst verhuur	2.521	6	2.515	2.515	JA
. Detachering medewerkers	2.999	-	2.999	2.999	JA
. Sponsoring	53	53	-	-	
. Studentenbijdragen	2.593	2.584	9	9	JA
. Dienstverlening	3.469	2.295	1.174	1.174	JA
. Financiering Flevoland	2.464	2.464	-	-	
. Diversen	7.663	7.343	320	320	JA
Totaal	634.473	607.981	26.492	26.345	
Baten in jaarrekening	634.473	96%	4%		

De totale baten 2024 zijn € 322,9 mln. Daarvan is € 310,5 mln. (96%) te verantwoorden als publieke activiteiten en € 12,4 mln. als private activiteiten (4%). De private activiteiten bestaan grotendeels uit open aanbod en markt gestuurd onderzoek (baten werk in opdracht van derden), opbrengst verhuur, detachering medewerkers en dienstverlening. De opbrengst verhuur betreft met name baten van On Campus zoals entreegeld zwembad en therapie-bad, gebruik fitnessruimte en sportzaal. De baten uit detachering medewerkers zijn geheel aangemerkt als private activiteiten. Dit is in lijn met de beleidsregel. In het jaarverslag 2023 waren deze baten aangemerkt als publieke en deels als private activiteiten. In 2023 was dit in lijn met de toen bekende inzichten. 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 zes 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 2024 zijn geen investeringen in private activiteiten geweest (2023: 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 € 182.045 (2023: € 106.860).

8.2. Continuïteitsparagraaf

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

8.2.1. Algemeen

De vermogenspositie en het verwachte exploitatieresultaat voor 2025 zijn gebaseerd op de begroting 2025. Voor de jaren 2026 t/m 2029 zijn deze gebaseerd op het meerjarenperspectief zoals opgenomen in de begroting 2025. 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 13: Kengetallen studenten en personele formatie							
	2023	2024	B2025	MJP2026	MJP2027	MJP2028	MJP2029
Studenten	26.588	25.885	25.850	24.950	24.100	23.450	23.450
	2023	2024	B2025	MJP2026	MJP2027	MJP2028	MJP2029
	fte	fte	fte	fte	fte	fte	fte
Personeel							
Onderwijs	1.336	1.302	1.191	1.091	1.064	1.032	1.033
Onderzoek	171	191	188	180	173	170	170
Contractonderwijs	69	76	80	80	79	81	84
Directie-MT-Ondersteuning	764	789	792	741	707	693	695
Totaal formatie	2.340	2.358	2.251	2.092	2.023	1.976	1.982

De cijfers voor 2023 en voor 2024 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2024. De cijfers voor 2025 zijn gebaseerd op de begroting 2025. De cijfers voor 2026 t/m 2029 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2026-2029.

8.2.2. Studenten

Het studiejaar 2023-2024 was voor veel hogescholen het laatste jaar van stijgende studentaantallen. Vanaf het studiejaar 2024-2025 is landelijk sprake van een dalend aantal studenten. Ook bij Windesheim is die daling zichtbaar in de aantallen. Voor de periode 2026 t/m 2029 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.

8.2.3. Personeel

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 8%). Ten opzichte van 2024 daalt de personele formatie in 2025 met circa 100 fte. Daarvan is circa 50 fte te verklaren omdat de tijdelijke NPO-middelen eind 2024 aflopen. De daling is verder te verklaren door een daling van het aantal studenten in combinatie met minder financiële middelen. Voor 2026 t/m 2029 is de personele formatie in lijn met de doelstellingen van het instellingsplan, de ontwikkeling van het aantal studenten en in lijn met de beschikbare middelen. De personele formatie bestaat uit de inzet van eigen medewerkers en de inzet door derden.

8.2.4. Financieel

Net als in het hele hoger onderwijs, 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 2024 minder middelen, maar ook voor 2025 en daarna. Daar komt bij dat een deel van de kostenstijgingen (indexatie) en hogere kosten van een cao-verhoging, niet wordt gecompenseerd. Over 2025 betekent dit een tekort van € 4,5 mln. op de reguliere exploitatie. Dit is exclusief € 3,0 mln. aan bestedingen voor projecten die ten laste komen van de bestemmingsreserve Financiering Flevoland. Het is een bewuste keuze om vanuit de opgebouwde reserves voor 2025 een tekort te begroten. In 2024 zijn maatregelen genomen om de juiste balans tussen inkomsten en uitgaven te realiseren. Het exploitatietekort in 2027 van € 2,0 mln. betreft de verwachte kosten voor in- en verhuizing nieuwbouw Almere.

De geconsolideerde begroting 2025 en het meerjarenperspectief 2026-2029 staan in tabel 14.

Tabel 14: Geconsolideerde staat van baten en lasten							
(x € 1.000)	2023	2024	B2025	MJP2026	MJP2027	MJP2028	MJP2029
Baten							
Rijksbijdragen	229.504	232.213	219.100	208.400	202.200	198.200	198.400
Overheidsbijdragen en -subsidies	8.498	9.960	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
College-, cursus-, les- en examengelden	50.053	54.217	61.100	59.400	57.300	55.800	55.800
Baten werk in opdracht van derden	12.448	15.669	15.000	15.500	16.000	16.500	17.000
Overige baten	11.066	10.844	10.900	11.400	12.000	12.500	13.000
Totaal baten	311.569	322.903	316.100	304.700	297.500	293.000	294.200
Lasten							
Personeelslasten	247.604	264.100	259.700	241.100	233.100	228.100	228.700
Afschrijvingen	13.621	14.648	14.500	14.800	15.900	18.600	18.700
Huisvestingslasten	14.116	14.625	14.900	14.300	15.700	11.900	11.900
Overige lasten	36.040	36.476	34.500	32.300	32.300	32.100	32.500
Totaal lasten	311.381	329.849	323.600	302.500	297.000	290.700	291.800
Saldo baten en lasten	188	-6.946	-7.500	2.200	500	2.300	2.400
Financiële baten en lasten	1.745	2.440	-	-2.200	-2.500	-2.300	-2.100
Belastingen over het resultaat	37	52	-	-	-	-	-
Exploitatieresultaat	1.970	-4.454	-7.500	-	-2.000	-	300

De cijfers voor 2023 en voor 2024 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2024. De cijfers voor 2025 zijn gebaseerd op de begroting 2025. De cijfers voor 2026 t/m 2029 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2026-2029.

Tabel 15: Geconsolideerde balans

(x € 1.000)	31.12.2023	31.12.2024	Begroot 31.12.2025	MJP 31.12.2026	MJP 31.12.2027	MJP 31.12.2028	MJP 31.12.2029
Activa							
Vaste activa							
Materiële vaste activa	139.787	144.152	173.400	219.200	221.900	213.900	205.900
Financiële vaste activa	-	52	-	-	-	-	-
	139.787	144.204	173.400	219.200	221.900	213.900	205.900
Viottende activa							
Vorderingen	10.925	11.967	10.000	9.700	9.400	9.400	9.400
Liquide middelen	101.622	94.181	73.100	45.500	32.900	34.900	38.800
	112.547	106.148	83.100	55.200	42.300	44.300	48.200
Totaal activa	252.334	250.352	256.500	274.400	264.200	258.200	254.100
Passiva							
Eigen vermogen							
. Algemene reserve	96.860	93.307	88.900	90.500	88.500	88.500	88.800
. Bestemmingsreserves	11.854	10.953	7.900	6.300	6.300	6.300	6.300
	108.714	104.260	96.800	96.800	94.800	94.800	95.100
Voorzieningen	23.303	25.818	24.800	23.800	22.800	22.800	22.800
Langlopende schulden	35.215	33.284	53.500	73.900	69.500	65.000	60.600
Kortlopende schulden	85.102	86.990	81.400	79.900	77.100	75.600	75.600
Totaal passiva	252.334	250.352	256.500	274.400	264.200	258.200	254.100
Solvabiliteit	43.1%	41.7%	37.7%	35.3%	35.9%	36.7%	37.4%
<i>Eigen vermogen / Totaal passiva</i>							

De cijfers voor 2023 en voor 2024 zijn gebaseerd op de jaarrekening 2024.

De cijfers voor 2025 zijn gebaseerd op de begroting 2025. De cijfers voor 2026 t/m 2029 zijn gebaseerd op het meerjarenperspectief 2026-2029.

Ontwikkeling van de solvabiliteit

Windesheim heeft een beleidslijn voor solvabiliteit. Het gewenste solvabiliteitsniveau is 40%. Dit is de solvabiliteit exclusief het geoormerkte deel voor Flevoland. Zodra dit niveau is bereikt, wordt in het volgende jaar met een 0-begroting gewerkt. Als bovengrens wordt het percentage van 45% aangehouden. Eind 2024 is de solvabiliteit 40,6% exclusief het geoormerkte 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 2024 € 193,4 mln. Het werkelijk publiek deel van het eigen vermogen per einde 2024 is € 97,9 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 2025 en in het meerjarenperspectief 2026-2029 zijn de (voorzien) investeringen verwerkt. Ook de daarbij behorende (voorzien) financiering is verwerkt. Een grote investering betreft de geplande nieuwbouw van de campus in Almere. Daar is een ander onderwijsgebouw nodig om het groeiend aantal studenten in Flevoland goed onderwijs en goede faciliteiten te kunnen blijven bieden. De geplande oplevering is in studiejaar 2027-2028. In de begroting 2025 en het meerjarenperspectief 2026-2029 is de vastgestelde investering van de nieuwbouw opgenomen van € 87 mln.

Windesheim Flevoland

Het ministerie van OCW, de provincie Flevoland en de gemeenten Almere en Lelystad (hierna: financiers) stelden destijds een fonds beschikbaar voor de opbouw van een brede hbo-voorziening in Flevoland. Daar staat inmiddels een volwassen hogeschool, met groei en opleidingsaanbod als fundament. Eind 2019 hebben de financiers het saldo van het fonds aan Windesheim uitbetaald. De middelen worden gebruikt om exploitatietekorten van Windesheim in Flevoland en projecten voor onderwijs en onderzoek in Flevoland in de komende jaren te dekken. Het verloop in 2024 is als volgt:

Tabel 16: Verantwoording financiering Flevoland

(x € 1.000)	2024
Vooruitontvangen uit fonds op 1 januari	564
Exploitatiekort domein Flevoland boekjaar	-564
Vooruitontvangen financiering op 31 december	-

Ook de bestemmingsreserve Financiering Flevoland wordt ingezet om exploitatietekorten en uitgaven aan projecten voor onderwijs en onderzoek in de regio Almere.

8.3. Planning en control

De planning- & controlcyclus binnen Windesheim is de basis voor de interne sturing op en externe verantwoording van resultaten en doelstellingen. De planning- & controlcyclus 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.

8.3.1. 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 besprekingspunten en thema's.

8.3.2. 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 2024 is verder gewerkt aan projecten om het onderwijs digitaal te ondersteunen en de eigen leerroute van de student mogelijk te maken (zie ook paragraaf 2.3.3.). Deze projecten zijn ondergebracht in het Windesheim-programma Digitale Campus. Daarnaast is een aantal hogeschoolbrede systemen, waaronder de Windesheim-brede financiële, inkoop- en projectadministratie, vervangen vanwege het bereiken van het einde van de gebruiksduur. In januari 2024 is de nieuwe, geïntegreerde administratie live gegaan. Daarnaast zijn in 2024 de voorbereidingen getroffen voor de overgang van de studentenadministratie, een ander belangrijk hogeschool-breed systeem. De geplande livedatum is in 2025.

Managementinformatie is essentieel om de voortgang op de realisatie van de strategische agenda en daarmee op de doelstellingen te kunnen volgen. In 2024 is het KPI-dashboard verder uitgebreid 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).

8.3.3. 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 2024 voerde de afdeling onder meer audits uit naar de registratie van beoordelingen in het studievoortgangstelsel en de inrichting van de nieuwe recruitment-applicatie en de HR-applicatie en de koppeling tussen beide applicaties. Ook heeft Interne Audits een onderzoek uitgevoerd naar de rollen en rechten in het financiële systeem. Verder voerde Interne Audits in 2024 een follow-up audit uit op de inhuur van externen.

8.3.4. 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.

8.4. 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 moet er een functie zijn 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 gezien 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. Risicomanagement zorgt voor een robuuste organisatie waarbij risico's gebruikt kunnen worden voor het benutten van kansen om waarde toe te voegen aan de organisatie. In 2024 is het risicomanagementbeleid geactualiseerd en door het College van Bestuur vastgesteld.

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. Binnen risicomanagement zijn verschillende processtappen te onderscheiden. Deze stappen vormen de basis voor het risicomanagementproces. Het framework voor het geheel van de processtappen is samengesteld uit verschillende bestaande frameworks waarbij de toepassing voor Windesheim centraal staat (ISO, 2018; NAVI, 2008; NIST, 2018; Van der Waal, 2019).

Windesheim heeft risicomanagement geïntegreerd in de planning- & 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. brutorisico, maatregelen, nettorisico). 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 het Windesheimrisicoregister bij, waarbij de gehele matrix wordt geüpdatet. Vervolgens stelt het College van Bestuur het Windesheimrisicoregister vast en laat aanvullende maatregelen treffen voor risico's die hoger zijn dan de risk appetite (risicobereidheid).

Tabel 17-1: Risicomanagement

	Onderwerp	Risico	Beheersmaatregelen
Onderwijs en onderzoek	Kwaliteit van toetsing	De toetskwaliteit van het onderwijs komt onder druk te staan doordat het onderwijs zich onvoldoende snel aanpast aan de opkomst van Artificial Intelligence (AI).	Windesheim heeft is beleid geformuleerd en uitgewerkt in een richtlijn, waarmee de CMR heeft 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.
	Werkdruk	Te hoge werkdruk, onder andere doordat we afscheid moeten nemen van gekwalificeerd personeel door de afname van de financiële middelen, levert een risico op uitval van medewerkers in het onderwijs en bij ondersteuning. Verder bestaat een risico op het gebied van innovatie en ontwikkeling en het inwerken van nieuwe medewerkers.	Windesheim heeft werkdrukbeleid vastgesteld en een visie op hybride werken geformuleerd. Daarnaast rapporteren domeinen en diensten over vitaliteit in de triaalrapportages. Er is ondersteuning voor leidinggevenden door HR bij het aanpakken van werkdruk. In de begroting zijn middelen beschikbaar gesteld om extra (tijdelijke) medewerkers aan te trekken om de werkdruk te verminderen en de innovatiekracht te vergroten.
Bedrijfsvoering	Realisatie strategische koers	Niet alle opleidingen zijn per 1 september 2025 overgegaan naar de Eigen Leerroute. Het risico bestaat dat opleidingen onvoldoende prioriteit stellen aan de overgang van de eerstejaarscohorten naar de Eigen Leerroute, waardoor het tempo van de invoering stagneert met als gevolg dat de volledige invoering van de Eigen Leerroute niet per september 2026 is afgerond.	Er worden periodiek sessies georganiseerd met onderwijs, bedrijfsvoering, ICT en management om de voortgang en voorbereidingen van de overgang van alle opleidingen naar de Eigen Leerroute te bespreken.
	Realisatie verbouw en renovatie	Risico's bij verbouw- en renovatieprojecten, doordat: a. partijen zich minder snel inschrijven op aanbestedingen door alle prijsstijgingen in de bouw en personeelstekort, waardoor marktwerking miniem is, b. materialen in prijs stijgen en soms moeilijk leverbaar zijn, en c. bij uitvoerende partijen personeelstekorten zijn, met als gevolg dat projecten te laat worden afgerond en een grotere investering vergend dan was gebudgetteerd.	Afdeling Huisvesting houdt prijsstijgingen bij aan de hand van de bouw(kosten)data van BDB en neemt deze daar waar nodig op in de raming van projecten. De werkgroep Investerings reviewt investeringsaanvragen en maakt de afweging welke projecten haalbaar zijn binnen de begroting. De werkgroep Investerings kan ervoor kiezen om projecten te vertragen, uit te stellen of juist te versnellen. Bij aanbestedingen kiest afdeling Huisvesting in overleg met afdeling Inkoop zorgvuldig een ontwikkelstrategie, bijvoorbeeld het uitvoeren van een marktconsultatie of partijen eerder betrekken in het proces en een risicoverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.
	Realisatie nieuwbouw in Almere	Het risico bestaat dat het nieuwbouwpand in Almere niet op tijd gereed is door de marktbevingen, bezwaren vanuit omgeving, de ontwikkelingen van de bouwkosten en levertijden. 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.	Windesheim heeft keuzes gemaakt en 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. Er is een evaluatie met een externe adviseur uitgevoerd op het proces. De adviezen die hieruit voortkwamen zijn opgevolgd. Verder zorgt Windesheim ervoor dat zij de vinger aan de pols houdt voor wat betreft de informatiestroom op het gebied van de energievoorziening. Bovendien kan eventueel gebruik maken van een dieselaggregaat. Er is voor gekozen om de zevende en achtste verdieping casco op te laten leveren.

Tabel 17-2: Risicomanagement

Bedrijfsvoering	Onderwerp	Risico	Beheersmaatregelen
	Kostendekking	Het risico bestaat dat domeinen en diensten tezamen in 2025 hun begroting overschrijden, doordat de formatie en de materiële zaken onvoldoende zijn teruggebracht of onvoldoende inkomsten zijn gegenereerd om minimaal kostendekkend te zijn.	Aansturen op een lagere formatie door vermindering van vacaturestellingen en de inzet van externen. Afstemming tussen domeinen voor interne matching. Omzetting van D4-contracten naar D2-contracten en tijdelijke uitbreidingen kan alleen met toestemming van de directeur. Kritische analyse van de werkzaamheden en de processen binnen bedrijfsvoering. Daarnaast stelt het MT nieuwe kaders vast voor de materiële kosten in het domein. Er wordt strakker gestuurd op de beoogde winstmarges bij LLO. Herijken van het LLO-aanbod om beter aan te kunnen sluiten op de marktvraag en een beter rendement te kunnen realiseren. Subsidiebaton in het onderzoek behalen door te sturen op formatie en materiële kosten op basis van de toegekende subsidies onder meer door vaker periodieke rapportages aan te leveren over de realisatie en de rolling forecast.
		In de jaren 2026-2028 zullen ook forse bezuinigingen nodig zijn als gevolg van landelijke bezuinigingen op onderwijs, het inlopen van de min-begroting en verdere afname van het aantal studenten. Het risico bestaat dat het nulresultaat niet wordt behaald.	Tijdig inzicht verschaffen in de voorgenomen bezuinigingen en dit in het DT bespreken. Finance & Control maakt meerjarenbegrotingen en actualiseert die met regelmaat.
		Er komt een bezuiniging van € 1,3 miljard op het hoger onderwijs, waarbij nog niet bekend is wat de verdeling wordt tussen de hogescholen en universiteiten. Het risico bestaat dat er voor Windesheim het meest ongunstige scenario wordt gekozen waardoor de inkomsten minder zullen zijn dan nu wordt ingeschat, wat leidt tot een niet sluitende begroting.	Lobbyen bij de politiek in Den Haag en bij de Vereniging Hogescholen voor een zo gunstig mogelijk scenario. Daarnaast wordt dit onderdeel van de gesprekken in het Directieteam.
	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 ook resulteren in een vermindering van werkzaamheden bij de bedrijfsbureaus van de domeinen. Het risico bestaat dat deze beoogde afbouw op termijn niet plaatsvindt.	Er zijn duidelijke keuzes gemaakt in het programmamanagement. Er is een roadmap ontwikkeld om de gemaakte keuzes te implementeren. Daarnaast actief sturen op de fte's bij de bedrijfsbureaus van de domeinen en de beheerskosten bij IVT blijven monitoren.

Tabel 17-3: Risicomanagement

	Onderwerp	Risico	Beheersmaatregelen
Externe omgeving	Cybersecurity	Risico is dat onbevoegden toegang krijgen tot de IT-systemen door onvoldoende beveiliging. Gevolg is verlies van gegevens, aantasting van de integriteit van gegevens, en/of de beschikbaarheid van de IT-omgeving. Daarnaast 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 zijn er automatische scans op kwetsbaarheden. Opruimen/anonimiseren van gegevens na afloop bewaartermijnen heeft de volle aandacht. Jaarlijks zijn er awareness campagnes en neemt Windesheim deel aan OZON. Op basis van de roadmap wil Windesheim doorontwikkelen tot minimaal niveau 3 van het volwassenheidsmodel voor informatiebeveiliging zoals door de VH is afgesproken met OCW.
	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 onder individuen. Onvoldoende voorbereiding bij een veiligheidsincident leidt tot onduidelijkheid, onjuiste beslissingen en handelingen. Het gevolg hiervan is dat Windesheim imagoschade oploopt.	Actueel houden en minimaal één keer per jaar oefenen met de crisisorganisatie. Jaarlijkse deelname aan de OZON-oefening. Daarnaast 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. Actieve deelname van Bureau Integrale Veiligheid en security officers in regionale en landelijke kennisuitwisseling, waaronder de Zwolse8. Vanuit Communicatie is men alert op signalen zowel binnen de hogeschool als landelijk.
	Studentpopulatie	De komende jaren daalt de studentenpopulatie sneller dan vooraf ingeschat, doordat minder studenten zich inschrijven als gevolg van een landelijke demografische krimp, minder leerlingen slagen voor de havo, meer studenten uitvallen en meer studenten meer 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 formatie. De beschikbare ruimte (m ²) wordt verminderd. Windesheim is kritischer bij vervangingsbesluiten en investeringen.

Specifieke onderwerpen

Cyberveerbaarheid

De ontwikkelingen op digitaal gebied gaan razendsnel. Windesheim wil met deze ontwikkelingen meegaan, maar wel op een veilige manier. De grote afhankelijkheid van de beschikbaarheid van IT-systemen maakt de bedrijfsvoering van de hogeschool kwetsbaar en vormt een bedreiging voor de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs en onderzoek en voor het behalen van onze strategische doelen. In 2024 is het bedrijfscontinuïteitsbeleid van Windesheim vastgesteld. Dit beleid stelt de kaders vast waarbinnen Windesheim haar bedrijfscontinuïteit regelt. Daarnaast geeft dit beleid richting voor nader vast te stellen continuïteits- en herstelplannen en bevat het managementafspraken om bedrijfscontinuïteit structureel vorm te geven en te borgen. Het beleid is opgesteld in lijn met ISO 22301.

Windesheim heeft een programma opgezet om toe te werken naar 'Volwassenheidsniveau 3'. Identity en access management (IAM) is een van de belangrijkste processen op het gebied van informatiebeveiliging. Een extern bureau heeft aanbevelingen gedaan over de volwassenheid van IAM binnen Windesheim. Deze aanbevelingen zijn in 2024 planmatig opgepakt en uitgevoerd. Met de genomen acties is het volwassenheidsniveau van 2,0 toegenomen tot 2,3 (eind 2024).

Windesheim heeft een Security Operations Center (SOC). De SOC-analisten:

- controleren dat de 'basis op orde' is als het gaat om de IT-infrastructuur (compliance);
- geven opvolging aan beveiligingsincidenten die intern en extern worden gemeld;
- volgen security-berichterijding (kwetsbaarheden, hacks, dreigingen, tactics) via diverse kanalen;
- scannen de IT-infrastructuur van Windesheim op bekende kwetsbaarheden.

Op 6 november 2024 heeft de jaarlijkse HALON plaatsgevonden. HALON (Hack Al het Onderwijs in Nederland) is een jaarlijks hackevenement van SURF voor het onderwijs, door het onderwijs. 19 teams van studenten én medewerkers gingen aan het hacken. Zij spoorden kwetsbaarheden op in de ICT-infrastructuur van tien instellingen. Door het vinden en goed afhandelen van kwetsbaarheden, wordt de cyberveerbaarheid van onderwijsinstellingen verhoogd. Het was een succesvol evenement. Daarnaast zijn in 2024 verschillende andere awareness-acties geweest.

Privacybeleid

Binnen de privacy- en securityorganisatie van Windesheim hebben de privacy-contactpersonen in de domeinen en diensten een belangrijke rol. Zij zijn de eerste aanspreekpunten bij Windesheim op het gebied van privacy. Daarbij spelen zij ook een belangrijke rol bij het vergroten van privacy-bewustzijn. Het centrale team binnen de privacy- en securityorganisatie bestaat uit een Functionaris Gegevensbescherming, een Corporate Information Security Officer en een Centrale Privacy Officer.

Fraude

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

8.5 Duurzaamheid

"We maken er zelf werk van: duurzaam zijn. Als we met studenten en met onze omgeving willen werken aan maatschappelijke transities, 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.

Windesheim heeft de opgave We maken er zelf werk van: duurzaam zijn verder uitgewerkt in het Campus Ontwikkelplan. Daarnaast sturen we ook bij aanbestedingen en contractafspraken steeds meer op het behalen van deze opgave samen met onze leveranciers. Daarom is bij elke grote aanbesteding een duurzaamheidsadviseur betrokken geweest. Dit heeft ertoe geleid dat duurzaamheid in elke aanbesteding een plaats heeft gekregen en dat leveranciers bewust worden gemaakt van de duurzame ambities van Windesheim.

8.5.1 Energiegebruik

De komende jaren willen we nog meer energie besparen en het aandeel zelf opgewekte energie verhogen door meer inzet van zonnepanelen. De stroom die wij inkopen kwam ook in 2024 uit Nederlandse Windenergie. In 2024 is een deel van de verlichting vervangen door LED-lampen. De CO₂-uitstoot is in 2024 ten opzichte van 2023 iets gedaald.

8.5.2 Watergebruik

De stijging van het watergebruik in de afgelopen jaren hebben we in 2024 een halt toe kunnen roepen. In 2024 is 6% minder water gebruikt dan in 2023. Dat komt deels door een daling van het aantal studenten, maar ook het watergebruik per student is afgenomen (van 1,34 m³ in 2023 tot 1,29 m³ in 2024).

8.5.3 Materiaalgebruik

Hergebruik van grondstoffen en materialen is voor Windesheim een belangrijk thema. Zo is bij de aanbesteding voor 'nieuw' meubilair ingezet op zoveel mogelijk hergebruik, en kiest Windesheim voor circulaire plafondplaten. In 2024 is voor alle gebouwen in Zwolle een materialenpaspoort opgesteld; het paspoort geeft aan welke materialen in welke hoeveelheden binnenkomen en worden verbruikt dan wel weer worden afgevoerd. Op die manier ontstaat inzicht in bijvoorbeeld CO₂-uitstoot en besparingen. In 2024 is in totaal 1,2 ton materiaalgebonden CO₂-uitstoot bespaard door deze circulaire benadering.

8.5.4 Catering

Voor wat betreft de catering heeft Windesheim ervoor gekozen het aanbod aan plantaardige producten te verhogen (tot 50%) en het aandeel dierlijke producten te verlagen als onderdeel van de eiwittransitie. Sinds september 2024 is in alle uitgiftepunten een uitgebreid aanbod aan plantaardige producten beschikbaar. Verder is er ingezet op het verminderen van voedselverspilling, omdat met name in de banqueting nog te veel voeding wordt verspild. Studenten van de opleiding Global Project & Change Management (GPCM) hebben de opdracht om uit te zoeken hoe we verspilling in de banqueting kunnen verminderen/reducen en hoe we de plantaardige producten nog meer onder de aandacht van studenten kunnen brengen.

8.5.5 Afval

Windesheim heeft in 2024 gekozen voor een nieuwe partner op het gebied van afvalverwerking. Duurzaamheid was een van de gunningscriteria bij de aanbesteding. In oktober 2024 is een afvalscan uitgevoerd; in 2025 zullen de actiepunten die daaruit voortkomen, worden uitgevoerd. Studenten van de opleiding GPCM onderzoeken hoe wij de bewustwording over juiste afvalscheiding kunnen creëren. De hoeveelheid restafval (bedrijfsafval) per student is in 2024 al gedaald (12%) ten opzichte van 2023.

8.5.6 Natuurinclusief

Met het project Groene Hart Campus heeft Windesheim in de afgelopen jaren het terrein tussen de campusgebouwen opnieuw ingericht en vergroend. In de aanbesteding voor een nieuwe groenbeheerder was duurzaamheid een belangrijk gunningscriterium. Met als resultaat dat wij ook de komende jaren blijven samenwerken met een bedrijf dat tot een van de duurzaamste groenpartijen in Nederland wordt gerekend. Het toepassen van bestrijdingsmiddelen is nadrukkelijk niet toegestaan. Bij grootschalige vervanging komt er bij voorkeur inheemse beplanting en alle nieuwe beplanting dient voorzien te zijn van het keurmerk EU-biologisch. De beplanting is vrij van kunstmest en chemische pesticiden.

Een aantrekkelijke groene campus

Windesheim is in 2024 begonnen met de aanleg van de ecologische plint op de Zwolse campus. Het parkje ligt langs de wandelpromenade aan de achterzijde van gebouw C. Het bestaat uit een grote, deels opgehoogde border met een brede diversiteit aan bomen, struiken en planten. Het onderste deel van de ecologische plint tot aan het trottoir is een 'Wadi': een vlakke strook die na een bui volstroomt met regenwater. De regenpijpen van het naastliggende gebouw zijn verwijderd, waardoor het regenwater niet meer direct in het riool gaat. Rutger Las, lerarenopleiding Biologie: "Het regenwater stroomt door de beplanting van de ecologische plint naar de wadi. En wat overblijft zakt daar de grond in. Zo blijft het grondwater beter op peil." Alleen bij veel regen komt het water nog in de rioolkolken langs de promenades terecht. "Een wadi mag best wat dichtgroeien, dat bevordert juist de opnamecapaciteit van water." Las zou niet verbaasd zijn als een niet veel voorkomend plantje, de riet-orchidee, ook in de wadi gaat groeien. "Want die groeit hier toevallig vlakbij, langs de sloot tegenover de campus."

H9 GOVERNANCE

“Met elkaar werken aan wat we willen bereiken: dichter bij de wereld, dichter bij elkaar en dichter bij 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.

9.1. Organisatiestructuur

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



9.2. 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 3 zijn de nevenfuncties van de leden van het CvB opgenomen, in bijlage 4 de nevenfuncties van de leden van de RvT.

9.3. College van Bestuur



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



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

9.4. 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 2024 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 Inge Grimm in 2024 de postgraduate governance-opleiding bij Wagner afgerond. Erika Diender nam deel aan de leergangen *Bronnen van leiderschap* (ELLLA) en *Innovation and Leadership* (Comenius). Beide CvB-leden volgden een individueel en gezamenlijk 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 2024 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				
	Inge Grimm	Erika Diender	CvB gezamenlijk	Totaal
1 Representatie	38	-	-	38
2 Reiskosten binnenland	69	300	-	369
3 Reiskosten buitenland	-	21	-	21
4 Overige kosten *	12.520	33.788	-	46.308
5 Totaal	12.627	34.109	-	46.736

* Toelichting post 4: onder de Overige kosten van Inge Grimm is onder andere begrepen de Postgraduate governance-opleiding van Wagner en boardroom coaching. Onder de Overige kosten van Erika Diender zijn o.a. begrepen de leergang Innovation and leadership course van Comenius en boardroom coaching.

9.5. Uitvoering en aansturing instellingsplan Dichterbij

In 2023 is het nieuwe instellingsplan Dichterbij vastgesteld. In het verslagjaar is de governancestructuur ingericht voor de uitvoering en sturing van dit plan. Als instrument om de drie ambities uit het instellingsplan efficiënt en integraal uit te voeren en aan te sturen, is gekozen voor de methodiek van het portfoliomanagement. Voor elke ambitie is een ambitieregisseur benoemd en een ambitieteam samengesteld. De teams bestaan uit programmaleiders en MT-leden van domeinen en diensten; we werken dus met een matrixorganisatie. Op de zogeheten portfoliotafel (bestaande uit de ambitieregisseurs en portfolieregisseur) komen de acties uit de drie ambities samen in een samenhangend Dichterbij-portfolio. De portfoliotafel rapporteert aan de portfolioboard (bestaande uit het CvB en de directeuren) en adviseert over de prioritering en doorontwikkeling van het Dichterbij-portfolio. De supportgroep bestaande uit vertegenwoordigers van verschillende specialistenteams biedt ondersteuning aan de ambitieteams en de portfoliotafel. Met deze structuur ontstaat er synergie tussen visie, regie en uitvoering en worden de impact en slagkracht van de organisatie vergroot.

9.6. 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.

9.6.1. Betrokkenheid interne stakeholders

Medewerkers en studenten waren op verschillende manieren betrokken bij de uitvoering van de strategische koers van Windesheim. Zo werden iedere eerste maandag van de maand de zogenaamde sirenessessies gehouden die in het teken stonden van de voortgang van het instellingsplan. Ook zijn medewerkers via deelname aan onder meer ambitieteams, procesafels, horizontale dialoogsessies en de implementatieteams in de domeinen betrokken bij de uitvoering van de strategische koers. Tijdens pitstopbijeenkomsten verdiepten het CvB, directeuren, managers en ter zake kundige medewerkers zich in thema's die samenhangen met de ambities van de hogeschool, zoals open leercultuur en het versnellen van transitie. Met studenten is in gesprek gegaan over de voor hen belangrijke doelstellingen uit het Dichterbij-portfolio. Ook leverden studenten een bijdrage aan diverse (maatschappelijke) vraagstukken zoals diversiteit, sociale cohesie en flexibilisering van het onderwijs.

Tijdens de jaarlijkse Windesheim Onderwijsweek konden medewerkers deelnemen aan door medewerkers en studenten georganiseerde workshops over diverse, aan de ambities gerelateerde, thema's, zoals leven lang ontwikkelen, duurzaamheid, studentenwelzijn en diversiteit & inclusie.

Ook bezocht 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.

9.6.2. Medezeggenschap

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

OCW heeft extra middelen ter beschikking gesteld om de decentrale medezeggenschap een impuls te geven. Windesheim heeft deze middelen ingezet om de positie van de opleidingscommissies (OC) te versterken door extra ondersteuning te bieden bij onder meer de informatievoorziening, communicatie, kennisdeling en het vergroten van de zichtbaarheid. Daarnaast hebben de OC-leden en de ambtelijk secretarissen extra uren gekregen voor de vervulling van het OC-taak.

De CMR is het medezeggenschapsorgaan op het niveau van de hogeschool en de gesprekspartner van het CvB. Iedere zes weken is er een formeel overleg tussen de CMR en het CvB waarin onder meer voorgenomen besluiten van het CvB aan de orde komen.

- De CMR stemde in het verslagjaar onder andere in met:
- de hogeschoolbrede invoering van de doorstroomnorm;
 - de kadernota 2025;
 - de begroting 2025;
 - de onderwijs- en examenregelingen voor het studiejaar 2024-2025;
 - de collegegelden voor het studiejaar 2024-2025;
 - de uitvoeringsregeling employee journey;
 - het Dichterbij-portfolio;
 - de regels tentaminering voor het studiejaar 2024-2025;
 - het inwerkbeleid voor nieuwe medewerkers.

Naast de besprekingen van de voorgenomen besluiten kwamen onder meer de werkdrukaanpak, visie op leiderschap, de bestuursnota kwaliteitsafspraken en de stand van zaken van de implementatie van de eigen leerroute aan de orde.

9.6.3. 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 2024 gingen CvB, directeuren en lectoren met vertegenwoordigers van regionale overheden, bedrijven en instellingen in gesprek over actuele 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).

9.6.4. 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 leidinggevenden, de nieuwsbrief van het Student Support Centrum en de hogeschoolkrant WIN).

9.7. 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 8.1 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 8.1 van dit jaarverslag is verantwoording afgelegd in lijn met de nieuwe beleidsregel.

Thema 4: bekostiging van buitenlandse studenten. In het kalenderjaar 2024 zijn bij Windesheim acht studenten ingeschreven die via afstandsleren hun studie in het buitenland volgen.

Thema 8: bekostiging van maatwerktrajecten. In het kalenderjaar 2024 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.

9.8. 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. Het aantal klachten in 2024 is vergelijkbaar met voorgaande jaren. Er zijn ten aanzien van het type of de inhoud van de klachten geen opvallende signalen of ontwikkelingen geconstateerd.

Tabel 19: Klachtenloket *					
	2024	2023	2022	2021	2020
Totaal aantal klachten, waarvan:	367	357	363	336	256
Behandeld door domeindirecteuren	187	185	178	169	126
Behandeld door directeuren diensten	14	12			
Behandeld door een examencommissie	44	36			
Behandeld door het College van Beroep voor de Examens (CBE) of de Geschillenadviescommissie (GAC)**	52	47	69	18	8
Overig	17	16			
Klacht niet doorgezet door indiener	53	61	78	109	67

*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.

Tabel 20: College van Beroep voor de Examens					
	2024	2023	2022	2021	2020
Totaal aantal beroepschriften	228	267	223	162	132
Aantal hoorzittingen	47	51	42	40	17
Aantal uitspraken	39	49	57	37	19
Aantal ingetrokken zaken voor, tijdens of na hoorzitting	167	212	158	124	114
Gegrond verklaard	10	10	8	10	2
Ongegrond verklaard	15	24	20	18	9
Deels gegrond en deels ongegrond verklaard	1				
Ontvankelijk verklaard	1	1	2	0	1
Niet-ontvankelijk verklaard	8	12	23	7	6
Onbevoegd	0	0	0	1	1
Vernietigd	0	0	0	0	0
Niet in behandeling genomen	14	0	1	0	0
Voorlopige voorziening toegewezen	1	0	4	0	0
Voorlopige voorziening niet toegewezen	3	2	0	1	0
Nog in behandeling	8	6	7	1	0
Hoger beroep ingesteld bij College van Beroep voor het Hoger Onderwijs	1	2	0	0	1

Tabel 21: Geschillenadviescommissie					
	2024	2023	2022	2021	2020
Totaal aantal bezwaarschriften	68	42	25	45	47
Aantal hoorzittingen	24	10	5	9	8
Aantal besluiten*	21	9	4	9	10
Aantal ingetrokken zaken voor, tijdens of na hoorzitting	34	33	20	36	37
Gegronnd verklaard	1	2	1	2	4
Ongegrond verklaard	17	3	3	6	3
Ontvankelijk verklaard	0	0	0	0	0
Niet-ontvankelijk verklaard	3	4	0	1	3
Niet in behandeling genomen/ingetrokken door Geschillenadviescommissie	9				
Nog in behandeling	4	0	1	0	0
Hoger beroep ingesteld bij College van Beroep voor het Hoger Onderwijs	2	1	0	0	0

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

Tabel 22: Vertrouwenspersonen					
	2024	2023	2022	2021	2020
Aantal personen dat zich tot de vertrouwenspersonen wendde m.b.t. ongewenste omgangsvormen*					
· Medewerkers	76	97	73	69	68
· Studenten	18	30	21	16	11
· Extern betrokkenen	0	0	0	1	0
Aantal personen dat zich tot de vertrouwenspersonen wendde m.b.t. integriteitskwesties					
· Medewerkers	11	1	5	4	1
· Studenten	0	0	0	1	0
· Externe betrokkenen	0	0	0	0	0
Aantal personen dat zich tot de vertrouwenspersonen wendde m.b.t. huiselijk geweld en kindermishandeling					
· Medewerkers	0	5	2	3	3
· Studenten	0	1	1	1	0
· Externe betrokkenen		0	1	0	0
TOTAAL	105	134	103	95	83

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

Tabel 23: Bezwarencommissie Personeel					
	2024	2023	2022	2021	2020
Totaal aantal ontvangen bezwaren	1	4	3	0	5
Gegronnd verklaard	1**	0	2	1*	0
Ongegrond verklaard		0	0	0	2
Niet-ontvankelijk verklaard	1***	0	0	0	0
Ingetrokken	0	3	1	0	1
Nog in behandeling		1	0	0	1
Opgeschort		0	0	0	1

* 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

Tabel 24: Klachtencommissie ongewenste omgangsvormen					
	2024	2023	2022	2021	2020
Aantal klachten, waarvan:	1	4	2	1	1
Ingetrokken	0	2	1	0	0
Gegronnd verklaard	0	1	0	0	0
Ongegrond verklaard	1	2**	1*	0	1
Niet ontvankelijk	0	0	0	0	0
Nog in behandeling	0	0	1	1	0

*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.

Tabel 25: Klokkenluidersregeling					
	2024	2023	2022	2021	2020
Aantal meldingen	0	0	0	0	0

H10 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.

10.1. Samenstelling

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

Tabel 26: Samenstelling RvT op 31-12-2024		
Naam	Functie	Aangetreden
Dhr. Anne Flierman	Voorzitter Raad van Toezicht	2022 (1 ^e termijn)
	Lid Remuneratiecommissie en Commissie Onderwijs en Onderzoek	
Mevr. Yvonne Burger	Lid Raad van Toezicht	2018 (2 ^e termijn)
	Voorzitter Commissie Onderwijs en Onderzoek	
Dhr. Peter Jaspers	Lid Raad van Toezicht	2019 (2 ^e termijn)
	Voorzitter Auditcommissie	
Mevr. Erica van Lente	Vicevoorzitter Raad van Toezicht	2020 (2 ^e termijn)
	Voorzitter remuneratiecommissie	
Dhr. Walter Bak	Lid Raad van Toezicht	2020 (2 ^e termijn)
	Lid auditcommissie	

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 is Özgür Colak aangesteld als RvT-trainee om kennis en ervaring op te doen rond alle facetten van het toezichthouderschap bij een grote organisatie in de publieke sector.

10.2. 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 (hierna: CvB) goed te beleggen en voor te bereiden, beschikt de RvT over drie commissies: de auditcommissie, commissie onderwijs & onderzoek en de remuneratiecommissie.

De (commissies van de) RvT werkt met een jaaragenda waarin de bespreekpunten voor het betreffende jaar staan opgenomen. Middels periodieke rapportages wordt de RvT op de hoogte gehouden van de voortgang van grote projecten op het gebied van vastgoed en ICT, samenwerkingsverbanden en ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en onderzoek.

Naast de overleggen met het CvB spreekt de RvT tweemaal per jaar met de Centrale Medezeggenschapsraad. Gespreksonderwerpen in 2024 waren onder meer studentenwelzijn, diversiteit & inclusie, duurzaamheid en financiën. Deze gesprekken zijn constructief en in een open sfeer verlopen. Ook bezoeken de RvT-leden jaarlijks 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 tijdens overleggen waarvoor externe stakeholders worden uitgenodigd.

Periodiek beoordelen de RvT-leden of er behoefte is aan verdere professionalisering. In het verslagjaar werd onder meer scholing gevolgd op het gebied van toezichthoudende stijlen, privacy/gegevensbescherming en persoonlijk leiderschap. Ook is middels intervisiebijeenkomsten met andere toezichthouders in het hbo invulling gegeven aan de verdere professionalisering.

Daarnaast organiseert de RvT jaarlijks, ter verdieping en inspiratie, een studiedag waarin met in- en externe experts wordt gesproken over specifieke onderwerpen. Helaas moest de studiedag in 2024 worden afgelast.

Jaarlijks evalueert de RvT zijn functioneren. In het verslagjaar heeft deze zelfevaluatie met een externe gespreksbegeleider plaatsgevonden. Tijdens deze evaluatie is verdiepend gesproken over de individuele rollen en competenties van de RvT-leden. Afspraken zijn gemaakt over de wijze van bespreking van onderwerpen en te agenderen thema's voor de nabije toekomst.

10.3. Hoofdpunten in 2024

De RvT vergaderde in 2024 vijf keer en de afzonderlijke commissies kwamen drie keer bijeen. Daarnaast heeft de remuneratiecommissie nog via een schriftelijke ronde stukken behandeld.

Onderstaand zijn de belangrijkste onderwerpen van bespreking opgenomen.

RvT

Strategische koers

Nadat de RvT in 2023 goedkeuring heeft gegeven aan het nieuwe instellingsplan *Dichterbij* stonden de besprekingen in het verslagjaar in het teken van de wijze van uitvoering en aansturing van dit plan. De RvT is positief over de gekozen methodiek van portfoliomanagement. Met deze methode wordt het overzicht bewaard, integraal gewerkt en gestuurd, en zorgvuldig omgegaan met tijd, middelen en energie. Omdat deze aanpak een andere manier van sturen vraagt, is de Raad geïnformeerd over de wijze waarop het proces rond portfoliomanagement is georganiseerd en de leidinggevenden hierin gefaciliteerd worden.

Na bespreking hiervan in de auditcommissie, is de eerste opzet voor de monitoring van het instellingsplan aan de RvT gepresenteerd. De RvT heeft zijn waardering uitgesproken over de zorgvuldige opzet. De RvT (h)erkent dat het lastig is om goede indicatoren te definiëren voor het meten van de resultaten en maatschappelijke impact en heeft enkele overwegingen voor de verdere uitwerking meegegeven.

Onderwijs en onderzoek

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

In de besprekingen met de RvT is gesproken over de ontwikkeling van de instroom. Net als landelijk het beeld is, heeft Windesheim te maken met een dalende instroom van nieuwe studenten in studiejaar 2024-2025. Ook is de RvT geïnformeerd over het besluit van het CvB om vanaf studiejaar 2025-2026 de doorstroomnorm Windesheimbreed in te voeren en het bindend studieadvies af te schaffen. De RvT is van mening dat de doorstroomnorm goed past bij de visie van Windesheim om studenten meer eigen regie te geven en bijdraagt aan het vergroten van kansengelijkheid en studentenwelzijn.

Studentenwelzijn is een belangrijk thema voor de RvT. De leden hebben een bezoek gebracht aan het Ambulatorium, een innovatieve werkplaats die onder meer ondersteuning biedt aan studenten. Daarnaast is het totale pakket aan ondersteuning dat Windesheim zijn studenten biedt, besproken en is de RvT ingelicht over de besteding van de extra middelen die vanuit OCW zijn ontvangen voor het bevorderen van studentenwelzijn.

Verder is de RvT gedurende het verslagjaar op de hoogte gehouden van de uitkomsten van visitaties en accreditaties van opleidingen, ontwikkelingen in het portfolio en de resultaten van tevredenheidsonderzoeken. De RvT heeft het CvB gecompimenteerd met de positie die Windesheim inneemt op de diverse rankings naar studenttevredenheid. Ten aanzien van onderzoek kwamen de ontwikkelingen en resultaten van lectoraten, kenniscentra, de benoeming en installatie van nieuwe lectoren, subsidiebeschikkingen en de voortgang van de regiodeals waarin Windesheim participeert aan de orde.

Financiën en risicomanagement

Tijdens iedere vergadering is de financiële ontwikkeling van 2024 besproken. Ook is uitgebreid stilgestaan bij de structurele daling van de middelen vanaf 2025. Daarbij ondersteunt de RvT de keuzes van het CvB om de bezuinigingen op te vangen. De RvT realiseert zich dat dit geen eenvoudige opgave is en impact heeft op het personeel. De RvT heeft waardering voor de zorgvuldige wijze waarop het CvB dit samen met de domein- en dienstdirecteuren oppakt.

De accountant heeft een toelichting gegeven op het accountantsverslag dat ingaat op de belangrijkste bevindingen uit de controle van de jaarrekening over 2023. De accountant heeft, net als bij de bespreking met de auditcommissie, aangegeven dat de controle soepel is verlopen en er een goedkeurende verklaring wordt afgegeven. Er zijn geen specifieke bevindingen geconstateerd en er zijn geen aanwijzingen gevonden van fraude, non-compliance of claims. De RvT heeft, nadat hierover een positief advies was ontvangen van de auditcommissie, het bestuursverslag en de jaarrekening over 2023 goedgekeurd en decharge verleend aan het CvB voor het in 2023 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 2023 geen besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen speelden van de leden van het CvB of de RvT.

De RvT heeft de managementletter besproken waarin de accountant de tussentijdse bevindingen heeft opgenomen die voortkomen uit de controle van de jaarrekening over 2024. Ook is de kadernota 2025 besproken die de basis vormt voor de begroting. Aan het einde van het verslagjaar keurde de RvT de begroting voor 2025 goed nadat instemming van de Centrale Medezeggenschapsraad was verkregen en de auditcommissie een positief advies had gegeven.

Via triaalrapportages is de RvT geïnformeerd over integrale veiligheidsthema's. Specifiek is gesproken over cybersecurity en de resultaten en vervolgcities naar aanleiding van de audit van SURF op dit thema. Door de directeur bedrijfsvoering en de manager van het bureau integrale veiligheid is een toelichting gegeven op de reguliere veiligheidsorganisatie en de werkwijze in geval van een crisis.

Huisvesting

Belangrijk onderwerp van gesprek was de stand van zaken van de nieuwbouw voor het domein Flevoland in Almere. Daarbij is onder andere gesproken over de bouwkosten, financiering en de bezwaren van omwonenden. Ook het risico en de impact van de netcongestie voor de bouwperiode en exploitatie is aan de orde geweest. De RvT heeft aangegeven het belangrijk te vinden dat er een goede balans is tussen de inzet van middelen en duurzaamheidsambities. Ook moet het gebouw recht doen aan Windesheim als brede hogeschool en de snelgroeijende stad Almere.

De RvT heeft een bezoek gebracht aan de flexwoningen die op het terrein van de campus in Zwolle zijn geplaatst voor (internationale) studenten en jonge statushouders. Het doet de RvT goed dat Windesheim, vanuit zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid, ook op dit gebied een bijdrage levert.

Kwaliteits- en NPO-middelen

De RvT heeft in 2019 goedkeuring gegeven aan het plan kwaliteitsafspraken 2019-2024 en in 2021 aan het bestedingsplan voor de incidentele NPO-middelen. Gedurende de gehele planperiode, en ook in het verslagjaar, is in de RvT de voortgang van deze plannen besproken. Daarbij kwamen zowel de besteding van de kwaliteits- en NPO-middelen als de gerealiseerde inhoudelijke resultaten aan de orde. De RvT heeft geconstateerd dat de middelen worden ingezet zoals in de daarvoor opgestelde plannen is afgesproken. De middelen hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de verdere (door)ontwikkeling van de in het plan kwaliteitsafspraken genoemde thema's studentbegeleiding, flexibilisering en verbinding theorie-praktijk.

Governance

Per 1 januari 2024 is de nieuwe branchecode goed bestuur en toezicht in het hbo in werking getreden. Deze code vormt de basis voor het functioneren van de RvT. Tijdens iedere vergadering is een principe uit deze code behandeld en is geconstateerd dat in lijn met deze principes gehandeld wordt. Naar aanleiding van de nieuwe branchecode heeft de remuneratiecommissie een overzichtsdokument opgesteld waarin alle afspraken en werkwijzen staan opgenomen ter uitvoering van de werkgeverstaak van de RvT.

Parallel aan en afgestemd op het traject van het instellingsplan heeft het CvB haar besturingsfilosofie met de RvT gedeeld. De RvT heeft het CvB gecompimenteerd met de verwoording van de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de rol van bestuurder.

Verder heeft de RvT goedgekeurd verleend aan:

- de aanpassing van de statuten;
- de aanpassing van het reglement van de RvT;
- de effectivering van de fusies van Stichting Hans en Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation met Windesheim;
- de ontbinding van Stichting Windesheim Hoger Onderwijs;
- het starten van het aanbestedingsproces voor de catering.

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 2023 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 de interne beheersing bij Windesheim goed op orde is, de samenwerking tussen de accountant en Windesheim goed loopt en er geen bijzondere bevindingen zijn.

Gedurende het verslagjaar is de auditcommissie op de hoogte gehouden van de financiële stand van zaken en forecast over 2024, de ontwikkelingen in de studentenpopulatie en de personele formatie. Ook kwam de kadernota 2025 aan de orde waarin is uitgewerkt hoe de financiële middelen worden verdeeld en ingezet om de doelstellingen voor 2025 te realiseren. Daarbij is ingezoomd op de daling van de middelen en de meerjarenraming tot en met 2032.

Aan het einde van het verslagjaar heeft de auditcommissie de begroting 2025 besproken en hierover een positief advies uitgebracht aan de RvT. Verder is het aangepaste treasurystatuut besproken. Dit statuut is vervolgens, voorzien van een positief advies van de auditcommissie, door de RvT goedgekeurd.

Ter voorbereiding op bespreking in de Raad van Toezicht is in de auditcommissie uitgebreid gesproken over de nieuwbouw voor het domein Flevoland. Daarbij is de nieuwbouw zowel vanuit bouw/financieel als risicoperspectief bekeken. Zo is onder andere gesproken over de omvang van de studentenpopulatie, mogelijke oplossingen voor de netcongestie en de ontwikkeling van de bouwkosten. Ten aanzien van de financiering heeft de auditcommissie aangegeven zich te kunnen vinden in de door het CvB voorgestelde shortlist van mogelijke financiers voor het aantrekken van vreemd vermogen.

In het kader van risicomanagement zijn, in aanwezigheid van de afdeling Interne Audits, de triaalrapportages besproken waarin verslag wordt gedaan van de bevindingen van uitgevoerde audits naar de naleving van (interne) regelgeving.

Daarnaast zijn het risicoregister en de soft controls besproken. De auditcommissie is positief over de ontwikkeling die de afgelopen periode is gemaakt ten aanzien van de soft controls.

Verder kwamen de voortgang van Stichting On Campus, grote projecten op het gebied van ICT en vastgoed, het audithaljaarplan 2025 en het fraudepreventieprogramma aan de orde. Het was voor de auditcommissie goed te vernemen dat het fraudemeldpunt in het verslagjaar geen meldingen heeft ontvangen.

Commissie onderwijs en onderzoek

Een van de ambities van Windesheim is dat elke student een eigen leerroute krijgt. In aanwezigheid van enkele docenten is gesproken over de eerste ervaringen van het werken met leeruitkomsten in de nieuwe digitale informatieketen. De commissie vond het fijn te horen dat de overgang naar de eigen leerroute goed verloopt en dat geconstateerde knelpunten snel worden opgepakt.

In aanwezigheid van een van de ambitieregisseurs en de portfolioregisseur zijn de eerste ervaringen van het werken met portfoliomanagement toegelicht, de gekozen methodiek voor de uitvoering en aansturing van het nieuwe instellingsplan. Hierbij heeft de commissie gewezen op het belang van een goede balans tussen de tijd die wordt besteed aan het proces en het realiseren van het resultaat.

De commissie heeft een bezoek gebracht aan de Engelstalige opleiding Global Project & Change Management (GPCM) en kennismaat met de opleidingsmanager, twee docenten en twee studenten van deze opleiding. Tijdens het bezoek is onder meer ingegaan op de innovatieve opzet van het curriculum, de focus op SDG's, de actieve rol van studenten in het curriculum en de zorgen over de plannen van het kabinet rond internationalisering.

De SDG's waren ook onderwerp van gesprek bij het agendapunt duurzaamheid. Door onder meer de programmamanager duurzaamheid is verteld hoe gewerkt wordt aan de verankering en bewustwording van het belang van duurzaamheid in het onderwijs, onderzoek en de organisatie.

De commissie hecht groot belang aan het welzijn van studenten. Met de manager Studentzaken & Services is, aan de hand van de jaarrapportage, gesproken over de aard van de meldingen bij en werkwijze van het Hulppunt Zorgwekkend gedrag. De changemaker studentenwelzijn heeft de visie op en activiteiten rond studentenwelzijn aan de commissie gepresenteerd.

Op het gebied van onderwijskwaliteit kwamen de studenttevredenheid, de analyses van de visitatierapporten en jaarverslagen van de examencommissies, en de klachtafhandeling van studenten aan de hand van de jaarverslagen van de Geschillenadviescommissie en het College van Beroep voor de Examens aan de orde. De commissie is van mening dat de kwaliteitscultuur binnen Windesheim goed geborgd is.

Op een later moment zal in de commissie worden doorgesproken over de uit de analyse van de visitatierapporten gekomen aandachtspunten. Verder is het overzicht van de geplande visitaties in 2025 en het nieuw vastgestelde beleid kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek met de commissie gedeeld.

De lector Urban Innovation en de directeur van het kenniscentrum van domein Flevoland waren door de commissie uitgenodigd om te vertellen over de ontwikkelingen van het lectoraat en het kenniscentrum. Daarbij kwamen onder meer de focus van het onderzoek en de samenwerking met de regio en de kenniscentra van de domeinen in Zwolle aan de orde. Met de directeur van het kenniscentrum van domein Business, Media en Recht is gesproken over de verdeling van de middelen uit het bestuursakkoord voor praktijkgericht onderzoek.

Remuneratiecommissie

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 2025 is door de RvT vastgesteld op bezoldigingsklasse G. Ook zijn afspraken gemaakt over de bezoldiging van het CvB en de RvT in 2025. Voor zowel de leden van het CvB als de RvT is de bezoldiging in 2025 verhoogd met de wettelijke WNT-indexatie van 5,4%.

Iedere twee jaar voert de commissie een toets uit op het maximale bedrag voor de leaseauto's van het CvB. Uit deze toets bleek dat de huidige vastgestelde cataloguswaarde nog steeds concurrerend is. Het huidige leasebedrag wordt dan ook voor de komende twee jaar ongewijzigd gecontinueerd.

Zoals afgesproken met de voltallige RvT is de managementschouw dit jaar door de remuneratiecommissie met het CvB besproken zodat hierop diepgaander kan worden ingegaan. Gesproken is onder meer over de brede samenstelling, mobiliteit en verwachtingen ten aanzien van de opvolging. Op basis van deze schouw deelt de commissie de conclusie van het CvB dat de huidige bezetting geen aanleiding geeft tot zorgen over de continuïteit. Vervolgens is in de RvT het algemene overzicht van de opbouw van het hoger management geagendeerd.

Namens de RvT voerde de remuneratiecommissie de jaarlijkse inzet- en waarderingsgesprekken met de CvB-leden. Voor de waarderingsgesprekken is gebruik gemaakt van de 360-graden-feedbackmethode.

10.4. Woord van dank

Als RvT spreken wij onze grote waardering uit voor de inzet, toewijding en professionaliteit van alle medewerkers van Windesheim. In een roerige wereld buiten en te midden van financiële uitdagingen en de transitie naar de eigen leerroute binnen de hogeschool hebben zij met flexibiliteit en veerkracht onverminderd doorgewerkt aan zowel de dagelijkse werkzaamheden als de ambities uit het instellingsplan. Hun bijdrage is van onschatbare waarde en vormt het fundament van het succes van de hogeschool.

H11 BESTUURSAKKOORD Hoger Onderwijs en Wetenschap

“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. Dit hoofdstuk is daarvan de invulling.

Windesheim hecht sterk aan aandacht voor het welzijn van studenten. In het huidige instellingsplan *Dichterbij* willen we de verschillende vormen van studentbegeleiding nog beter op elkaar afstemmen en de communicatie over de begeleidingsmogelijkheden versterken. We leggen nu meer expliciet de koppeling tussen welzijn en goede prestaties. Wie goed in zijn vel zit, staat meer open voor leren. Daarom willen we persoonlijke begeleiding en studentbegeleiding integreren. Daarbij houden we de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek hoog door altijd de meest actuele ontwikkelingen mee te nemen.

In dit hoofdstuk een toelichting op de thema's kansengelijkheid en studentenwelzijn, sociale veiligheid en inclusie, kwaliteitsverbetering en op het thema onderzoek.

11.1 Kansengelijkheid en studentenwelzijn

“Individuele persoonlijke begeleiding is en blijft een van de speerpunten om te werken aan welzijn.”

Bron: Dichterbij. Instellingsplan 2023-2028.

Binnen Windesheim wordt zowel door de domeinen als het StudentSupportCentrum al jarenlang veel aandacht besteed aan studentenwelzijn (zie hoofdstuk 4.1). Specifiek voor dit thema zijn medewerkers en studenten geconsulteerd over studentenwelzijn en mogelijkheden om die te vergroten. 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.

Windesheim geeft als volgt invulling aan de vier landelijke thema's (zie ook hoofdstuk 4 Kwaliteitszorg):

- Vergroten van kennis en kunde met betrekking tot studentenwelzijn (thema 1, 2 en 3) door extra facilitering in uren voor werkzaamheden rond studentbegeleiding en -welzijn. Windesheimbreed wordt ingezet op een changemaker studentenwelzijn en op het inkopen of ontwikkelen van scholing voor medewerkers;
- Extra ondersteuning bij studievraagstukken (thema 1 en 2) door onder meer het Windesheimbrede studiehuisakkoordtraject voor langstudeerders;
- Bevorderen van gelijke kansen voor studenten (thema 1 en 2) door in te zetten op een goede onboarding van specifieke doelgroepen en het tegengaan van (stage)discriminatie;
- Bevorderen van veerkracht van studenten door het ontwikkelen van een programma dat daarop is gericht;
- Sticky Campus: een aantrekkelijke fysieke omgeving en community building door bijvoorbeeld het inrichten van een huiskamer waar studenten kunnen ontspannen en verbinden ter bevordering van hun mentale gezondheid.

In 2024 hebben de ingezette inspanningen van 2023 een vervolg gekregen en/of zijn de volgende zaken gerealiseerd:

- Sinds begin 2023 is de Changemaker Studentenwelzijn actief (zie paragraaf 4.1). Deze changemaker heeft ervoor gezorgd dat er een visie op studentbegeleiding en -welzijn is geformuleerd;
- Het studiehuisakkoordtraject voor langstudeerders is gestart en uitgebreid met de inzet van NPO-middelen; het wordt nu verder verankerd vanuit deze middelen (zie paragraaf 4.1);
- Het tegengaan van stagediscriminatie staat hoog op de agenda van het netwerk Diversiteit & Inclusie (zie paragraaf 4.1);
- Studenten hebben een Comfort Zone ingericht in gebouw D. De ruimte is bedoeld om te verbinden en tot rust te komen; voor alle activiteiten kan hij gebruikt worden, behalve voor studeren. Studenten kunnen de ruimte ook reserveren om bijeenkomsten in informele sfeer te organiseren. Dit initiatief is voortgekomen uit de studentenparticipatie binnen de learning labs (zie paragraaf 3.1).

Comfort Zone: huiskamer voor verbinding

Windesheim opende een nieuwe Comfort Zone op de Zwolse campus: een ruimte ingericht als huiskamer, bedoeld voor studenten die in een gezellige omgeving verbinding en ontspanning zoeken.

11.2 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 een aantal afspraken gemaakt over het gedrag dat we van studenten, medewerkers, bezoekers en gasten verwachten. De afspraken weerspiegelen de visie en ambities van Windesheim, met name *Dichter bij elkaar*. Deze afspraken zijn vastgelegd in het document Gewenst gedrag (d.d. 25 mei 2020, bijgesteld op 11 mei 2023). Dit document bevat op de volgende thema's onze afspraken en de manier waarop deze geborgd zijn:

- gedragsregels rond omgaan met elkaar: huisregels (inclusief een alcoholpreventieplan), beleid en klachtenregeling ongewenste omgangsvormen, vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen en meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling;
- gedragsregels rond omgaan met de fysieke omgeving en eigendommen: huisregels (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 8.4);
- gedragsregels rond integer gedrag: [integriteitscode Student Support Centrum](#), integriteitscode-ICT medewerkers, klokkenluidersregeling, vertrouwenspersonen integriteit en integriteit onderzoek, reglement ethische commissie en commissie integriteit onderzoek, richtlijnen nevenwerkzaamheden, gedragsregels persoonlijke relaties op de werkvloer en het fraudemeldpunt (zie ook paragraaf 8.4).

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 6.3.3.), hulppunt zorgwekkend gedrag (zie hoofdstuk 4.1.), internationalisering (zie 4.1.10.), Arbo/Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) (zie 7.3.5.), privacy en informatieveiligheid (zie 8.4.), BHV en gebouwveiligheid, crisismanagement en evenementen (zie ook hoofdstuk 8).

Sinds ons vorige instellingsplan werkten we al aan inclusie. Het betekende en betekent dat we een hogeschool willen 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 5.2 doel 1.2), doorstroomnorm en curricula op basis van leeruitkomsten ondersteund met een digitale informatieketen (Digitale Campus), zie paragraaf 3.1. Daarnaast zetten we al langere 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 3.2). De mening van studenten heeft voor ons een belangrijke signaalfunctie (zie paragraaf 4.2.7) en we stimuleren een open leer- en werkomgeving met allerlei vormen van studentbegeleiding (zie paragraaf 4.1). Tevens heeft Windesheim een D&I-expertteam dat de D&I-strategie tot een integrale aanpak heeft vertaald (zie paragraaf 4.1) en heeft bijgedragen aan de leergang Leidinggeven aan Psychologische Veiligheid voor leidinggevenden (zie paragraaf 7.3.4).

11.3 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 hoofdstuk 4. De middelen ter bevordering van kwaliteit zijn voor 2024 ingezet bij de Kwaliteitsafspraken zoals die in 2019 zijn gemaakt en in 2022 verlengd. Meer hierover in hoofdstuk 5.

11.4 Praktijkgericht onderzoek

In hoofdstuk 6 doet Windesheim verslag over zijn praktijkgericht onderzoek volgens het format van de VH.

BIJLAGE 1: Studentengegevens

Kerngegevens

	Aantal studenten
Studenten - instroom	8.434
Studenten - populatie	25.885
Studiesucces - aantal uitvallers	4.588
Studiesucces - aantal afgestudeerden	4.608

Populatie en instroom per 1 oktober 2024 naar vooropleiding

	Populatie per 1 oktober 2024 naar vooropleiding	Instroom per 1 oktober 2024 naar vooropleiding
Anders	582	136
Buitenlands	377	122
HAVO	13.213	4.064
HBO	1.197	694
MBO	9.045	2.973
VWO	1.378	397
WO	93	48
Totaal	25.885	8.434

Studentgegevens

	Populatie per 1 oktober 2024	Instroom per 1 oktober 2024	Uitval in studiejaar 2023-2024	Afgestudeerden in studiejaar 2023-2024
Bewegen en Educatie	5.893	1.877	1.067	979
Business, Media en Recht	7.141	2.270	1.191	1.287
Gezondheid en Welzijn	4.372	1.762	825	812
Techniek	4.171	1.116	656	773
Flevoland	4.308	1.409	849	757
Totaal	25.885	8.434	4.588	4.608

Opleidingenaanbod per 1 oktober 2024

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

Aanmeldingen en instroom in propedeutische fase fixusopleidingen					
Domein	Opleiding	Opleidingsvorm	Aanmeldingen	Capaciteit	Instroom
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Voltijd	264	120	119
Bewegen en Educatie	Psychomotorische Therapie en Bewegingsagogie	Deeltijd	63	30	29
Totaal			327	150	148

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	63	43	29
		Voltijd	264	172	119
Bewegen en Educatie	Leraar 1e graads in Lichamelijke Opvoeding	Deeltijd	55	NVT	22
		Voltijd	347	228	201
Bewegen en Educatie	Sportkunde	Voltijd	197	116	105
Bewegen en Educatie	Ad Sport	Voltijd	81	51	45
Flevoland	Ad Sport	Voltijd	10	-	-
Totaal			1,017	610	521

Internationalisering (aantal uitgaande en inkomende studenten)			
Uitgaande studenten	Aantal	Inkomende studenten	Aantal
Voorjaar 2024	112	Voorjaar 2024	134
Najaar 2024	173	Najaar 2024	160
Totaal	285	Totaal	294

BIJLAGE 2: Kenniscentra en lectoraten binnen Windesheim

Kenniscentrum	Lectoraat
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 Jeugd & Media (niet verlengd per december 2024) 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 - Het Familiesysteem in relatie tot de omgeving Familiebedrijven - Het Familiesysteem Human Capital - Leven Lang Ontwikkelen Human Capital - Sociale Innovatie Strategische Samenwerking - Netwerken in een Circulaire Economie Strategische Samenwerking - Supply Chain Finance
Technologie	Digital Business & Society Energietransitie ICT-innovaties in de Zorg Kunststoffentechnologie

BIJLAGE 3: Nevenfuncties College van Bestuur

	Erika Diender	Inge Grimm
Vanuit Windesheim	▪ Lid Zwolse8 ▪ Bestuurder Stichting Windesheim Sportaccommodaties	▪ Lid Economic Board Regio Zwolle ▪ Lid Economic Board Flevoland ▪ Vice-voorzitter Iedenraad van SURF ▪ Voorzitter Stichting Ten Clarenwater ▪ Lid bestuur van Kasko, huis voor muziektheater ▪ Lid Raad van Toezicht Veluwe Portaal ▪ Lid bestuur Stichting Zwolle en de Hanze 2030
Op persoonlijke titel	▪ Voorzitter Raad van Toezicht SLO (Nationaal Expertisecentrum leerplanontwikkeling) ▪ Voorzitter Raad van Toezicht Zwolse Theaters	▪ Lid Raad van Toezicht (vice-voorzitter) van ziekenhuis Gelderse Vallei (valt onder werking wet bestuur en toezicht) (tot 1 januari 2025) ▪ Voorzitter Raad van Commissarissen IW4 Beheer ▪ Lid Raad van Toezicht (vice-voorzitter) Orkest Phion van Overijssel en Gelderland

BIJLAGE 4: Hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties naast Windesheim
Anne Flierman	N.v.t.	- 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	Bestuurslid bij Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties	Lid Raad van Commissarissen woningcorporatie De Goede Woning Apeldoorn
Yvonne Burger	- Hoogleraar organisatiecultuur, communicatie en leiderschap - Organisatieadviseur en executive (team) coach	- Lid adviesraad Tijdschrift voor Begeleidingskunde - Lid adviesraad Tijdschrift voor ontwikkeling in Organisaties - Academic Fellow ICMCI namens de Orde voor Organisatiekundigen en adviseurs - Decaan Nederlandse School voor Openbaar Bestuur - Bestuurslid nationaal comité 4/5 mei - Bestuurslid Stichting Binnenhoflezing
Erica van Lente	Burgemeester Midden-Groningen	Voorzitter referendumcommissie gemeente Zwolle
Walter Bak	- Eigenaar B4U - Directeur Bedrijfsvoering en Dienstverlening gemeente Veenendaal	- Voorzitter Raad van Toezicht Carinova - Bestuurslid Vereniging Toezichthouders Hogescholen - Bestuursvoorzitter YouBeDo Coöperatie

BIJLAGE 5: Scholingskosten

Scholingskosten (3,0% out-of-pocketkosten)		2024
(in € 1.000)		
Out-of-pocketkosten		
Scholingskosten		4.246
Corporate Academy		1.773
Reiskosten scholing		169
Totaal out-of-pocketkosten		6.188
Jaarinkomen		211.092
Out-of-pocketkosten / jaarinkomen in een %		2,9%

In de cao is afgesproken om tijd en out-of-pocketkosten te besteden aan professionalisering van medewerkers. De afspraak over de tijd betreft het basisrecht van medewerkers in uren. Die afspraak is gerealiseerd. De afspraak over de out-of-pocketkosten is dat 3% van het jaarinkomen besteed dient te worden aan out-of-pocketkosten voor professionalisering van medewerkers. In 2024 is 2,9% gerealiseerd (in 2023: 3,2%). Het jaarinkomen is het jaarsalaris vermeerderd met de vakantie-uitkering, de structurele eindejaarsuitkering en de toelagen waarop de medewerker op grond van de cao-aanspraak heeft.

Deel 2 Jaarrekening

INHOUDSOPGAVE

Kerncijfers	62
1. Jaarrekening 2024	62
1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2024	62
1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2024	63
1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht	63
1.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten	64
1.5 Enkelvoudige balans per 31 december 2024	75
1.6 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2024	75
1.7 Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten	76
1.8 WNT-verantwoording 2024 Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim	79
1.9 Gebeurtenissen na balansdatum	80
Bijlage 1: gegevens over de rechtspersoon	80

Kerncijfers

Kerncijfers 2024	2024	2023	2022	2021	2020
Financieel (x € 1.000)					
Baten	322.903	311.569	288.322	264.332	226.901
Resultaat	-4.454	1.970	7.891	19.793	7.757
Eigen vermogen	104.260	108.714	106.744	98.853	79.060
Materiële vaste activa					
. Investerings	19.544	17.608	18.525	20.623	14.249
. Afschrijvingen	14.966	14.081	13.503	13.297	13.020
Kengetallen					
Solvabiliteit	41,6%	43,1%	41,8%	44,2%	38,8%
Liquiditeit	1,2	1,3	1,3	1,3	1,2
Loonkosten medewerkers/baten	76,6%	72,9%	71,7%	68,2%	71,8%
Loonkosten medewerkers + derden/baten	81,8%	79,5%	77,9%	73,5%	76,5%
Aantal ingeschreven studenten per 01.10	25.885	26.588	27.203	27.507	26.987
Marktaandeel instroom studenten *)	5,5%	5,6%	5,7%	5,7%	5,8%
Marktaandeel ingeschreven studenten *)	5,6%	5,6%	5,6%	5,4%	5,4%
Gemiddeld aantal medewerkers	2.996	2.972	2.822	2.551	2.299
Gemiddeld aantal fte's	2.360	2.314	2.194	1.998	1.834

Solvabiliteit: eigen vermogen/balans totaal
Liquiditeit: vlottende activa/kortlopende schulden

*) Bron: Vereniging Hogescholen

1 Jaarrekening 2024

1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2024

Geconsolideerde balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)		31.12.2024	31.12.2023
(x € 1.000)			
1 Activa			
1.1 Vaste activa			
1.1.2 Materiële vaste activa	144.152	139.787	
1.1.3 Financiële vaste activa	52	0	
Totaal vaste activa		144.204	139.787
1.2 Vlottende activa			
1.2.2 Vorderingen	11.967	10.925	
1.2.4 Liquide middelen	94.181	101.622	
Totaal vlottende activa		106.148	112.547
Totaal activa		250.352	252.334
		31.12.2024	31.12.2023
2 Passiva			
2.1 Eigen vermogen		104.260	108.714
2.2 Voorzieningen		25.818	23.303
2.3 Langlopende schulden		33.284	35.215
2.4 Kortlopende schulden		86.990	85.102
Totaal passiva		250.352	252.334

1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2024

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2024			
	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
<i>(x € 1.000)</i>			
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	232.213	228.725	229.504
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	9.960	8.954	8.498
3.3 Wettelijke college-, cursus-, examengelden	54.217	56.546	50.053
3.4 Baten werk in opdracht van derden	15.669	12.117	12.448
3.5 Overige baten	10.844	8.348	11.066
Totaal baten	322.903	314.690	311.569
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	264.100	257.443	247.604
4.2 Afschrijvingen	14.648	14.129	13.621
4.3 Huisvestingslasten	14.625	15.327	14.116
4.4 Overige lasten	36.476	35.962	36.040
Totaal lasten	329.849	322.861	311.381
Saldo baten en lasten	-6.946	-8.171	188
6 Financiële baten en lasten	2.440	1.080	1.745
Resultaat vóór belasting	-4.506	-7.091	1.933
7 Belastingen over het resultaat	52	0	37
Resultaat na belasting	-4.454	-7.091	1.970

Overzicht totaalresultaat en resultaatbestemming

	Realisatie 2024	Realisatie 2023
<i>(x € 1.000)</i>		
Overzicht totaalresultaat		
Geconsolideerd resultaat na belasting	-4.454	1.970
Rechtstreekse vermogensmutatie in het eigen vermogen	0	0
Totaalresultaat	-4.454	1.970
Resultaatsbestemming		
Mutatie algemene reserve	-4.454	1.970
Mutatie bestemmingsreserve privaat	0	-
	-4.454	1.970

1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Geconsolideerd kasstroomoverzicht			
	2024	2023	
<i>(x € 1.000)</i>			
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten	-6.946		188
Aanpassing voor:			
1.1.3 Financiële vaste activa	-52	0	
4.2 Afschrijvingen	14.966	14.081	
2.3.7 Vrijval investeringssubsidies	-531	-592	
2.2 Mutaties voorzieningen	2.515	1.720	
	16.898		15.209
Verandering in werkkapitaal:			
1.2.2 Vorderingen	-977	-2	
2.4 Kortlopende schulden	2.468	-5.049	
	1.491		-5.051
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	11.443		10.346
6. Financiële baten en lasten	1.092	858	
7. Betaalde winstbelasting	-14	14	
	1.078		872
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	12.521		11.218
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
1.1.2 Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	-18.776	-16.219	
1.1.2 Desinvesteringen in materiële vaste activa	214	132	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-18.562		-16.087
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
2.3 Aflossing langlopende schulden	-1.400	-1.400	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.400		-1.400
Mutatie liquide middelen	-7.441		-6.269
Beginstand liquide middelen 1 januari	101.622		107.891
Eindstand liquide middelen 31 december	94.181		101.622

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 2024, dat bestaat uit de periode januari 2024 tot en met december 2024.

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 verwaarderingsprijs, 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

In 2024 heeft een juridische fusie plaatsgevonden tussen Stichting Huis van Algemeen Nut voor studenten (HANS) en Stichting Windesheim Foundation for Knowledge and Innovation als verdwijnende stichtingen en Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim als verkrijgende stichting. De financiële gegevens van de gefuseerde stichtingen zijn volgens RJ 216.3 verantwoord volgens de 'pooling of interests' methode. Deze fusiemethode betekent dat de balans en de resultatenrekening van de gefuseerde stichtingen over 2024 zijn samengevoegd in de enkelvoudige jaarrekening 2024 van Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim. De vergelijkende cijfers in de enkelvoudige jaarrekening van Christelijke Hogeschool Windesheim zijn aangepast alsof de juridische fusie heeft plaatsgevonden ultimo boekjaar 2023.

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 2023 zijn, indien en voor zover dat uit hoofde van transparantie wenselijk en noodzakelijk werd geacht, opnieuw gerubriceerd om vergelijkbaarheid met 2024 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 waarderingsgrondslag voor derivaten waarop geen kostprijs hedge-accounting wordt toegepast, gewaardeerd tegen kostprijs of lagere reële waarde.

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

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

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij het (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. De reële waarde is de contante waarde van toekomstige kasstromen gebaseerd op een rente die per balansdatum zou gelden voor gelijksoortige leningen, vermeerderd met een risicopremie. Indien instrumenten bij de vervolgwaardering niet worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering. Na de eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten (derivaten) op de hierna beschreven manier gewaardeerd. De vervolgwaardering 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 2024 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 overhedging. 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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverliezen 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 waardeverminderingverliezen 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 waardeverminderingverlies, 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>			
Gebouwen	2,5 – 10,0	<i>Inventaris en apparatuur:</i>	
Terreinen	0	Machines	6,7 – 16,7
Terrein-, parkeer- en overige voorzieningen	3,3 – 20,0	Meubilair	10,0
Verbouwingen	10,0	Hardware en software	6,7 – 33,3
Technische installaties	6,7	Overige apparatuur	12,5
		<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 basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten in het geval sprake is van normatieve rijksbijdragen. Indien normatieve rijksbijdragen betrekking hebben op een specifiek doel en er sprake is van bestedingsverplichtingen, dan worden deze naar rato van de gerealiseerde bestedingen als baten verantwoord. Indien toegekende gelden betrekking hebben op een specifiek doel, maar geen sprake is van bestedingsverplichtingen, worden de ontvangen gelden als bate verantwoord in het jaar waarop de gelden betrekking hebben, tenzij toerekening naar schooljaar plaats vindt (in plaats van kalenderjaar) of sprake is van een concreet bestedingsplan voor de periode na balansdatum. De rijksbijdragen die door het ministerie van OCW als niet-normatief zijn aangemerkt, worden na ontvangst op de balans opgenomen onder de kortlopende schulden. Indien en voor zover van toepassing, wordt ter zake de besteding en verantwoording van niet-normatieve rijksbijdragen, een bestedingsplan opgesteld. In dit bestedingsplan staat onder andere de verwachte besteding van de ontvangen rijksbijdragen gedurende de looptijd van de betreffende regeling. De niet-normatieve rijksbijdragen worden als baten verantwoord op basis van de gerealiseerde besteding van de ontvangen rijksbijdrage.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

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

College-, cursus-, les- en examengelden

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

Baten werk in opdracht van derden

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

Overige baten

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

Lasten

Personeelslasten

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

Voor de beloningen met opbouw van rechten 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

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

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

De regeling bij het ABP betreft een pensioenregeling bij een bedrijfstakpensioenfonds die in de jaarrekening is verwerkt volgens de verplichtingenbenadering in overeenstemming met de RJ 271 Personeelsbeloningen. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basispremies betaald door Windesheim. ABP hanteert het 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 111,9%. Het minimaal vereiste eigen vermogen (dekkingsgraad) volgens DNB is 104,2%. Het vereiste eigen vermogen, gegeven de huidige beleggingsmix, bedraagt 126%.

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 belastbare winst over de verslagperiode, berekend aan de hand van belastingtarieven die gelden op balansdatum en correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

1.4.4 Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De investerings- en financieringskasstromen worden bij deze methode bepaalt 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				
	1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.5 In uitvoering en vooruitbetaald	Totaal
(x € 1.000)				
Aanschafprijis 01.01.2024	232.227	54.562	7.678	294.467
Afschrijving cumulatief 01.01.2024	-115.953	-38.727	0	-154.680
Boekwaarde 01.01.2024	116.274	15.835	7.678	139.787
Investeringen 2024	6.522	5.155	7.867	19.544
Desinvesteringen aanschafprijis	-8.604	-4.558	0	-13.162
Desinvesteringen afschrijvingen cumulatief	8.505	4.444	0	12.949
Afschrijvingen 2024	-9.622	-5.344	0	-14.966
Boekwaarde 31.12.2024	113.075	15.532	15.545	144.152
Aanschafprijis 31.12.2024	230.145	55.159	15.545	300.849
Afschrijving cumulatief 31.12.2024	-117.070	-39.627	0	-156.697
Boekwaarde 31.12.2024	113.075	15.532	15.545	144.152

1.1.2.1 Gebouwen en terreinen

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

1.1.2.3 Inventaris en apparatuur

De investeringen in 2024 in inventaris en ICT apparatuur betreffen met name vervanging en uitbreiding van meubilair 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€ 8.213). Daarnaast omvat deze categorie o.a. ook groot onderhoud (K€ 3.640) dat in 2025 wordt afgerond.

1.1.3 Financiële vaste activa

Verloop financiële vaste activa in het verslagjaar				
	Stand 01.01.2024	Vordering boekjaar	Desinvestering en afgeloste lening	Stand 31.12.2024
(x € 1.000)				
1.1.3.1 Latente belastingvordering				
Latente belastingen Stichting Windesheim	0	52	0	52
Sportaccommodaties				
1.1.3.8 Overige vorderingen				
bijBrainz, B.V.	58	0	0	58
voorziening wegens oninbaarheid	-58	0	0	-58
	0	52	0	52

1.1.3.1 Latente belastingvordering

De vennootschapsbelasting 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.

1.1.3.8 Overige Vorderingen

bijBrainz, B.V. is een samenwerking tussen Windesheim en de gemeente Zwolle ter bevordering van de gebiedsontwikkeling Hanzeland. Windesheim heeft in 2017 aan bijBrainz, B.V. een renteloze lening verstrekt van K€ 88. In 2019 en 2020 is jaarlijks K€ 15 afgelost. In de jaren 2021 - 2024 heeft geen aflossing plaatsgevonden. Het resterende bedrag van K€ 58 is onzeker. Voor dit bedrag is een voorziening getroffen.

1.2.2 Vorderingen

Vorderingen			
(x € 1.000)		31.12.2024	31.12.2023
1.2.2.1	Debiteuren	3.382	2.755
1.2.2.6	Vorderingen op personeel	63	147
1.2.2.9	Onderhanden projecten	2.842	2.224
1.2.2.10	Overige vorderingen	1.965	1.465
1.2.2.11	Belastingen en premies sociale verzekeringen	37	203
1.2.2.12	Vooruitbetaalde kosten	3.796	4.313
1.2.2.15	Overlopende activa overige	147	71
1.2.2.16	Af: voorziening oninbaarheid	-265	-253
		11.967	10.925

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

1.2.2.1 Debiteuren

Het debiteurensaldo bestaat voor K€ 474 (2023: K€ 705) uit vorderingen op studentdebiteuren anders dan collegegelden. Daarnaast bestaat het saldo uit K€ 2.907 (2023: K €2.049) vorderingen op overige debiteuren. De toename van K€ 858 wordt verklaard doordat in de laatste maanden van 2024 relatief veel projecten zijn gefactureerd.

1.2.2.9 Onderhanden projecten

Het te factureren werk voor derden bestaat voor K€ 2.433 (2023: K€ 1.932) uit subsidieprojecten en voor K€ 409 (2023: K€ 292) uit private activiteiten. De stijging van het saldo ten opzichte van voorgaand jaar komt door een hogere omzet in 2024.

1.2.2.10 Overige vorderingen

Dit betreft o.a. K€ 863 te ontvangen rente op liquide middelen (2023: K€ 492), K€ 352 te ontvangen compensatie transitievergoedingen UWV (2023: K€ 291).

1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen

In 2023 betrof dit vordering pro-rata en een vordering van de vennootschapsbelasting 2023 van Stichting Windesheim Sportaccommodaties. De pro-rata is in 2024 maandelijks teruggevorderd. Ultimo 2024 resteert de vordering van de vennootschapsbelasting 2023 van Stichting Windesheim Sportaccommodaties.

1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten

De vooruitbetaalde kosten zijn onder andere voor licenties K€ 3.290 (2023: K€ 2.616), vooruitbetaalde huur K€ 718 (2023: K€ 703) vooruitbetaalde partnerbijdrage K€ 201 (2023: K€ 340). 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			
(x € 1.000)		2024	2023
Stand per 01.01		-253	-219
Onttrekking		24	8
Dotatie		-38	-44
Vrijval		2	2
Stand per 31.12		-265	-253

1.2.4 Liquide middelen

Liquide middelen			
(x € 1.000)		31.12.2024	31.12.2023
1.2.4.1	Kasmiddelen	3	3
1.2.4.2	Tegoeden op bankrekeningen	94.178	101.619
		94.181	101.622

Onder de tegoeden op bankrekeningen is ook een zogenaamde 'Bankgarantie dekkingsrekening' opgenomen met een totaal saldo van K€ 965 (2023: 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€ 93.212 (2023: K€ 100.654) 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), € 72 mln. beschikbaar gesteld voor de opbouw van een brede hbo-voorziening in Flevoland. In 2013 is met de financiers de afspraak gemaakt dat Windesheim een deel van deze middelen op de balans als eigen vermogen zou verantwoorden en zou labelen als ‘Bestemmingsreserve Financiering Flevoland’. Deze bestemmingsreserve wordt ingezet om de exploitatietekorten en investeringen van Windesheim in Flevoland in de komende jaren af te dekken. In 2024 is 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 2024 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 01.01.2023	93.742	6.644	6.358	106.744
Resultaat	3.118	-1.148	0	1.970
Stand 31.12.2023	96.860	5.496	6.358	108.714
Resultaat	-3.553	-901	0	-4.454
Stand 31.12.2024	93.307	4.595	6.358	104.260

2.2 Voorzieningen

Voorzieningen			
(x € 1.000)		31.12.2024	31.12.2023
2.2.1	Personele voorzieningen	25.818	23.303
		25.818	23.303

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 31.12.2023	117	4.215	4.292	4.083
Dotaties	777	0	5.377	920
Onttrekking	169	-936	-614	-194
Rente	0	0	-359	-415
Vrijval	-764	-1.329	-1.286	0
Stand per 31.12.2024	299	1.950	7.410	4.394
	2.2.1.5	2.2.1.6	2.2.1.7	Totaal
	Werkloosheids- bijdragen	Transitie vergoedingen	Werktijdvermin- dering senioren	
Stand per 31.12.2023	2.740	951	6.905	23.303
Dotaties	2.158	-13	3.524	12.743
Onttrekking	-1.481	-278	-1.899	-5.233
Rente	0	0	0	-774
Vrijval	-842	0	0	-4.221
Stand per 31.12.2024	2.575	660	8.530	25.818

Verdeling van de looptijd van de personele voorzienin				
(x € 1.000)	<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar	Totaal
2.2.1.1 Sociaal beleid	299	0	0	299
2.2.1.2 Duurzame inzetbaarheid	1.145	805	0	1.950
2.2.1.3 Eigen risico WIA	852	3.485	3.073	7.410
2.2.1.4 Jubileum	195	1.159	3.040	4.394
2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen	1.953	622	0	2.575
2.2.1.6 Transitievergoedingen	601	59	0	660
2.2.1.7 Werktijdvermindering senioren	3.515	5.015	0	8.530
Totaal	8.560	11.145	6.113	25.818

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 totale 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 arbeidsgeschikt 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 arbeidsgeschiktheid 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 2024 is rekening gehouden met verwachte uitkeringen aan medewerkers die per einde boekjaar in de WIA zitten of waarschijnlijk in 2025 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 actuariel 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 2024 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 2024 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)		31.12.2024	31.12.2023
2.3.3	Schulden aan kredietinstellingen:		
	. ING Bank NV	32.400	33.800
2.3.7	Overige langlopende schulden:		
	. Investeringssubsidie	884	1.415
		33.284	35.215

Het verloop van de langlopende schulden			
	2.3.3 Schulden aan kredietinstellingen	2.3.7 Overige langlopende schulden	Totaal

(x € 1.000)			
Stand per 01.01.2024	33.800	1.415	35.215
Vrijval ten gunste van de exploitatie	0	-531	-531
Aflossingen	-1.400	0	-1.400
Stand per 31.12.2024	32.400	884	33.284
Looptijd > 1 jaar	31.000	409	31.409
Looptijd > 5 jaar	25.400	0	25.400
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 € 55 mln. plus € 22 mln. voor renten, boeten, kosten, premies of anderszins, in totaal € 77 mln. Naast de zekerheid op het pand is er mede zekerheid verstrekt inzake verpanding van alle rechten die Windesheim ter zake van het onderpand heeft. Tevens is de bank bevoegd het onderpand samen met de roerende zaken die in het pand staan te (doen) verkopen. De kredieten zijn verstrekt in de vorm van kasgeldleningen. Middels een renteswap is de variabele rente op de langlopende leningen van de ING Bank NV, omgezet naar een vaste rente van 4,88%. De hoofdsom van de renteswap daalt overeenkomstig de aflossing van de langlopende lening. Op grond van de financieringsovereenkomst betaalt Windesheim over het nominale bedrag het 3-maands EURIBOR-tarief verhoogd met een debiteurenopslag. De debiteurenopslag is 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 2024 is K€ 531 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)		31.12.2024	31.12.2023
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	1.400	1.400
2.4.7	Vooruit gefactureerde termijnen projecten	17.618	15.881
2.4.8	Crediteuren	9.132	5.403
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	. Loonheffing	12.503	11.530
	. Omzetbelasting	272	224
2.4.10	Pensioenen	3.200	3.049
2.4.12	Overige kortlopende schulden		
	. Personeel	183	639
	. Diversen	4.900	3.953
2.4.13	Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	24.105	23.549
2.4.14	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ	1.428	6.339
2.4.16	Vooruit ontvangen bedragen		
	. Vooruit ontvangen financiering Flevoland	0	564
	. Overige vooruit ontvangen bedragen	1.726	2.620
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	10.494	9.924
2.4.19	Overige overlopende passiva	29	27
		86.990	85.102

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 2023 K€ 1.737 hoger. Dit komt door een toename van de projectportefeuille. Deze toename wordt voor K€ 666 veroorzaakt door subsidieprojecten, K€ 506 door maatwerkprojecten en K€ 562 door open aanbod trajecten. Onderdeel van deze positie betreft onder andere vooruit ontvangen subsidies uit tabel G1: OWR onderwijsregio's (K€ 152) en RAP (K€ 90).

2.4.12 Overige kortlopende schulden

Personeel

Dit betreft met name verplichtingen vanwege vaststellingsovereenkomsten.

Diversen

De post Diversen is K€ 4.900. Dat is K€ 947 hoger dan eind 2023. Het saldo bestaat uit Kies Op Maat studenten K€ 700 (2023: K€103), loonkosten derden K€ 651 (2023: K€ 1.209), DAM-gelden K€573 (2023: K€ 145), samenwerkingsverbanden K€ 506 (2023: K€ 192), naheffing huur- en servicekosten K€ 495 (2023: K€ 98), rente K€ 252 (2023 K€ 221), onderhoud en schoonmaak K€ 240 (2023 K€ 315) en nutskosten K€ 206 (2023: K€ 232). 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 2024 is K€ 555 gestegen ten opzichte van 2023. De daling van de studentpopulatie wordt gecompenseerd door de indexering van de collegegelden i.c.m. een lager aantal studenten dat recht heeft op halvering van het collegegeld.

2.4.14 Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ

De vooruit ontvangen subsidies betreffen met name toegekende lerarenbeurzen K€ 535 (2023: K€ 396) en Rijksbijdrage NPO programma's voor K€ 502 (2023 K€ 5.523). Meer details ten aanzien van de lerarenbeurzen zijn te vinden in tabel G1.

2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen

De vooruit ontvangen financiering van Windesheim Flevoland bedroeg eind 2023 K€ 564. In 2024 zijn deze middelen volledig besteed waarmee het saldo eind 2024 K€ 0 is. De overige vooruit ontvangen bedragen zijn ten opzichte van 2023 gedaald met K€ 895 door lagere vooruitontvangen subsidies (K€ 600).

2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen

De schuld met betrekking tot vakantiegeld en vakantiedagen is K€ 570 gestegen ten opzichte van 2023. Het gemiddeld aantal fte's is gestegen en de loonsom is hoger mede door een CAO-verhoging en eenmalige uitkering.

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

Omschrijving	Toewijzing		Conform beschikking geheel uitgevoerd*	
	Kenmerk	Datum		
Lerarenbeurs 2023 - 2024	1349501-1, 1351207-1, 1353327-1, 1381964-1	22-8-23, 20-9-23, 20-10-23, 19-12-23		J
Lerarenbeurs 2024 - 2025	1413980-1, 1447364-1	20-8-24,19-8-24		N
Regionale Aanpak Personeelstekort	RAP23025	2-8-2023		N
Subsidieregeling onderwijsregio's	OWR230084	30-1-2024		N
VIS project hoger onderwijs	VIS229025	8-11-2022		J
VIS project hoger onderwijs	VIS23059	20-4-2023		J
VIS project hoger onderwijs	VIS249128	3-12-2024		N

Het totaal toegewezen bedrag voor de lerarenbeurs 2023-2024 is K€ 594, voor de lerarenbeurs 2024-2025 K€ 809, de RAP23025 K€ 124, de VIS229025 K€ 15, de VIS23059 K€ 15, de VIS249128 K€ 15 en voor de OWR230084 K€ 240.

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

Vooruit ontvangen financiering Flevoland

Voor de opbouw van een brede hbo-voorziening in Flevoland is door het ministerie van OCW, de provincie Flevoland en de gemeenten Almere en Lelystad (hierna: Financiers) een bedrag van € 72 mln. beschikbaar gesteld. Dit bedrag wordt ingezet ter dekking van de aanloopkosten vanaf 1 maart 2010 met een doorlooptijd tot 2027. In de afgelopen jaren is Windesheim in Flevoland gegroeid naar een volwassen hogeschool, waarbij groei en opleidingsaanbod het fundament blijft maar in de verdere doorontwikkeling de focus meer verschuift naar de inhoudelijke samenwerking met belanghebbende partijen over relevante thema's die van belang zijn voor de regionale economie. Dit alles heeft geleid tot het gesprek met de financiers om, passend bij deze fase, de financierings-afspraken af te ronden per 1 november 2019. Met het beëindigen van de financieringsafspraken is het restantsaldo voor de opbouw ad € 8,9 mln. in 2019 overgemaakt aan Windesheim. Dit saldo gebruikt Windesheim voor dekking van de exploitatietekorten en investeringen van Windesheim in Flevoland in de komende jaren. Eind 2023 was het saldo K€ 564. In 2024 zijn deze middelen volledig besteed waarmee het saldo eind 2024 K€ 0 is. Daarnaast zet Windesheim de bestemmingsreserve Financiering Flevoland in voor dekking van de exploitatietekorten en investeringen van Windesheim in Flevoland. Deze bestemmingsreserve is opgenomen onder post 2.1.1.2 en heeft per eind 2024 een saldo van K€ 4.595.

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 2024 € 32,4 mln. 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 (x1.000)		Renteswap
Oorspronkelijke hoofdsom	53.000	
Te betalen rente	4,88%	
Te ontvangen rente	3mnd EURIBOR	
Startdatum	1-7-2008	
Einddatum	1-1-2042	
Marktwaaarde 31.12.2024	-8.309	
Hoogste waarde	-9.010	
Laagste waarde	-6.765	

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

Liquiditeitsrisico en kasstroomrisico
Windesheim bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende 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 2024 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 2024 heeft de externe financier geen gebruik gemaakt van de bevoegdheid om extra zekerheid te vragen vanwege de negatieve marktwaaarde van de renteswap.

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

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

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

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

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

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Activa
Vordering OCW: sociale lasten 1986
Dit betreft een vordering op OCW inzake sociale lasten 1986 van circa € 1,2 mln. Aangezien deze post opeisbaar is nadat Windesheim 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 € 1,3 mln. 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.

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	
	2024	<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar
Huurcontracten onbepaalde tijd	925	703	0	PM
Huurcontract De Landdrost, Almere (tot 01.09.2027)	3.137	2.881	4.812	0
Huurcontract Bibliotheek, Almere (tot 01.09.2025)	239	167	0	0
Huurcontract Het Circus, Almere (tot 30.06.2030)	1.168	953	4.290	0
Leasecontracten (2 personenauto's)	34	24	13	0

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

3.1 Rijksbijdragen				
Rijksbijdragen				
(x € 1.000)		Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
3.1.1.1	Rijksbijdrage OCW	231.395	228.213	228.788
3.1.2.1	Overige subsidies OCW	818	512	716
		232.213	228.725	229.504

3.1.1.1 Rijksbijdrage OCW
De rijksbijdrage is ten opzichte van de begroting € 3,2 mln. hoger. Dit wordt verklaard door € 3,4 mln. compensatie voor hogere personeelslasten vanwege de nieuwe cao 2024-2025. Tegenover deze compensatie staat € 3,9 mln. aan hogere personeelslasten voor cao-stijging en eenmalige uitkering. De besteding van de tijdelijke NPO-middelen is € 0,2 mln. lager dan begroot. Ten opzichte van 2023 is de rijksbijdrage € 2,6 mln. hoger. Dit wordt verklaard door een hogere rijksbijdrage vanwege compensatie voor hogere personeelslasten vanwege cao-stijgingen en hogere materiële lasten vanwege indexerende en inflatie. Daar tegenover staat een lagere rijksbijdrage omdat het aantal bekostigde studenten lager is en daarbij ook het OCW-tarief per bekostigde student daalt. De daling van het aantal bekostigde studenten is een landelijk beeld. Per saldo is de rijksbijdrage daardoor € 3,4 mln. hoger. De besteding van de tijdelijke NPO-middelen is € 0,8 mln. lager dan in 2023.

3.1.2.1 Overige subsidies OCW

Dit zijn subsidies van de regeling Lerarenbeurs, VIS project hoger onderwijs, OWR Onderwijsregio's en Regionale aanpak personeelstekort. De regeling Lerarenbeurs is bedoeld om het aantal docenten met een master en het aantal promovendi te verhogen. Het VIS (virtuele internationale samenwerkingsprojecten) project hoger onderwijs is beschikbaar voor 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 realisatie is K€ 306 hoger dan begroting omdat er meer lerarenbeurzen zijn.

Specificatie overige subsidies OCW			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2024	2024	2023
3.1.2.1 Overige subsidies OCW			
. Lerarenbeurs	670	270	545
. VIS project hoger onderwijs	26	42	4
. OWR Onderwijsregio's	88	144	0
. Regionale Aanpak Personeelstekort	34	56	167
	818	512	716

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2024	2024	2023
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	9.960	8.954	8.498

Deze baten bestaan en subsidies voor de lectoraten. Deze subsidies zijn afkomstig van onder andere overheidsinstellingen (gemeenten, provincies, ministeries) K€ 3.754 (2023 K€ 2.391), Regieorgaan SIA K€ 3.361 (2023 K€ 3.371), onderwijsinstellingen K€ 1.921 (2023 K€ 1.991) en Nuffic K€ 923 (2023 K€ 745).

3.3 Wettelijke college-, cursus-, examengelden

Wettelijke college-, cursus- en examengelden			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2024	2024	2023
3.3.3 Collegegelden sector HBO	54.217	56.546	50.053

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 € 4,16 mln hoger dan in 2023. Dit door hogere collegegelden in de periode september-december. Sinds het studiejaar 2024-2025 is de halvering van het collegegeld voor studenten (corona-maatregel van OCW) afgeschaft. De rijksbijdrage bevat in 2024 alleen compensatie voor het eerste semester. De baten uit instellingscollegegeld bedragen K€ 939 (2023: K€ 869).

3.4 Baten werk in opdracht van derden

Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2024	2024	2023
3.4.1.1 Contractonderwijs	8.612	9.010	9.298
3.4.5 Overige baten in opdracht van derden	7.057	3.107	3.150
	15.669	12.117	12.448

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 € 3,55 mln. hoger dan begroot onder andere door toename NWO baten van € 1,7 mln en een stijging van € 1,96 mln. overige baten in opdracht van derden.

3.5 Overige baten

Overige baten			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2024	2024	2023
3.5.1 Opbrengst verhuur	1.039	1.090	1.482
3.5.2 Detachering personeel	1.519	360	1.480
3.5.4 Sponsoring	51	68	2
3.5.7 Studententbijdragen	1.379	1.213	1.214
3.5.10 Overige			
. Overige subsidies	931	815	780
. Overige dienstverlening	1.696	1.545	1.773
. Financiering Flevoland	564	2.187	1.900
. Diversen	3.665	1.070	2.435
	10.844	8.348	11.066

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 Studententbijdragen

Dit betreft met name bijdragen voor excursies en studiereizen. De realisatie was in 2024 in lijn met de begroting.

3.5.10 Overige

Overige subsidies

Dit betreft overige subsidies van private partijen.

Overige dienstverlening

De overige dienstverlening betreft onder andere de parkeerbaten uit betaald parkeren van K€ 415 (2023: K€ 400) en het ter beschikking stellen van faciliteiten en personeel aan derden.

Financiering Flevoland

Dit betreft de financiering van het exploitatietekort van het domein Flevoland.

Diversen

De diverse overige posten bestaan onder andere uit opbrengsten van Kies Op Maat ad K€ 1.139 (2023: K€ 1.107) en van het schakeljaar ad € 1,22 mln. (2023: K€ 709). Kies Op Maat baten zijn de baten van studenten van andere hogescholen of universiteiten die bij Windesheim een minor (keuzemodule) volgen. Tevens baten uit de BTW pro rata regeling K€ 404 (2023: K€ 314)

4.1 Personeelslasten

Personeelslasten			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2024	2024	2023
4.1.1 Lonen en salarissen			
4.1.1.1 Lonen en salarissen	180.232	233.298	167.171
4.1.1.2 Sociale lasten	24.658		22.131
4.1.1.5 Pensioenlasten	26.929		24.376
	231.819	233.298	213.678
4.1.2 Overige personele lasten			
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	8.522	4.093	6.943
4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst	16.906	12.953	20.551
4.1.2.3 Overige	8.439	7.182	7.717
4.1.3 Af: Ontvangen vergoedingen			
4.1.3.3 Uitkeringen	-1.586	-83	-1.285
	264.100	257.443	247.604

4.1.1 Lonen en salarissen

De post lonen en salarissen is € 1,47 mln. hoger dan begroot. De structurele cao verhoging van 3% in juli 2024 wordt grotendeels gecompenseerd door lagere fte inzet. De stijging van loonkosten van € 18,1 mln. ten opzichte van 2023 wordt verklaard door een toename van het aantal fte, de cao verhoging en het jaareffect van de cao verhoging per juli 2023.

4.1.2 Overige personele lasten

De post 'Dotaties personele voorzieningen' is K€ 4.429 hoger dan begroot. Dit komt met name door hogere dotaties aan de voorziening voor langdurig zieken (WIA WGA) en aan de voorziening voor Werktijdvermindering senioren. Ten opzichte van 2023 zijn de lasten in 2024 K€ 1.579 hoger en ook hier is het effect zichtbaar van hogere dotaties aan deze twee voorzieningen.

De post 'Lasten personeel niet in loondienst' is K€ 3.645 lager dan in 2023 en K€ 3.953 hoger dan begroot. Dit met name door een stijging van de loonkosten derden van K€ 3.897 voor onder andere IVT projecten en bedrijfsvoerende taken.

De post 'Overige' is K€ 723 hoger dan in 2023 en K€ 1.258 hoger dan begroting . De hogere kosten hebben onder andere betrekking op scholingskosten, personele kosten ten laste van de werkkostenregeling en overige decentrale voorwaarden.

Het gemiddeld aantal fte's per boekjaar			
	Realisatie 2024 fte	Realisatie 2023 fte	Realisatie 2022 fte
Onderwijzend Personeel	1.499	1.484	1.416
Onderwijs Ondersteunend Personeel	861	830	778
	2.360	2.314	2.194
Medewerkers wonend en werkend in het buitenland	2	2	2

4.2 Afschrijvingen

Afschrijvingen			
(x € 1.000)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa			
. Gebouwen en terreinen	9.622	9.329	9.295
. Inventaris en apparatuur	5.344	5.350	4.786
	14.966	14.679	14.081
Boekresultaat desinvesteringen	213	0	132
Vrijval investeringssubsidie	-531	-550	-592
	14.648	14.129	13.621

De afschrijvingen 2024 zijn in lijn met de begroting en in lijn met voorgaand boekjaar. De post 'Vrijval investeringssubsidie' betreft een ontvangen investeringssubsidie voor het gebouw De Landdrost in Almere. Deze subsidie is opgenomen op de balans onder post 2.3.7 Overige langlopende schulden. Jaarlijks valt een bedrag vrij ten gunste van het resultaat. De vrijval wordt bepaald op basis van de afschrijvingstermijn van de betreffende investering. Ten gunste van het resultaat 2024 is K€ 531 verantwoord waarbij rekening is gehouden met data van ingebruikname.

4.3 Huisvestingslasten

Huisvestingslasten			
(x € 1.000)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
4.3.1 Huurlasten	5.636	5.651	4.749
4.3.2 Verzekeringslasten	784	731	663
4.3.3 Onderhoudskosten (klein onderhoud)	2.550	2.746	2.919
4.3.4 Energie en wate	2.004	2.300	2.336
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.802	3.052	2.753
4.3.6 Belastingen en heffingen ter zake van huisvestin	849	847	672
4.3.8 Overige huisvestingslasten	0	0	24
	14.625	15.327	14.116

De totale huisvestingslasten zijn K€ 702 lager dan begroot door lagere kosten onderhoud en facilitaire dienstverlening. De lasten van energie en water zijn lager dan in 2023 en dat komt door de ontwikkeling van de energieprijzen. De lasten zijn lager dan begroot o.a. omdat er minder gas en electra zijn gebruikt.

4.4 Overige lasten

Overige lasten			
(x € 1.000)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
4.4.1 Administratie en beheer			
. Samenwerkingsverbanden	4.538	3.914	4.814
. Adviseurskosten	2.751	2.357	2.874
. Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	3.878	2.358	3.568
. Contributies	1.332	1.037	1.087
. Cateringkosten	1.979	1.718	2.227
. Kies op Maat	1.960	1.530	1.740
. Diversen	2.623	4.231	2.374
4.4.2 Inventaris en apparatuur	8.016	9.255	7.072
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	2.959	3.696	3.995
4.4.5 Overige	6.440	5.866	6.289
	36.476	35.962	36.040

4.4.1 Administratie en beheer

De lasten voor administratie en beheer zijn ten opzichte van de begroting per saldo K€ 1.915 hoger uitgekomen.

Samenwerkingsverbanden

De kosten voor samenwerkingsverbanden zijn K€ 623 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 in lijn met 2023 en K€ 1.520 hoger dan begroot. In de begroting is een verschuiving tussen diverse administratie en beheerskosten en de pr- en representatiekosten.

Cateringkosten

De cateringkosten zijn K€ 261 hoger dan begroot en K€ 247 lager dan in 2023.

Kies op Maat

De kosten voor Kies op Maat zijn K€ 430 hoger dan begroot en K€ 219 hoger dan in 2023. Er meer studenten die een Kies op Maat minor bij een andere onderwijsinstelling hebben gevolgd.

Diversen

Dit zijn onder andere de kosten voor informatiedragers K€ 772 (2023: K€ 848), auteursrechten K€ 374 (2023: K€ 361), het Profileringsfonds K€ 339 (2023: K€ 308) en donaties K€ 228 (2023: K€ 194).

4.4.2 Inventaris en apparatuur

Dit betreft met name kosten van gebruikersrechten. De kosten voor inventaris en apparatuur zijn K€ 1.200 lager dan begroot. Door een latere ingebruikname van ICT applicaties waren er in 2024 minder licenties nodig. Tevens zijn de kosten lager als gevolg van nieuwe aanbestedingen.

4.4.3 Leer- en hulpmiddelen

Dit betreft de kosten voor onderwijsmaterialen.

4.4.5 Overige

Deze post betreft met name de reis- en verblijfkosten van medewerkers en van studenten. De kosten zijn K€ 575 hoger dan begroot en K€ 151 hoger dan in 2023.

Honoraria onafhankelijke accountant

Honorarium van PriceWaterhouseCoopers Accountants N.V. voor de werkzaamheden in 2024			
(x € 1.000)	PwC Accountants N.V. 2024	Overig PwC 2024	Totaal PwC 2024
Onderzoek jaarrekening	207	0	207
Andere controleopdrachten	50	0	50
Fiscale adviezen	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	257	0	257
	PwC Accountants N.V. 2023	Overig PwC 2023	Totaal PwC 2023
Onderzoek jaarrekening	195	0	195
Andere controleopdrachten	96	0	96
Fiscale adviezen	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	291	0	291

Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2024, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht. Het verwachte honorarium onderzoek jaarrekening in 2024 is hoger dan 2023 vanwege indexatie en omdat de reguliere controle vanaf 2023 is uitgebreid met de standaard risicoanalyse op interne processen. De honoraria t.b.v. andere controle opdrachten zijn gedaald ten opzichte van vorig jaar. In 2023 zijn er meer controleverklaringen m.b.t. subsidieprojecten uitgevoerd.

6 Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten			
(x € 1.000)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	4.414	3.035	3.805
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke lasten	-1.974	-1.955	-2.060
	2.440	1.080	1.745

De rentebaten en soortgelijke opbrengsten zijn K€ 1.380 hoger dan begroot en K€ 609 hoger dan in 2023. Bij het opstellen van de begroting was de positieve renteontwikkeling in 2024 niet voorzien. Daarnaast heeft de aanpassing van de disconteringsvoet voor voorzieningen geleid tot K€ 774 hogere rentebaten. De rentelasten en soortgelijke lasten betreffen de rente op de hypothecaire schuld, de kosten van betalingsverkeer bankiers en de betaalde rente bij banken. Van de totale K€ 2.440 aan financiële baten en lasten is K€ 1.092 daadwerkelijk in 2024 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

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

1.5 Enkelvoudige balans per 31 december 2024

Enkelvoudige balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)			
(x € 1.000)	31.12.2024		31.12.2023
1 Activa			
1.1 Vaste activa			
1.1.2 Materiële vaste activa	143.765		139.417
1.1.3 Financiële vaste activa	0		0
Totaal vaste activa	143.765		139.417
1.2 Vlottende activa			
1.2.2 Vorderingen	11.819		10.736
1.2.4 Liquide middelen	93.897		101.411
Totaal vlottende activa	105.716		112.147
Totaal activa	249.481		251.564
	31.12.2024		31.12.2023
2 Passiva			
2.1 Eigen vermogen	103.337		107.586
2.2 Voorzieningen	25.818		23.303
2.3 Langlopende schulden	33.284		35.215
2.4 Kortlopende schulden	87.042		85.460
Totaal passiva	249.481		251.564

1.6 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2024

Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2024			
(x € 1.000)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	232.213	228.725	229.504
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidie	9.960	8.954	8.498
3.3 Wettelijke college-, cursus-, en examengelde	54.217	56.546	50.053
3.4 Baten werk in opdracht van derden	15.669	12.117	12.448
3.5 Overige baten	11.340	8.116	11.669
Totaal baten	323.399	314.458	312.172
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	263.031	256.145	246.579
4.2 Afschrijvingen	14.548	14.049	13.538
4.3 Huisvestingslasten	16.267	16.785	15.826
4.4 Overige lasten	36.215	35.524	35.776
Totaal lasten	330.061	322.503	311.719
Saldo baten en lasten	-6.662	-8.045	453
6 Financiële baten en lasten	2.413	1.045	1.714
Totaal resultaat	-4.249	-7.000	2.167

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 2024 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

	1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.5 In uitvoering en vooruitbetaald	Totaal
<i>(x € 1.000)</i>				
Aanschafprijzen 01.01.2024	232.227	53.660	7.678	293.565
Afschrijving cumulatief 01.01.2024	-115.953	-38.195	0	-154.148
Boekwaarde 01.01.2024	116.274	15.465	7.678	139.417
Investerings 2024	6.522	5.037	7.867	19.426
Desinvesteringen aanschafprijzen	-8.604	-4.393	0	-12.997
Desinvesteringen afschrijvingen	8.505	4.280	0	12.785
Afschrijvingen 2024	-9.622	-5.244	0	-14.866
Boekwaarde 31.12.23	113.075	15.145	15.545	143.765
Aanschafprijzen 31.12.2024	230.145	54.305	15.545	299.995
Afschrijving cumulatief 31.12.2024	-117.070	-39.160	0	-156.230
Boekwaarde 31.12.2024	113.075	15.145	15.545	143.765

1.1.3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa in het verslagjaar

	stand 01.01.2024	Investerings en verstekte lening	Desinvestering en afgeloste lening	Resultaat	Stand 31.12.2024
<i>(x € 1.000)</i>					
1.1.3.8 Overige vorderingen bij Brainz, B.V.	58	0	0	0	58
Voorziening	-58	0	0	0	-58
	0	0	0	0	0

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 31.12.2024	922	2	*
Resultaat 2024	-205	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 twee lid zijn 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	31.12.2024	31.12.2023
<i>(x € 1.000)</i>		
1.2.2.1 Debiteuren	3.348	2.696
1.2.2.4 Vorderingen op groepsmaatschappijen	25	0
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	63	147
1.2.2.9 Onderhanden projecten	2.842	2.224
1.2.2.10 Overige vorderingen	1.884	1.408
1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen	0	152
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	3.797	4.313
1.2.2.15 Overlopende activa	124	46
1.2.2.16 Af: voorziening oninbaarheid	-264	-250
	11.819	10.736

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

1.2.4 Liquide middelen

Liquide middelen			
(x € 1.000)		31.12.2024	31.12.2023
1.2.4.1	Kasmiddelen	3	3
1.2.4.2	Tegoeden op bankrekeningen	93.894	101.408
		93.897	101.411

Onder de tegoeden op bankrekeningen is ook een zogenaamde 'Bankgarantie dekkingsrekening' opgenomen met een totaal saldo van K€ 965 (2023: € 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€ 93.212 (2023: K€ 100.654) staan ter vrije beschikking.

2.1 Eigen vermogen

Verloop eigen vermogen in het verslagjaar				
	Stand 01.01.2024	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31.12.2024
(x € 1.000)				
2.1.1.1 Algemene reserve	95.732	-3.348	0	92.384
2.1.1.2 Bestemmingsreserve publiek				
. Financiering Flevoland	5.496	-901	0	4.595
2.1.1.3 Bestemmingsreserve privaats	6.358	0	0	6.358
	107.586	-4.249	0	103.337

Vooruitlopend op goedkeuring van de jaarrekening 2024 door de Raad van Toezicht is het voorstel van het College van Bestuur voor de resultaatbestemming 2024 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

	Stand 31.12.2024
(x € 1.000)	
Eigen vermogen (enkelvoudige balans)	103.337
Eigen vermogen:	
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	923
	923
Eigen vermogen (geconsolideerde balans)	104.260

Aansluiting tussen geconsolideerd resultaat en enkelvoudig resultaat

	2024
(x € 1.000)	
Resultaat (enkelvoudig)	-4.249
Resultaat:	
Stichting Windesheim Sportaccommodaties	-205
	-205
Resultaat (geconsolideerd)	-4.454

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			
(x € 1.000)		31.12.2024	31.12.2023
2.3.3	Schulden aan kredietinstellingen		
	. ING Bank NV	32.400	33.800
2.3.7	Overige langlopende schulden		
	. Investeringssubsidie	884	1.415
		33.284	35.215

Verloop langlopende schulden

	ING Bank NV	Investerings- subsidie
(x € 1.000)		
Stand per 01.01.2024	33.800	1.415
Vrijval ten gunste van de exploitatie	0	-531
Aflossingen	-1.400	0
Stand per 31.12.2024	32.400	884
Looptijd > 1 jaar	31.000	409
Looptijd > 5 jaar	25.400	0
Rentevoet (exclusief opslag)	4,88%	n.v.t.

2.4 Kortlopende schulden

Kortlopende schulden			
(x € 1.000)		31.12.2024	31.12.2023
2.4.1	Schulden aan groepsmaatschappijen	300	673
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	1.400	1.400
2.4.7	Vooruit gefactureerde termijnen projecten	17.619	15.881
2.4.8	Crediteuren	9.120	5.334
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	. Loonheffing	12.486	11.514
	. Omzetbelasting	270	222
2.4.10	Pensioenen	3.185	3.042
2.4.12	Overige kortlopende schulden		
	. Personeel	162	620
	. Diversen	4.852	3.885
2.4.13	Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	24.105	23.550
2.4.14	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ	1.428	6.339
2.4.16	Vooruit ontvangen bedragen		
	. Vooruitontvangen financiering Flevoland	0	564
	. Overige vooruitontvangen bedragen	1.615	2.507
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	10.470	9.902
2.4.19	Overige overlopende passiva	30	27
		87.042	85.460

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)	2024	2024	2023
3.5.1 Opbrengst verhuur	1.280	1.154	1.274
3.5.2 Detachering personeel	1.699	360	1.654
3.5.4 Sponsoring	51	68	2
3.5.7 Studentenbijdragen	1.379	1.213	1.214
3.5.10 Overige		0	
. Overige subsidies	683	605	582
. Overige dienstverlening	2.098	1.544	2.100
. Financiering Flevoland	564	2.187	1.900
. Diversen	3.586	985	2.943
	11.340	8.116	11.669

4.1 Personeelslasten

Personeelslasten			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2024	2024	2023
4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten			
4.1.1.1 Lonen en salarissen	179.881		166.818
4.1.1.2 Sociale lasten	24.538		22.013
4.1.1.5 Pensioenlasten	26.884		24.338
	231.303	232.728	213.169
4.1.2 Overige personele lasten			
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	8.522	4.094	6.943
4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst	16.447	12.300	20.109
4.1.2.3 Overige	8.345	7.106	7.643
4.1.3 Af: Ontvangen vergoedingen			
4.1.3.3 Uitkeringen	-1.586	-83	-1.285
	263.031	256.145	246.579

Gemiddeld aantal fte's per boekjaar

	2024	2023	2022
	fte	fte	fte
Onderwijzend Personeel	1.499	1.484	1.416
Onderwijs Ondersteunend Personeel	861	822	770
	2.360	2.306	2.186
Medewerkers wonend en werkend in het buitenland	2	2	2

4.2 Afschrijvingen

Afschrijvingen			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2024	2024	2023
4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa			
. Gebouwen en terreinen	9.622	9.927	9.295
. Inventaris en apparatuur	5.244	4.720	4.703
. Boekresultaat desinvesteringen	213	0	132
4.2.2d . Vrijval investeringssubsidie	-531	-598	-592
	14.548	14.049	13.538

4.3 Huisvestingslasten

Huisvestingslasten			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2024	2024	2023
4.3.1 Huurlasten	7.744	7.536	6.842
4.3.2 Verzekeringslasten	743	689	626
4.3.3 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	2.497	2.696	2.859
4.3.4 Energie en water	2.004	2.300	2.336
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.430	2.716	2.491
4.3.6 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	849	848	672
4.3.8 Overige huisvestingslasten	0	0	0
	16.267	16.785	15.826

4.4 Overige lasten

Overige lasten			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2024	2024	2023
4.4.1 Administratie en beheer			
. Samenwerkingsverbanden	4.538	3.915	4.813
. Adviseurskosten	2.740	2.282	2.867
. Reclame-, drukwerk- en representatiekosten	3.835	2.338	3.526
. Contributies	1.277	984	1.031
. Cateringkosten	1.979	1.718	2.227
. Kies op Maat	1.960	1.530	1.740
. Diversen	2.623	4.231	2.376
4.4.2 Inventaris en apparatuur	7.934	9.190	6.978
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	2.959	3.695	3.995
4.4.5 Overige	6.370	5.641	6.223
	36.215	35.524	35.776

6.1 Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
(x € 1.000)	2024	2024	2023
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	4.383	3.000	3.770
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke lasten	-1.970	-1.955	-2.056
	2.413	1.045	1.714

1.8 WNT-verantwoording 2024 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 2024	€ 233.000	
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 2024		
x € 1	I.T.J. Grimm- Ruiterkamp	H. Diender- Van Dijk
Functiegegevens		
	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01.01-31.12	01.01-31.12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.607	197.537
Beloningen betaalbaar op termijn	23.329	23.326
Subtotaal	232.936	220.863
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT
Bezoldiging	232.936	220.863
Het bedrag van de overschrijding,	NVT	NVT
en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT
Gegevens 2023		
x € 1	I.T.J. Grimm- Ruiterkamp	H. Diender- Van Dijk
Functiegegevens		
	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01.01-31.12	01.01-31.12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	200.439	180.727
Beloningen betaalbaar op termijn	22.541	22.519
Subtotaal	222.980	203.246
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	223.000
Bezoldiging	222.980	203.246

Bezoldiging toezichhoudende topfunctionarissen					
Gegevens 2024					
bedragen x € 1	A.H. Flierman	W.H. Bak	Y.D. Burger	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
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Bezoldiging	23.151	15.387	15.387	15.387	15.387
Het bedrag van de overschrijding, en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Gegevens 2023					
bedragen x € 1	A.H. Flierman	W.H. Bak	Y.D. Burger	P.C. Jaspers	E. Van Lente
Functiegegevens					
	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12	01.01-31.12
Bezoldiging					
Bezoldiging	22.218	14.767	14.767	14.767	14.767
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300	22.300	22.300

1.9 Gebeurtenissen na balansdatum

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

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

Vaststelling jaarrekening 2024

Het College van Bestuur heeft de jaarrekening 2024 opgesteld. De Raad van Toezicht heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd in zijn vergadering d.d. 12 juni 2025. Daarmee is de jaarrekening 2024 op 12 juni 2025 vastgesteld.

College van Bestuur:
drs. Inge Grimm MBA
Erika Diender MCM

Goedkeuring jaarrekening 2024

De Raad van Toezicht heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd in zijn vergadering d.d. 12 juni 2025.

Raad van Toezicht:
dr. Anne Flierman
drs. Erica van Lente
Walter Bak QC/AC MBA CBM
prof. dr. Yvonne Burger CMC
Peter Jaspers RA

Bijlage 1: GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON

Bijlage niet behorende bij de jaarrekening

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