

Windesheim zet kennis in werking

Windesheim  Flevoland



Business Case 2.0

Actualisering Business Case
Windesheim Flevoland

WINDESHEIMFLEVOLAND.NL

INHOUDSOPGAVE

1. Managementsamenvatting	2	4.2. Rekenmodel	29
2. Inleiding	6	4.2.1. Portfolio en marktaandelen	29
3. Evaluatie voorgaande business case	8	4.2.2. Studiesucces en populatie	34
3.1. Actualisering 2013	8	4.2.3. Keuzes rekenmodel	35
3.2. Bereikte resultaten	8	5. Resultaten	38
3.2.1. Opleidingsaanbod	8	6. Risico's en kansen	46
3.2.2. Studentenaantallen en studiesucces	9	6.1. Instroom	46
3.2.3. Onderwijskwaliteit	12	6.2. Studiesucces	47
3.2.4. Comakership	12	6.3. Huisvesting	49
3.2.5. Lelystad	12	6.4. Windesheim; vaste partner in Flevoland	49
3.2.6. Huisvesting	12	6.5. Overige kansen & risico's	49
3.2.7. Onderzoek, ondernemen en zichtbaarheid in de regio	13	7. Conclusies	52
3.3. Financiële stand van zaken	13	Bijlage 1: Huidig opleidingsaanbod Windesheim Flevoland	55
4. Business Case 2.0	16	Bijlage 2: Uitgangspunten en toelichting Rekenmodel	57
4.1. Positionering Windesheim Flevoland	16	Bijlage 3: Toekomstig opleidingsaanbod Windesheim Flevoland	65
4.1.1. (Inter)nationale context	16	Bijlage 4: Uitgangspunten en toelichting marktmonitor	68
4.1.2. Regionale context	18		
4.1.3. Windesheim Flevoland: kleurrijke hogeschool midden in de regio	20		

1. Managementsamenvatting

Vanuit hun maatschappelijke opgave en met gezamenlijke financiering hebben de provincie Flevoland, de gemeenten Almere en Lelystad, de rijksoverheid en Windesheim zich ten doel gesteld een brede HBO-voorziening in Flevoland te realiseren. Hiertoe hebben genoemde overheden (hierna de financiers) in 2010 een bedrag van 72 miljoen euro beschikbaar gesteld voor dekking van de aanloopkosten, gebaseerd op de business case Windesheim Flevoland van 1 maart 2010 met een looptijd tot 2027. Aansluitend is het Fonds Windesheim ingesteld en zijn financieringsafspraken vastgelegd tussen Windesheim en de financiers, die waar nodig, maar in ieder geval om de 5 jaar, worden geëvalueerd en geactualiseerd.

Sinds de laatste actualisering van de business case in 2013 zijn er op diverse terreinen resultaten bereikt. In de afgelopen twee studiejaar zijn er diverse nieuwe opleidingen gestart.

De totale studentenpopulatie is gestegen van 1.339 in oktober 2012 naar 2.246 in oktober 2015. In juli 2015 zijn de eerste diploma's uitgereikt aan studenten die in 2011 zijn gestart met een opleiding onder de vlag van Windesheim Flevoland.

Hoewel een eigenstandige lesplaats in Lelystad niet mogelijk is gebleken, is er veel geïnvesteerd in hoger onderwijs initiatieven in Lelystad. De constructieve samenwerking met Lelystad zet zich onverminderd door, gericht op het zo veel mogelijk gezamenlijk ontplooiën van voor Lelystad relevante activiteiten, bijvoorbeeld rondom de luchthaven, in comakerships, via de lectoraten en door het versterken van de gehele onderwijsketen (PO, VO en MBO), om zo een zichtbare aanwezigheid van hoger onderwijs in Lelystad te vergroten.

In de periode 2010 tot en met 2016 is cumulatief een bedrag van € 50,2 miljoen aan het Fonds onttrokken. Per einde 2016 zal de stand van het Fonds ca. K€ 841 hoger zijn dan de raming van de business case 2013. Daarmee vormt het Fonds Windesheim onveranderd een solide basis om Windesheim Flevoland in de periode vanaf 2016 een sleutelrol te laten vervullen bij de toename van hoger opgeleiden in de regio en daarmee tegelijkertijd een motor voor verdere economische ontwikkeling te laten zijn.

In onze huidige maatschappij leidt het onderwijs niet op voor een baan voor het leven, maar voor een loopbaan in een steeds dynamischer arbeidsmarkt; een leven lang flexibel leren staat hierbij cen-





traal. Met het aanbod aan Bachelor en Associate degree (Ad) opleidingen opleidingen in een breed portfolio (zowel voltijd als deeltijd) sluit Windesheim Flevoland aan bij de ontwikkelingen in de maatschappij. In overeenstemming met de Strategische Agenda Hoger Onderwijs doet het dit met thema's als: opleiden in de multi-discipline, internationalisering, ondernemerschap en persoonlijke aandacht. Met Comakerships leggen docenten en studenten een sterke verbinding met instellingen en bedrijven en staat Windesheim Flevoland middenin de samenleving.

De berekeningen uit het rekenmodel laten zien, dat Windesheim Flevoland omstreeks het jaar 2026 het 'break even' punt zal bereiken. Het Fonds Windesheim en het Eigen Vermogen bieden tot die tijd een voldoende financiële buffer.

Windesheim Flevoland breidt de komende jaren het opleidingsportfolio uit van 22 opleidingen in 2016 naar 27 opleidingen in 2026 en vervolmaakt daarmee de doelstellingen in de business case.

De jaarlijkse instroom van Windesheim Flevoland groeit van 1.050 studenten in 2016 naar ruim 1.500 studenten in 2026. Tegelijkertijd groeit de totale studentenpopulatie van ruim 2.600 studenten in 2016 naar ruim 4.200 studenten in 2026.

Uit het rekenmodel kan worden geconcludeerd dat Windesheim Flevoland, ook in de toekomst, als volwaardig onderdeel van Windesheim en financieel gezonde vestiging kan en zal bestaan. Na afloop van de business case termijn zal de vestiging derhalve als regulier domein 'opgaan' in de financiële huishouding van Hogeschool Windesheim.

De belangrijkste risico's liggen op het terrein van achterblijvende instroom en studiesucces. Daarnaast is het tijdig vinden van passende huisvesting binnen de financiële kaders ook als risico benoemd. Additionele kansen liggen onder andere op het vlak van het aanbieden van hoger onderwijs aan werkenden in de regio in de leeftijdscategorie 30+.

2. Inleiding

Vanuit hun maatschappelijke opgave en met gezamenlijke financiering hebben de provincie Flevoland, de gemeenten Almere en Lelystad, de rijksoverheid en Windesheim Flevoland zich ten doel gesteld een brede HBO-voorziening in Flevoland te realiseren. Hiertoe hebben genoemde overheden (hierna de financiers) in 2010 een bedrag van 72 miljoen euro beschikbaar gesteld voor dekking van de aanloopkosten, gebaseerd op de business case Windesheim Flevoland van 1 maart 2010 met een looptijd tot 2027. Aansluitend is het Fonds Windesheim ingesteld en zijn financieringsafspraken vastgelegd tussen Windesheim en de financiers, die waar nodig maar in ieder geval om de 5 jaar worden geëvalueerd en geactualiseerd.

Ten minste twee maal per jaar vindt onder voorzitterschap van de provincie Flevoland bestuurlijk overleg plaats tussen de financiers en Windesheim.

Vanwege een aantal ontwikkelingen sinds 2009, waardoor de oorspronkelijk gehanteerde parameters en aannames moesten worden herzien, is de oorspronkelijke business case uit 2010 in 2013 geactualiseerd. Tegelijkertijd is aangekondigd om in 2015 opnieuw de business case te actualiseren, waarbij onder meer aandacht gegeven zou

worden aan de bereikte resultaten in de vorm van het aantal gerealiseerde opleidingen en de studentenpopulatie. De voorliggende business case 2.0 voorziet in deze actualisering, waarbij Windesheim Flevoland onveranderd een sleutelrol zal vervullen bij de toename van hoger opgeleiden in de regio en daarmee ook een motor zal zijn voor verdere economische ontwikkeling.

Hoofdstuk 3 blikt kort terug op de in 2013 opgestelde actualisering van de toenmalige business case Windesheim Flevoland en gaat nader in op de tot dusver bereikte resultaten en op de huidige financiële stand van zaken. Vervolgens bevat hoofdstuk 4 de kern van dit document in de vorm van de business case 2.0. Achtereenvolgens worden de positionering van Windesheim Flevoland en het aan de business case 2.0 ten grondslag liggende rekenmodel van een nadere toelichting voorzien. Daarin komen respectievelijk het opleidingsaanbod, de bijbehorende marktaandeelen en het studiesucces aan de orde. In hoofdstuk 5 worden de belangrijkste resultaten weergegeven. Hoofdstuk 6 beschrijft de belangrijkste kansen en risico's van deze business case met bijbehorende scenario's en beheersmaatregelen. Tot slot geeft hoofdstuk 7 de uit de business case 2.0 te trekken conclusies weer.

Weten hoe
je kennis
in werking
zet?



3. Evaluatie voorgaande business case

3.1. ACTUALISERING 2013

De business case Windesheim Flevoland is in 2013 geactualiseerd op grond van een aantal ontwikkelingen die destijds een aanpassing noodzakelijk maakte. De belangrijkste daarvan hadden betrekking op de verdere focus op kwaliteit en de gemaakte prestatieafspraken met de staatssecretaris van OC&W, waardoor het studiesucces omhoog zou gaan en de populatie kleiner zou zijn dan in de oorspronkelijke business case uit 2009 werd aangenomen. Voorts werd in 2013 gesteld dat het opleidingsaanbod compacter zou worden dan aanvankelijk gedacht, waarbij er wel ruimte bleef voor meer differentiatie in uitstroomprofielen. Investerings in 'stenen' werden beperkt door stapsgewijs uit te breiden en er werden specifieke afspraken gemaakt over de activiteiten van Windesheim Flevoland in Lelystad.

3.2. BEREIKTE RESULTATEN

Sinds de actualisering van de business case in 2013 zijn er op diverse terreinen resultaten bereikt, die hieronder van een nadere toelichting worden voorzien.

3.2.1. OPLEIDINGSAANBOD

In de afgelopen twee studiejaar zijn er diverse nieuwe opleidingen gestart: de blended learning varianten van de opleidingen Logopedie en Verpleegkunde (sinds september 2014), het Teachers College (als variant van de Pabo, sinds september 2015) en de drie Associate Degree opleidingen (hierna Ad) Bouwkunde (duaal), Ondernemen en Office Management (allen sinds september 2015). Tevens zijn voorbereidingen getroffen voor de start van de opleiding HBO-Rechten en de Ad Software Development per september 2016. In het bestaande opleidingsaanbod zijn enkele opleidingen in het cluster ICT & Techniek inmiddels omgevormd naar een brede bachelor Engineering met meerdere uitstroomprofielen. Datzelfde vindt plaats per september 2017 bij de opleidingen Sociaal Pedagogische Hulpverlening, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Pedagogiek die samen de nieuwe brede bachelor Social Work zullen vormen. De deeltijdvariant van de Pabo is sinds 2014 afgebouwd. Het complete overzicht van het actuele opleidingsaanbod

van Windesheim Flevoland is te vinden in bijlage 1.

Geconstateerd kan worden dat het uitgangspunt van een breed opleidingsaanbod is gehandhaafd en de ontwikkeling, zoals in 2013 geschetst¹, onverminderd is doorgezet. Daarnaast is er bewust voor gekozen om alleen nieuwe opleidingen te starten die op voldoende instroom konden rekenen, en zogenaamde 'niche-opleidingen' te beperken.

3.2.2. STUDENTENAANTALLEN EN STUDIESUCCESS

De totale studentenpopulatie is gestegen van 1.339 in oktober 2012 naar 2.246 in oktober 2015 (zie tabel 1). Ondanks de in tabel 2 weergegeven groei van de instroom van Windesheim Flevoland is de populatie achtergebleven bij de doelstellingen in de business case van 2013. Deze ontwikkeling werd met name veroorzaakt door de fikse daling van het aantal Pabo-studenten als gevolg van hogere lande-

lijke instroomeisen. Een andere oorzaak is een meer beperkte uitbreiding van het opleidingsaanbod dan gepland. Daarnaast speelt de invoering van het studievoorschot mogelijk een rol, net als de hoge uitval van met name de MBO-instroom. Dit beeld wordt bevestigd in de onlangs door OC&W uitgebrachte monitor beleidsmaatregelen².

¹ De in 2013 geschetste ontwikkeling wees op het ontstaan van steeds meer brede licenties in verband met landelijke aanpassingen.

² Monitor Beleidsmaatregelen 2015; Studiekeuze, studiegedrag en leengedrag in relatie tot beleidsmaatregelen in het hoger onderwijs, 2006-2015, Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Tabel 1: De populatie van Windesheim Flevoland in vergelijking met de business case³ uit 2013

Populatie per 1 oktober	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Welzijn en Gezondheid	2	182	297	454	596	727
Economie en Management	144	281	369	478	671	799
Onderwijs en Opvoeding	517	435	355	330	294	239
ICT en Techniek	286	287	318	365	428	481
Windesheim Flevoland	949	1.185	1.339	1.627	1.989	2.246
Business case 2013	n.v.t.	1.231	1.321	1.658	2.187	2.566
Vershil	n.v.t.	-46	18	-31	-198	-320

Tabel 2: De instroom⁴ van Windesheim Flevoland in vergelijking met de business case uit 2013

Instroom	2011	2012	2013	2014	2015
Welzijn en Gezondheid	156	204	252	258	326
Economie en Management	180	196	228	331	331
Onderwijs en Opvoeding	134	85	107	96	67
ICT en Techniek	95	123	156	171	194
Windesheim Flevoland	565	608	743	856	918
Business case 2013	582	661	812	959	1.056
Vershil	-17	-53	-69	-103	-138

In de afgelopen jaren is nog meer dan voorheen ingezet op verbetering van het studiesucces. De kwaliteit van de instroom, vooral uit het MBO, vraagt blijvend aandacht. Hieruit voortvloeiend is in goed overleg het convenant tussen Windesheim Flevoland en het ROC van Flevoland herzien en is een nieuw activiteitenplan opgesteld. Binnen Windesheim Flevoland is, met succes, een aantal pilots uitgevoerd rondom peer coaching en studiegroepen, die vanaf het studiejaar

2015-2016 breder zijn uitgerold om daarmee de uitval te beperken.

In juli 2015 zijn de eerste diploma's behaald door studenten die in 2011 zijn gestart met een opleiding onder de vlag van Windesheim Flevoland (zie tabel 3). In aanwezigheid van een aantal belangrijke stakeholders vond in dit kader op 9 juli 2015 een feestelijke diploma uitreiking plaats.

Tabel 3: Het aantal afgestudeerden van Windesheim Flevoland in vergelijking met de business case uit 2013

Afgestudeerden per kalenderjaar	2011	2012	2013	2014	2015
Welzijn en Gezondheid	8	11	-	-	53
Economie en Management	-	12	13	25	48
Onderwijs en Opvoeding	80	59	59	58	64
ICT en Techniek	59	49	45	27	43
Windesheim Flevoland	147	131	117	110	208
Business case 2013	70	177	105	89	289
Vershil	77	-46	12	21	-81

3 Ten aanzien van de populatie kent de geactualiseerde business case 2013 als startjaar het jaar 2011.

4 Van het cohort 2010 zijn geen zuivere instroomcijfers bekend, aangezien een deel van dit cohort bestaat uit een populatie (inclusief ouderejaars) van overgenomen bestaande opleidingen.

3.2.3. ONDERWIJSKWALITEIT

In de Nationale Studenten Enquête (NSE) heeft Windesheim Flevoland in de afgelopen jaren een continue verbetering laten zien. Terwijl in 2012 nog 55% van de Windesheim Flevoland-studenten aangaf 'tevreden' of 'zeer tevreden' te zijn over hun opleiding, is dat de afgelopen jaren gestaag gestegen naar 79% in 2016. Windesheim als geheel heeft in 2015 een eerste plaats behaald in de Elsevier gids en een tweede plaats in de categorie 'beste grote hogeschool' in de Keuzegids HBO.

3.2.4. COMAKERSHIP

In de periode sinds 2013 heeft het comakership als unique selling point van Windesheim Flevoland steeds meer voet aan de grond gekregen. De comakership meeting points, waarbij een match tussen studenten en bedrijven/instellingen wordt gemaakt, zijn steeds drukker bezocht. De verkiezing van beste comakership van het jaar - met uiteindelijk de uitreiking van de Windesheim Flevopenning voor beste comakership op het Flevopenningengala - is een traditie geworden.

3.2.5. LELYSTAD

Naast de business case zijn er in 2013 afspraken gemaakt tussen Windesheim Flevoland en de gemeente Lelystad over de geplande ontwikkelingen op de korte, middellange en lange termijn. Eind 2015 heeft een evaluatie met betrekking tot de eerste fase plaatsgevonden. Daarin is geconstateerd dat er veel activiteiten worden ontplooid

op het gebied van werving van studenten en comakerships, samenwerking met het PO-, VO- en MBO-onderwijs en dat de lectoren in Lelystad zeer actief zijn. De vestiging van een aparte lesplaats in Lelystad bleek echter vanwege te beperkte aantallen studenten en de bedrijfseconomische noodzaak om de onderwijsactiviteiten te clusteren op één plek – namelijk Almere – niet haalbaar. De constructieve samenwerking met Lelystad heeft zich daarna onverminderd voortgezet, gericht op het zo veel mogelijk gezamenlijk ontplooiën van voor Lelystad relevante activiteiten, bijvoorbeeld rondom de luchthaven, in comakerships, via de lectoraten en door het versterken van de gehele onderwijsketen (PO, VO en MBO), om zo een zichtbare aanwezigheid van hoger onderwijs in Lelystad te vergroten.

3.2.6. HUISVESTING

In de geactualiseerde business case uit 2013 werd gesteld, dat er geen verdere investering in 'stenen' zou plaatsvinden. Tevens is een visie op het concept van een stadscampus gepresenteerd, waarbij Windesheim Flevoland stapsgewijs zou uitbreiden naar verschillende (huur) locaties in het centrum van Almere. Inmiddels is de eerste stepstone inderdaad bereikt: in september 2015 is 1.100 m² aan onderwijsruimte in De Nieuwe Bibliotheek Almere in gebruik genomen.

3.2.7. ONDERZOEK, ONDERNEMEN EN ZICHTBAARHEID IN DE REGIO

Evenals de oorspronkelijke business case uit 2010 voorzag de business case 2013 in de financiering van twee lectoraten. Met het oog op een hoogwaardige bijdrage aan de ontwikkeling van de regio en sterkere ondersteuning van het brede onderwijsportfolio en docentenkorps is gekozen voor vier lectoraten, met bijbehorende financiering van K€ 150 per lectoraat, die zich tevens nadrukkelijk positioneren als adviseurs voor de regio. De hierdoor gegenereerde inkomsten via het binnenhalen van subsidies en het uitvoeren van advieswerk zijn gestegen van K€ 738 in 2013 naar K€ 1.088 in 2015.

3.3. FINANCIËLE STAND VAN ZAKEN

Het consortium Financiers Flevoland heeft in 2010 een bedrag van € 72 miljoen beschikbaar gesteld voor dekking van de aanloopkosten, gebaseerd op de business case 2010 met een looptijd tot 2027. Van dit bedrag is € 62 miljoen in het Fonds Windesheim⁵ gestort en is € 10 miljoen rechtstreeks aan Windesheim overgemaakt. Laatstgenoemd bedrag is geïnvesteerd in het gebouw De Landdrost te Almere om dit geschikt te maken voor onderwijsdoeleinden.

In 2013 is tussen de financiers en Windesheim overeengekomen om aan het Fonds éénmalig een bedrag⁶ van €7,3 miljoen te onttrekken en op te nemen als bestemmingsreserve Eigen Vermogen Windesheim. In 2016 zal K€ 276 ten laste van deze bestemmingsreserve worden gebracht ter financiering van mobiliteitskosten van oud-medewerkers van de HvA als rechtsvoorganger van Windesheim. Dit bedrag wordt toegevoegd aan het Fonds Windesheim.

In de periode 2010 tot en met 2016 is cumulatief een bedrag⁷ van € 50,2 miljoen aan het Fonds onttrokken (zie tabel 4).

⁵ Het rendement van het fonds ligt vast tot 21 augustus 2020 en bedraagt 3% op jaarbasis.

⁶ Dit bedrag is in 2010 door de HvA aan Windesheim betaald als vergoeding voor de overdracht van de vier, in 2010 van de HvA overgenomen opleidingen.

⁷ Dit bedrag is inclusief aanvullende financiering over de jaren 2013 en 2014.

Tabel 4: Het verloop van het Fonds Windesheim in vergelijking met de business case uit 2013

Verloop fonds financiers WF							
(bedragen x 1.000)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Onttrekking WF	-	-16.036	-6.452	-7.112	-6.736	-7.559	-5.405
Financieringstekort WF t-2	-	-	-	-	-	-536	-373
Eigen Vermogen WF	-	-	-	-7.317	-	-	276
Storting financiers	35.550	26.200	0	0	0	-	-
Rendement Fonds *	501	1.241	1.297	1.154	928	719	516
Saldo fonds einde jaar	36.051	47.456	42.301	28.926	23.118	15.742	10.757
Reserve eigen vermogen WF	-	-	-	7.317	7.317	7.317	7.041
Saldo totaal einde jaar**	36.051	47.456	42.301	36.243	30.435	23.059	17.798
Saldo totaal BC actualisatie 2013	-	-	-	35.551	28.921	21.794	16.956
Overschot/tekort t.o.v. BC	-	-	-	692	1.514	1.265	841

* Rendement 2016 is indicatief. ** Conform opgave Treasury Almere tm 2015.

Voornamelijk veroorzaakt door hogere dan geraamde mobiliteitskosten bleken in voornoemde periode de aangevraagde voorschotten uit het fonds ontoereikend om de exploitatietekorten te dekken. Daarnaast bleken aannames met betrekking tot studentenaantallen, studiesucces, tarieven, personeelskosten en kosten van lectoraten uit de business case 2013 (die grotendeels de grondslag voor de begrotingen vormde) steeds verder uit de pas te lopen met de realisatie. Door het hogere rendement van het fonds dan waarmee in de business case 2013 werd gerekend (3% versus 1%) konden deze aanvullende onttrekkingen worden gecompenseerd. Per einde 2016 zal de stand van het fonds dan ook ca. K€ 841 hoger zijn dan de raming van de business case 2013. Daarmee vormt het Fonds Windesheim onveranderd een solide basis om Windesheim Flevoland in de periode vanaf 2016 een sleutelrol te laten vervullen bij de toename van het aantal hoger opgeleiden in de regio en daarmee tegelijkertijd een motor voor verdere economische ontwikkeling te laten zijn.

4. Business Case 2.0

Na zes jaar geleden te zijn gestart heeft Windesheim Flevoland inmiddels een solide fundament als nevenvestiging van Windesheim gelegd en heeft het zich stevig in de regio weten te verankeren. Nu de eerste diploma's onder de vlag van Windesheim Flevoland zijn uitgereikt, is de tijd dan ook rijp om de bereikte resultaten te borgen en verder uit te bouwen. De voorliggende business case 2.0 gaat nader in op de wijze waarop Windesheim Flevoland deze doelstelling in de periode 2016 tot het einde van de looptijd van de oorspronkelijke business case (i.c. 2026) wil realiseren. Aanvullend is een doorkijk gemaakt tot en met 2031 om ook een inschatting te maken van de ontwikkelingen in de periode na 2026. In dit hoofdstuk worden de positionering van Windesheim Flevoland en het aan de business case 2.0 ten grondslag liggende rekenmodel van een nadere toelichting voorzien.

4.1. POSITIONERING WINDESHEIM FLEVOLAND

Nadat in deze paragraaf (inter)nationale en regionale ontwikkelingen van Windesheim Flevoland van een korte toelichting zijn voorzien, wordt nader ingegaan op de wijze waarop Windesheim Flevoland zich in deze context in de komende periode zal positioneren.

4.1.1. (INTER)NATIONALE CONTEXT

Het hoger onderwijs dient op te leiden voor leven en werken in een in toenemende mate onvoorspelbare, complexe en geglobaliseerde wereld. Een aantal ontwikkelingen staat daarin centraal die ook worden genoemd in de Strategische Agenda Hoger Onderwijs van het ministerie van OC&W⁸.

Technologische vooruitgang leidt ook de komende jaren tot het ontstaan van banen waar we nu nog geen weet van hebben. We zullen bovendien steeds vaker zien dat de beroepspraktijk sneller innoveert dan dat opleidingen daarop kunnen inspelen. Nieuwe technologieën vragen om nieuwe vaardigheden. Het belang van 21st century skills,

⁸ Bron: Ministerie van OC&W (2015), De waarde(n) van weten: Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025, juli 2015.



zoals het vermogen tot kritische reflectie, samenwerken, creativiteit, omgang met big data en pragmatisch oplossingsvermogen, neemt daardoor de komende tijd alleen maar toe. Daarbij past ook een leercultuur, die aanmoedigt om een leven lang te blijven leren. Tegelijkertijd neemt daardoor ook het belang van interdisciplinariteit en ondernemerschap toe: het leggen van verrassende verbanden tussen verschillende manieren van denken en doen en daarvoor zelf verantwoordelijkheid nemen. Deze nieuwe wereld biedt veel kansen voor het hoger onderwijs. Het is een wereld waarin nieuwe verbindingen ontstaan. Regionale netwerken van kennisinstellingen en bedrijfsleven vormen voor studenten een omgeving waarin ze ook tijdens hun studie hun creativiteit kunnen toetsen in de praktijk. Ontmoetingen over grenzen zorgen voor leerervaringen die steeds waardevoller blijken in een globaliserende wereld, of die nu plaatsvinden in de eigen collegezaal, in de Google-hang out, of aan de andere kant van de wereld.

Grensverleggend onderwijs betekent ook onderwijs buiten onze landsgrenzen. In de 21^e eeuw is internationalisering dan ook een onmisbaar onderdeel van de vorming van studenten. Internationalisering maakt onderwijs uitdagender en studenten slimmer, creatiever en ondernemender. De toenemende internationalisering van het hoger onderwijs in Nederland leidt ertoe dat opleidingen steeds vaker in het Engels worden gegeven, zowel op bachelor- als op masterniveau.

In onze huidige maatschappij leidt het onderwijs niet op voor een baan voor het leven, maar voor een loopbaan in een steeds dynamischer arbeidsmarkt; een leven lang leren staat hierbij centraal. Om duurzaam en flexibel inzetbaar te blijven is het daarom essentieel dat mensen zich blijven ontwikkelen. Daartoe moeten er voldoende mogelijkheden zijn om een leven lang te leren en is het belangrijk dat mensen deze mogelijkheden ook daadwerkelijk gebruiken, ook in de fase dat zij al een baan hebben. Het onderwijs moet flexibel en vraaggericht zijn, zodat het aansluit bij de behoeften en wensen van verschillende doelgroepen in het hoger onderwijs. De volwassen, reeds werkende doelgroep, maakt daarvan een steeds groter deel uit.

4.1.2. REGIONALE CONTEXT

Naast (inter)nationale ontwikkelingen biedt ook de regionale ontwikkeling volop kansen voor Windesheim Flevoland om zijn maatschappelijke opdracht als hogeschool te verwezenlijken.

Met als grootste verdienssectoren de zakelijke dienstverlening en de maak- en voedselindustrie, brengt de provincie Flevoland veel toegevoegde waarde en hoogwaardige werkgelegenheid met zich mee. Belangrijke onderdelen in deze sectoren zetten bovendien een economische keten in beweging: via toeleveranciers en services (logistiek, bouw, vervoer, detailhandel) zorgen deze sectoren voor banen en omzet elders in de economische keten.

Met de inwerkingtreding van het Luchthavenbesluit per 1 april 2015 is een belangrijke stap gezet om Lelystad Airport als *leisure airport*

vanaf 2018 uit te laten groeien tot de banenmotor voor de regio Flevoland. Parallel aan deze ontwikkeling is eind 2015 een intentie-overeenkomst getekend om de directe omgeving van Lelystad Airport de komende jaren in samenwerking met gebiedsontwikkelaar OMALA tot verdere ontwikkeling te brengen. In samenhang met deze ontwikkelingen onderzoekt Windesheim Flevoland de komende periode welke mogelijkheden voor de lange termijn aanwezig zijn om tot een complementair onderwijsaanbod te komen (bijvoorbeeld in de vorm van een uitstroombroef op het gebied van logistiek).

Gelegen in de Metropoolregio Amsterdam (MRA) biedt Flevoland goede woonomstandigheden en veel ruimte voor recreatie en toerisme. De MRA stelt zich de komende jaren onder meer ten doel om in toenemende mate startups en (inter-)nationale bedrijven aan zich te binden, waarmee de werkgelegenheid sterk zal toenemen. Met haar relatief grote aantal midden- en kleinbedrijven en zelfstandigen (zzp'ers) biedt het ondernemende Flevoland letterlijk en figuurlijk bij uitstek de ruimte om deze ontwikkelingen mogelijk te maken. Tegelijkertijd is het van groot belang om de kennis en het ondernemerschap van medewerkers en jonge entrepreneurs in de MRA aan te laten slui-

ten op de vraag van bedrijven door hierin te investeren via onder meer praktijkgericht onderwijs. De provincie Flevoland zoekt dan ook nadrukkelijk de samenwerking met ondernemers en onderwijs- en onderzoeksinstituten, en beoogt een actieve bijdrage aan de intensivering van de samenwerking in deze 'triple helix'⁹ te leveren.

Almere is in 2022 het toneel voor de wereldtentoonstelling Floriade. Op de Floriade worden oplossingen verkend en ontdekkingen gedaan die bijdragen aan de ontwikkeling van een duurzame stad. Deze zevende editie staat in het teken van de urgente vraagstukken die samenhangen met de mondiale verstedelijking, zoals voedselvoorziening, klimaatverandering en energiewinning. Als 'growing green city' staat voor Almere de vraag centraal hoe het groen in de stad gehandhaafd blijft en optimaal gebruikt kan worden voor voedselproductie, energiewinning, zorg, educatie, stadsontwikkeling, infrastructuur, waterbeheer en recreatie.

Tot slot is op het terrein van studiesucces nog veel winst te behalen door meer samenwerking in de regio, tussen de toeleverende scholen en de hogere onderwijsinstellingen. Tegelijkertijd blijkt de overgang

⁹ Volgens de 'triple helix'-filosofie wordt innovatief ondernemerschap gestimuleerd door de samenwerking van overheden, kennisinstellingen (onderwijs) en ondernemers (Bron: Provincie Flevoland, Flevolands klimaat voor innovatie en groei, Economische Agenda Flevoland 2012-2015, november 2012).

van MBO naar HBO echter kwetsbaar: landelijk gezien is in de afgelopen vijf jaar sprake van een toename van de switch en uitval van de eerstejaars HBO-studenten met een MBO-vooropleiding van 36% naar 41%¹⁰. Extra zorg voor MBO-ers lijkt de komende jaren dan ook op zijn plaats, onder meer uitmondend in een intensievere samenwerking tussen hogescholen en MBO-instellingen in de regio. Uit recente onderzoeken blijkt een grotere tweedeling in de maatschappij te ontstaan; eerste generatie studenten zijn relatief minder gaan studeren door invoering van het leenstelsel, net als MBO-ers en studenten met een beperking¹¹. Toegankelijk hoger onderwijs wordt daarmee een nog grotere uitdaging. Met zijn relatief grote aandeel eerste generatie en MBO-studenten in Almere en Lelystad was dit zichtbaar in de tegenvallende instroom van Windesheim Flevoland in 2015.

4.1.3. WINDESHEIM FLEVOLAND: KLEURRIJKE HOGESCHOOL MIDDEN IN DE REGIO

Vanuit hun maatschappelijke opgave en met gezamenlijke financiering voorzien de provincie Flevoland, de gemeenten Almere en Lelystad en de rijksoverheid met Windesheim Flevoland in de opbouw van een breed HBO-aanbod in Flevoland. In deze paragraaf worden de keuzes geschetst in aansluiting op bovenstaande (inter-)nationale en regionale ontwikkelingen.

Positionering: Kleinschalig aantrekkelijk met een goede naamsbekendheid

Windesheim Flevoland wil zo veel mogelijk aansluiten bij de hierboven geschetste ontwikkelingen. Een brede hogeschool, die met haar aanbod voorziet in een 'leven lang leren'. Dit krijgt gestalte in verschillende onderwijsvormen, van brede voltijd bachelors, tot Ad's en deeltijd onderwijs. In lijn met het onderwijsconcept van Windesheim schept Windesheim Flevoland een *inspirerende* en uitdagende onderwijsomgeving waar studenten door middel van *interactie* een *breed perspectief* wordt geboden op hun professionele domein. Windesheim Flevoland investeert de komende jaren gestaag in PR en naamsbekendheid door middel van storytelling, goede vertegenwoordiging in de (lokale) pers, het aangaan van partnerships met de regio en het verstevigen van de relatie met de toeleverende scholen. In zijn positi-

10 Bron: Ministerie van OC&W (2015), De waarde(n) van weten: Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025, juli 2015.

11 Monitor Beleidsmaatregelen 2015; Studiekeuze, studiegedrag en leengedrag in relatie tot beleidsmaatregelen in het hoger onderwijs, 2006-2015, Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap



onering en al zijn uitingen stelt Windesheim Flevoland¹² de volgende kernwaarden centraal:

- *Persoonlijk*: Windesheim Flevoland wil een toegankelijke, brede hogeschool zijn waar persoonlijke aandacht en betrokkenheid hoog in het vaandel staan; Windesheim Flevoland kiest voor kleinschaligheid: kleine groepen, persoonlijke aandacht in alle begeleiding en zorg voor het individu.
- *Praktijkgericht*: studenten van Windesheim Flevoland worden gedege voorbereid op de latere beroepspraktijk door (internationale) comakerships, praktijkopdrachten en stages; in alle opleidingen maken studenten al snel in het curriculum kennis met de beroepspraktijk door projecten en comakerships.
- *Dichtbij*: Voor zowel studenten als medewerkers is Windesheim Flevoland dichtbij door kleinschalig te zijn en midden in de samenleving te staan.

De resultaten uit een recent imago onderzoek laten zien dat de naamsbekendheid en het imago van Windesheim Flevoland in de regio toenemen. Dit wordt goed zichtbaar in tabel 5, waarin de resultaten van het meest recente naamsbekendheidonderzoek worden

weergegeven. De in tabel 5 getoonde conversieratio geeft per onderscheiden regio het percentage potentiële studenten weer dat met Windesheim Flevoland bekend is en zich ook op Windesheim Flevoland oriënteert.

De communicatie-inspanningen van Windesheim Flevoland zullen zich dienen te vertalen in toenemende marktaandeelen. Vooral nog wordt er ingezet op het verder profileren en verhogen van de naamsbekendheid Windesheim Flevoland. De komende periode wordt onderzocht, mede in samenhang met het instellingsplan van de moederorganisatie Windesheim, of en op welk moment het eventueel verstandig is om de merknaam Windesheim Flevoland te vervangen door Windesheim. Dit zal betekenis hebben voor de marketing- en communicatiestrategie en eventuele bundeling van inzet van (financiële) middelen met de locatie in Zwolle.

Studiesucces in een uitdagende omgeving

Windesheim Flevoland zal in de komende periode zijn positie en bestaansrecht versterken door zich nog meer te verbinden aan het verhogen van het opleidingsniveau van de beroepsbevolking en het optimaliseren van het studiesucces van studenten waarvan doorstuden voor velen nog geen gemeengoed is.

¹² Windesheim heeft als kernwaarden: Waarde(n)volle professional, Kwaliteit, Diversiteit, Verantwoordelijkheid (geven en nemen), deze waarden zien wij terug in onze medewerkers en studenten. Windesheim Flevoland kent nu nog zijn eigen kernwaarden, vanwege de specifieke eigen sociaal-economische context en ontwikkelingsfase.

Tabel 5: Geholpen naamsbekendheid¹³ per regio

	Geholpen bekendheid 2015/2016	Oriëntatie 2015/2016	Conversie-ratio 2015/2016	Geholpen bekendheid 2014/2015	Oriëntatie 2014/2015	Conversie-ratio 2014/2015	Conversie-2013/2014
Totaal	45%	17%	38%	34%	10%	29%	42%
Almere*	95%	79%	83%	73%	38%	52%	nb
Lelystad*	100%	13%	13%	-	-	-	-
Schil 1	58%	23%	40%	43%	14%	33%	42%
Schil 2	39%	14%	36%	30%	7%	23%	50%
Schil 3	0%	0%	-	7%	0%	0%	43%

* Indicatief

Veel van de studenten van Windesheim Flevoland zijn zogenaamde 'eerste generatie studenten', de eersten in hun familie die hoger onderwijs volgen. Dit vraagt extra begeleiding van zowel de studenten als hun ouders. Ook blijken vele studenten te maken te hebben met financiële problemen. Dit komt tot uitdrukking in de zorg hoe de studiekosten voldaan kunnen worden alsook in het moeten leveren van een bijdrage aan het ouderlijk gezinsinkomen. Hierdoor zien veel

studenten zich gedwongen om naast de opleiding te werken, waardoor niet in alle gevallen voldoende tijd voor de studie beschikbaar is en studenten een verhoogde kans lopen om uit te vallen. De invoering van het leenstelsel blijkt de drempel voor deze groep eerste generatie studenten alleen maar te hebben verhoogd. Windesheim Flevoland wil voor alle doelgroepen toegankelijk hoger onderwijs. Daartoe sluiten wij aan bij de initiatieven binnen de Flevolandse Lokale Educatieve

¹³ Van geholpen naamsbekendheid is sprake wanneer respondenten na het tonen van een naam zeggen de naam te herkennen (en daarmee aangeven eerder van de naam gehoord te hebben).

Agenda's. Deze zijn gericht op het mogelijk maken van drempelloze doorstroom van PO naar VO naar HBO. Daarnaast wordt het terugdringen van het voortijdig schoolverlaten als speerpunt benoemd. Dit sluit naadloos aan bij de initiatieven van Windesheim Flevoland om de uitval te verkleinen. Tot slot blijkt het startniveau van de studenten van Windesheim Flevoland vaak niet toereikend hetgeen gedeeltelijk kan worden verklaard vanuit de historie van relatief veel zwakke scholen in de provincie. Hoewel het niveau van de PO-scholen nu weer op peil is, merken we het na-ijl effect van de zwakke scholen nu nog aan het startniveau van onze studentenpopulatie. Dit maakt dat er extra investeringen nodig zijn om in het eerste jaar van de opleiding, naast het opleidingscurriculum, ook in te zetten op het behalen van het gewenste startniveau. Dit speelt onder andere op het gebied van Nederlands, Engels en rekenen/wiskunde.

De helft van de instroom van Windesheim Flevoland is afkomstig uit het MBO. Met de start van de Ad's lijken we beter in staat om voor deze instroom een goede aansluiting te realiseren. Door het beroepsgerichte karakter van de Ad's vinden de MBO-ers een betere aansluiting in het hoger onderwijs. De verwachting is dat zij hierdoor ook meer succesvol hun bachelordiploma kunnen halen, wanneer ze doorstromen van de Ad naar de bacheloropleiding. Om in deze complexe context het gewenste studiesucces te kunnen realiseren, kent Windesheim Flevoland, naast het aanbod van Ad's, een gericht actieprogramma op het verbeteren van het studiesucces. Investeringen

in deze activiteiten zullen ook in de toekomst nodig blijven. Naast de kleinschaligheid die zich uit in kleinere groepen (lagere student/docent ratio) zijn studiegroepen en peer coaching in het eerste jaar belangrijke interventies. Deze zijn erop gericht studenten vanaf het begin van hun studie studievast te maken, sociale cohesie te bevorderen en studenten nauw te betrekken bij hun eigen studiesucces. Ook zal Windesheim Flevoland blijven investeren in het versoepelen van de doorstroom vanuit het VO en het MBO. Met het ROC van Flevoland is daartoe een convenant afgesloten, gericht op het verhogen van zowel het niveau als de kwantiteit van de doorstroom van het ROC naar Windesheim Flevoland. Ook met ROC TOP loopt een traject om in het kader van de kwalificatiedossiers in het MBO de doorstroom verder te versoepelen. Met het VO in zowel Almere als Lelystad worden vooral activiteiten in het kader van Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) ontplooid. Goede voorbeelden hiervan zijn Profielkeuzedagen en Proefstuderen.

In 2018 zullen er gelden vrijkomen vanuit de invoering leenstelsel van het ministerie van OC&W. Deze gelden zullen gericht per regio en initiatief beschikbaar komen. Dit biedt Windesheim Flevoland, met zijn eerdergenoemde specifieke populatie, kansen om doelgericht vanuit een regioaanpak het studiesucces verder te verbeteren.

Keuzes in het portfolio: regionale aansluiting, multi-discipline en ondernemerschap

In onze huidige maatschappij leidt het onderwijs niet op voor een baan voor het leven, maar voor een loopbaan op een steeds dynamischer arbeidsmarkt; een leven lang leren staat hierbij centraal. Voor het onderwijsportfolio van Windesheim Flevoland betekent dit dat aansluiting op de behoefte aan een breed aanbod van opleidingen op HBO-niveau in een zich ontwikkelend Flevoland steeds belangrijker wordt. De komende jaren ligt de focus op het vervolmaken van dit portfolio, met daarin (naast een kleurrijk palet aan minors en honours-trajecten) in toenemende mate brede bacheloropleidingen met meerdere uitstroombrofielen (naar het voorbeeld van Engineering en Social Work) en Ad's.

Voor studiejaar 2016/2017 is de start van de opleiding HBO-Rechten en de Ad Software Development voorzien. Met ingang van studiejaar 2018/2019 wordt naar verwachting vervolgens ook de Ad Social Work aangeboden en is het streven om een Ad gericht op het jonge kind te starten. Tweejarige Ad's zijn bij uitstek geschikt voor studenten die na MBO-4 nog een vervolopleiding willen volgen op HBO-niveau of voor studenten die een vierjarige bachelor te lang vinden. Doordat Ad's beter aansluiten bij een deel van de MBO-populatie hebben ze bovendien een positief effect op het studiesucces in zowel de Ad zelf als in de aanpalende 4-jarige bacheloropleidingen. Al in 2015 is gestart met 3 Ad opleidingen. Deze lijken in deze regio bij uitstek in een behoefte

te voorzien. MBO-studenten die de drempel voor een volledige 4-jarige bachelor te hoog vinden, en op zoek zijn naar een meer beroepsgerichte opleiding, presteren goed in de leeromgeving van een Ad. Hiermee lijkt een nieuwe doelgroep aangeboord. Ook de eerste vooraanmeldingen voor de Ad's in het komende studiejaar (2016/2017) laten een fors groeiende instroom zien en de aanmeldingen in Almere zijn hoger dan voor de Ad's in Zwolle. Ervaringen uit Rotterdam leren dat ongeveer 1/3 van deze studenten na het behalen van de Ad alsnog doorstroomt naar de bachelor.

Het starten van een nieuwe bacheloropleiding is een proces van 'lange adem'. In het portfolio staan nog twee nieuwe bacheloropleidingen in de planning.

Windesheim Flevoland zal binnen het bestaande portfolio steeds op zoek blijven naar aansluiting met de regio. ICT, accountmanagement en logistiek zijn belangrijke actuele thema's waar met het portfolio op de behoefte van groeiende regionale sectoren ingespeeld kan worden. Met de Ad Software Development wordt voor de ICT sector een nieuwe opleiding geboden, naast een mogelijk extra uitstroombrofiel bij de meer brede Bachelor HBO-ICT. Ook met de Ad Accountmanagement (gericht op MKB en groothandel) en de reeds geplande Bachelor Bewegen & Gezondheid (gericht op multi-gezondheidsproblematiek in Almere/Lelystad) wordt expliciet aansluiting gezocht bij regionale, actuele thema's.

Binnen de bestaande brede bachelors zal ook gezocht worden naar

profilering, bijvoorbeeld door het bieden van uitstroomprofielen. Zo is het denkbaar dat er binnen de Bachelor Bedrijfskunde/MER een uitstroomprofiel gericht op logistiek wordt gestart en zal onderzocht worden of er behoefte is bij studenten en werkveld aan een dergelijk profiel. Eventueel kan er op een later moment vanuit dit uitstroomprofiel of op basis van een andere duidelijke behoefte/uitdaging die wordt gesignaleerd in de regio gekozen worden voor het aanvragen van een eigenstandige (brede) bachelor.

Naast een evenwichtig en op de regio afgestemd portfolio zal Windesheim Flevoland zijn impact in de regio vergroten door een hoogwaardig aanbod van comakerships en lectoraten. Comakerships vormen voor studenten een leerrijke omgeving waarin ze tijdens hun studie hun creativiteit toetsen in de praktijk. Lectors en onderzoekers dragen met hun (extern verkregen) onderzoeksopdrachten niet alleen bij aan het innovatieve gehalte van de regionale economie en het maatschappelijk leven, maar tegelijkertijd aan een actuele inhoud van de opleidingen en de onderzoekende houding en vaardigheden van studenten en docenten. Zo doet één van de lectoraten¹⁴ actief ondersteunend onderzoek naar Onderwijs- en arbeidsmarktstukken en de Human Capital Agenda van de provincie.

De comakerships lenen zich ook bij uitstek voor het verder ontwikkelen van het ondernemerschap bij onze studenten. Om het ondernemerschap verder te stimuleren kent Windesheim Flevoland bij veel opleidingen projecten en initiatieven om studenten te stimuleren ondernemerschapscompetenties te ontwikkelen. Zo kunnen studenten bijvoorbeeld oefenen met het opzetten van een eigen onderneming. Hiertoe wordt ook samenwerking gezocht met initiatieven in de regio ter vergroting van ondernemerschap.

Ondanks de teruglopende instroom bij de PABO, zien we als Windesheim veel kansen in het onderwijsdomein. Met de introductie van het Teachers College in 2015 willen we de daling van de studentenaantallen in dit domein een halt toeroepen. Daarbij kan de samenwerking met het lectoraat en de scholen voor primair onderwijs verder zorgen voor een versterking van het onderwijs in de regio en zijn we zo volop met de regio aan de slag in het (bij-) scholen en ontwikkelen van docenten. Verder overwegen we een nieuwe opleiding in het domein 'jonge kind' en heeft de samenwerking met de Hogeschool Utrecht in het educatief domein als resultaat dat Windesheim Flevoland tevens lesplaats zal zijn van de Master Special Educational Needs. Gezien de fase van besluitvorming maakt dit nog geen onder-

¹⁴ Het gaat hier over het lectoraat 'Nieuwe Arbeidsverhoudingen'.

deel uit van het rekenmodel, en is het dus nog niet terug te vinden in de populatie.

We zien ons als hogeschool uitgedaagd om studenten op te leiden voor een toekomst, waarin het leggen van verrassende verbanden tussen verschillende manieren van denken en doen steeds belangrijker wordt. Als kleinschalige hogeschool met relatief veel disciplines in huis biedt dat voor zowel onze afgestudeerden als lectoraten volop kansen: opleiden vanuit de multi-discipline.

Lelystad

Windesheim Flevoland is continu op zoek naar nauwe samenwerking met de gemeente Lelystad, haar scholen, bedrijven en instellingen, zodat de kennisontwikkeling en het vasthouden van talent ook in Lelystad blijvend geborgd wordt.

De ontwikkelingen rondom de luchthaven, het kustgebied en de grote logistieke sector in Lelystad en omgeving zijn bij uitstek geschikt voor samenwerking op meerdere terreinen. Door de samenstelling van het portfolio, comakerships, samenwerking met de lectoraten en innovatieprojecten wil Windesheim blijvend aan een partnership in Lelystad werken en zo zichtbaar aanwezig zijn in de hoofdstad van de provincie.

De ontwikkelingen in het educatieve domein; het Teachers College, de doorstroom MBO-HBO en de samenwerking met het lectoraat 'Leider-

schap in onderwijs en opvoeding' zorgen voor een verdere versterking van de gehele onderwijskolom, ook in Lelystad.

Internationalisering

De toenemende globalisering vraagt ook van Windesheim Flevoland om internationalisering tot een belangrijk aandachtsgebied te maken. Daartoe is Engelstalig onderwijs in de curricula geborgd in o.a. de minors. Ook zien we onze studenten steeds vaker naar het buitenland vertrekken voor buitenlandse comakerships of onderwijs aan één van onze partnerinstellingen.

Ten slotte kennen we binnen Windesheim Flevoland de jaarlijkse *International Week*: eerstejaars studenten van alle opleidingen van Windesheim Flevoland werken de komende jaren in multidisciplinaire groepen aan challenges die aansluiten bij de Floriade in 2022 en de nieuwe stadswijk die vervolgens aan het Weerwater wordt gebouwd. In deze bruisende week wordt ook samengewerkt met Aeres Hogeschool Almere.

Organisatieontwikkeling

Alle genoemde ontwikkelingen vragen ook om een slagvaardige en flexibele interne organisatie, gericht op *kwantitatieve groei* door *kwalitatieve groei*. Windesheim Flevoland is in het voorjaar van 2016 gestart met een organisatieontwikkelingstraject gericht op het verder verstevigen van de opleidingsteams en het vormgeven van hun ontwikkelopgaven. Het traject beoogt het studiesucces van studenten en



de organisatie van excellent onderwijs door resultaatverantwoordelijke teams centraal te stellen, en het management en de ondersteuning hierop optimaal aan te laten sluiten. Door de verantwoordelijkheid laag in de organisatie te beleggen, dicht bij het primaire proces, wordt de onderwijskwaliteit en medewerkerstevredenheid bevorderd. Ook een goede samenwerking met de 'zusteropleidingen' in Zwolle en de kwaliteit van de opleidingen (zodat we blijvend voldoen aan de accreditatievoorwaarden) is een voortdurend punt van aandacht.

4.2. REKENMODEL

Deze paragraaf gaat nader in op het rekenmodel¹⁵ dat aan de voorliggende business case 2.0 ten grondslag ligt waarin de positionering van Windesheim Flevoland en gemaakte keuzes zijn verwerkt. Het betreft een nieuw ontwikkeld model op basis van de meest recente inzichten met betrekking tot:

- de omgeving van Windesheim Flevoland;
- het portfolio en marktaandeelen (zie paragraaf 4.2.1.);
- studiesucces en populatie (1e jaars uitval en studierendementen, zie paragraaf 4.2.2.);
- de organisatiestructuur;
- de kostenopbouw inclusief doorbelastingen.

Voor de belangrijkste resultaten en een beschrijving van kansen en risico's verwijzen we naar hoofdstuk 6 & 7.

4.2.1. PORTFOLIO EN MARKTAANDELEN

Windesheim Flevoland vervolmaakt de komende jaren het opleidingsportfolio van 22 opleidingen in 2016 naar 27 opleidingen in 2026¹⁶ (zie bijlage 3). De ontwikkeling van het portfolio is in grote mate een optelsom van vragen uit onze omgeving en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Het aanvragen van nieuwe opleidingen is de afgelopen jaren een omslachtig proces gebleken. Om flexibel te kunnen inspelen op vragen uit de samenleving lijkt het aanvragen van een nieuwe Ad of bachelor, gezien de lange doorlooptijd, niet altijd de geëigende weg. Onderzocht wordt of en hoe het aanbieden van nieuwe (afstudeer-) varianten van een opleiding wellicht een meer bestendige oplossing is, om aan vragen vanuit onze omgeving te kunnen voldoen. Ook is er in het geschetste portfolio nog ruimte gelaten voor een nog nader te bepalen (brede) bachelor opleiding die kan inspelen op in de regio gesignaleerde behoeften/uitdagingen.

De bij het portfolio behorende instroomcijfers per opleiding per jaar zijn geraamd op basis van een marktmonitor. Deze monitor maakt

¹⁵ Voor een technische toelichting op het rekenmodel wordt verwezen naar bijlage 2.

¹⁶ De oorspronkelijke business case loopt in 2026 af.

gebruik van informatie uit de eigen onderwijsadministratie van Windesheim en de landelijke instroom- en herkomstcijfers van DUO¹⁷. Voor de toekomstige situatie is een extrapolatie gemaakt op basis van CBS-data. Ook is een vergelijking gemaakt met de referentieramingen van het Ministerie van OC&W. De marktmonitor kent een zelfde methodiek als deze referentieramingen en de uitkomsten van de marktmonitor wijken in de trends dan ook niet af. De uitgangspunten, aannames en beperkingen (vooral op het gebied van herkomstbepaling van studenten) van deze marktmonitor zijn samengevat in bijlage 4. Op basis van de uitkomsten groeit de jaarlijkse instroom van 1.050 studenten in 2016¹⁸ naar ruim 1.500 studenten in 2026 (zie tabel 6). Tegelijkertijd groeit de studentenpopulatie (op basis van de hierna toe te lichten aannames voor studiesucces) van ruim 2.700 studenten in 2016 naar ruim 4.200 studenten in 2026 (zie tabel 6). Met een omvang van ruim 4.200 studenten kiezen we als Windesheim Flevoland voor een brede, kleinschalige hogeschool. Deze is levensvatbaar, aangezien Windesheim Flevoland ook na 2026 een groot deel van de vaste kosten en corporate diensten kan delen met een grote moederorganisatie en daarmee vergelijkbaar is met andere domeinen binnen de

Windesheimorganisatie. Met het volgroeien van het portfolio verdrievoudigt tevens het aantal te verwachten afgestudeerden van 256 in 2016 naar 760 (Ad en bachelor) in 2026.

¹⁷ Dienst Uitvoering Onderwijs.

¹⁸ De instroom van 2016 kan nog hoger uitvallen dan de geschatte 1.050. Vanwege de t-2 financiering impliceert dit een hogere onttrekking uit het fonds (100 extra studenten leidt op korte termijn tot 350 k€ additionele kosten en 200 k€ additionele inkomsten).

Tabel 6: De ontwikkeling van de instroom en studentpopulatie van Windesheim Flevoland

Ontwikkeling studentpopulatie WF	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Eerstejaars op peildatum	1.050	1.144	1.278	1.308	1.364	1.397	1.431	1.465	1.493	1.515	1.536
Tot. populatie op peildatum	2.603	2.810	3.062	3.250	3.432	3.570	3.684	3.780	3.870	3.944	4.012
Tot. populatie incl 5% langstudeerders	2.733	2.951	3.215	3.413	3.604	3.749	3.868	3.969	4.063	4.141	4.212
Totaal populatie boekjaar	2.340	2.661	2.894	3.125	3.311	3.478	3.608	3.716	3.810	3.894	3.967
Afgestudeerden Bachelor	256	360	391	396	419	471	513	544	561	580	594
Afgestudeerden AD	-	40	55	106	144	152	158	160	162	164	166

Naast de omvang van de markt, die onder andere afhangt van factoren als het aangeboden portfolio en demografische ontwikkelingen, bepaalt het behaalde marktaandeel van Windesheim Flevoland de

uiteindelijke instroom. Tabel 7 geeft de ontwikkeling van de marktaandelen in 2011-2015 in de verschillende verzorgingsgebieden weer, volgens de gehanteerde definities uit de marktmonitor.

Marktaandeel Windesheim Flevoland	2011	2012	2013	2014	2015
Almere	47%	48%	51%	57%	59%
Lelystad	30%	28%	30%	28%	26%
Amsterdam/Amstelveen	2%	3%	3%	4%	5%
Gooi	4%	3%	3%	4%	8%
NOP/Urk/Dronten	1%	0%	4%	0%	3%

Tabel 7: De ontwikkeling van het marktaandeel in de instroom van Windesheim Flevoland van 2011-2015

In Tabel 8 wordt het streefniveau van de marktaandelen per regio in 2031 weergegeven.

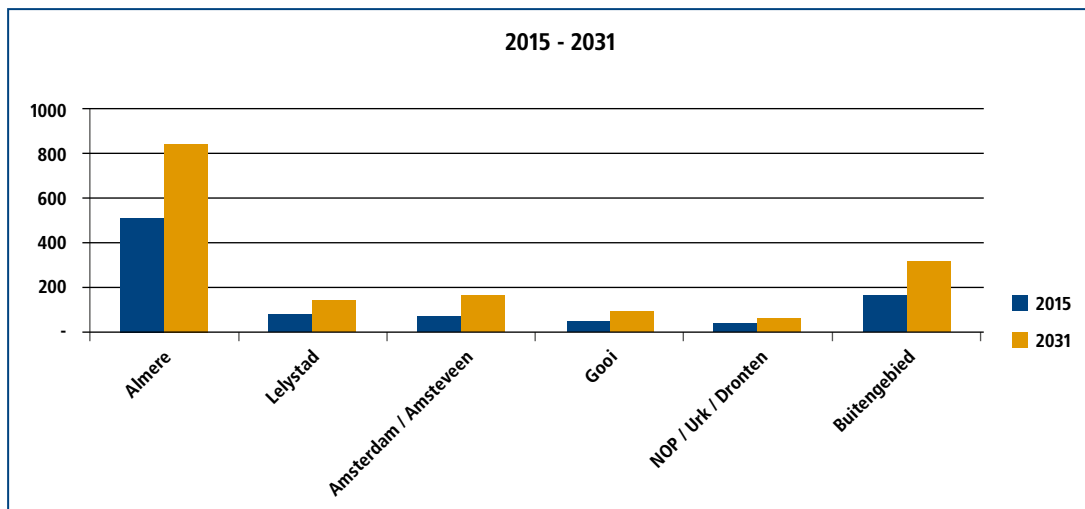
Tabel 8: het streefniveau van het marktaandeel in 2031

Gemiddeld marktaandeel Windesheim Flevoland, streefniveau	2031
Almere	65%
Lelystad	40%
Amsterdam/Amstelveen	7%
Gooi	5%
NOP/Urk/Dronten	5%

Voor alle regio's geldt dat Windesheim Flevoland zijn marktaandeel wil behouden of vergroten, waarbij de ambitie (of de impact in absolute aantallen studenten) het grootst is in Almere, Lelystad en Amsterdam/Amstelveen, alleen in het Gooi zitten we in 2015 al boven de ambitie van het streefniveau. Onder meer de hoge onderwijskwaliteit, het brede opleidingsaanbod en de kleinschalige aanpak geven Windesheim Flevoland een goed vertrekpunt voor verdere groei. Tevens is de verwachting dat de activiteiten die nu worden ondernomen in Lelystad, gericht op doorstroom van het VO/MBO naar Windesheim Flevoland, hun vruchten zullen afwerpen. Om deze potentie te benutten, dienen aanhoudende communicatie-inspanningen gepleegd te worden ten bate van het vergroten van de naamsbekendheid en reputatie in de verschillende regio's.

In grafiek 1 is weergegeven hoe de instroom van Windesheim Flevoland in 2015 eruit ziet, verdeeld naar de verschillende herkomstgebieden. De verwachte cijfers van 2031, op basis van de marktmonitor, zijn hier naast gezet.

Grafiek 1: instroom 2015 en 2031 naar herkomstgebied (gebaseerd op huidige woonplaats van student uit Windesheim Flevoland -administratie)



4.2.2. STUDIESUCCES EN POPULATIE

Ten aanzien van het studiesucces van Windesheim Flevoland gaat het rekenmodel uit van de aannames met betrekking tot eerstejaars uitval en bachelorrendement¹⁹ zoals weergegeven in tabel 9. Deze

studiesuccescijfers wijken niet af van onlangs gepresenteerde landelijke cijfers in de monitorrapportage studievoorschot van OC&W²⁰.

Tabel 9: Het studiesucces van Windesheim Flevoland in vergelijking met de business case uit 2013

Studiesucces per cluster in %	Eerstejaars uitval in %		Bachelor rendement in %	
	VT*	Ad*	VT*	Ad*
Welzijn en Gezondheid	41	35	75	n.v.t.
Economie en Management	41	35	76	n.v.t.
Onderwijs en Opvoeding	44	n.v.t.	68	n.v.t.
ICT en Techniek	39	35	71	n.v.t.
Windesheim Flevoland	41	35	74	n.v.t.
Business case 2013	25	35	85	n.v.t.
Verskil	16	0	-11	n.v.t.

* VT = voltijdopleidingen, Ad = Associate Degree - opleidingen

19 Onder bachelorrendement wordt verstaan: Het aandeel van de (voltijd) bachelorstudenten dat zich na het eerste studiejaar bij dezelfde instelling opnieuw inschrijft (herinschrijvers) en dat in de nominale studieduur + 1 jaar (C + 1) bij dezelfde instelling het bachelordiploma behaalt.

20 Monitor Beleidsmaatregelen 2015; Studiekeuze, studiegedrag en leengedrag in relatie tot beleidsmaatregelen in het hoger onderwijs, 2006-2015, Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Gebaseerd op het gerealiseerde studiesucces in 2011 tot en met 2015 gaat het rekenmodel uit van een hogere eerstejaarsuitval en een lager bachelorrendement in vergelijking met de business case 2013 (met name veroorzaakt door de MBO-instroom). Op de Ad's is geen bachelorrendement van toepassing. Op basis van de instroomprognoses, eerstejaarsuitval en bachelorrendementen uit tabel 9 is de gehele studentenpopulatie per jaar berekend zoals weergegeven in tabel 6.

4.2.3. KEUZES REKENMODEL

Uit het voorgaande mag blijken, dat Windesheim Flevoland voor een uitdagende, unieke en complexe opgave staat. In 2026 dient er een vestiging van Windesheim te staan die niet alleen op eigen benen kan staan en nauw aansluit bij haar omgeving, maar tegelijkertijd onderscheidend en vernieuwend is en voldoet aan de landelijke kwaliteitsstandaarden. Om aan deze opgave uitvoering te kunnen geven, zijn de volgende keuzes gemaakt waar het gaat om de allocatie van middelen binnen de organisatie:

- Student/docent (S/D) ratio: voor voltijdopleidingen, deeltijdopleidingen en Ad's wordt gerekend met een S/D ratio van 27:1. Daarnaast geldt een vaste voet per opleiding van 0,7 fte. Zowel de vaste voet als de relatief lage S/D ratio geeft invulling aan het gewenste kleinschalige onderwijs en bevorderen van studiesucces;
- Bedrijfsvoering: de kosten zijn grotendeels ingevoerd als vaste bedragen gebaseerd op de huidige omvang van Windesheim Flevoland. De formatie van het servicepunt is gedeeltelijk afhankelijk van het aantal studenten. De ratio student/fte kan worden aangepast opdat wordt gestuurd op een stijgende OP/OOP (Onderwijsgevend Personeel/Onderwijs Ondersteunend Personeel) ratio en daling van de verhouding kosten niet-onderwijs/totaal kosten. Een meer gedetailleerde toelichting is opgenomen in bijlage 2;

- Centrale diensten Windesheim Zwolle: de kosten van centrale diensten worden doorbelast via jaarlijks vast te stellen Service Level Agreements. Het gaat hier om kosten van informatievoorziening, administraties, ICT, huisvesting, HRM, communicatie en kwaliteitszorg. Deze kosten zijn gedeeltelijk afhankelijk van het aantal studenten/fte en gestuurd wordt op een daling van de gemiddelde kosten per student. Een meer gedetailleerde toelichting is opgenomen in bijlage 2;
- Huisvesting: op het gebied van huisvesting blijft Windesheim Flevoland onveranderd de voorkeur geven aan kwaliteit boven investeringen in stenen. De komende jaren wordt aan de visie op het concept van een stadscampus verder vorm gegeven door stapsgewijs nieuwe (huur-)locaties te betrekken op goede, zichtbare plaatsen in het centrum van Almere. In lijn hiermee wordt uitbreiding van huisvesting in het rekenmodel dan ook telkens spronggewijs generaliseerd met 1.500 m²;
- In 2027 zal er geïnvesteerd moeten worden in De Landdrost, aangezien de investeringen uit 2010 in het inbouwpakket zullen zijn afgeschreven en functioneel aan vervanging toe zullen zijn. Ook zullen omstreeks die tijd naar verwachting vervangingsinvesteringen nodig zijn in de locatie De Nieuwe Bibliotheek. Hiervoor is in het rekenmodel in 2027 een investering van € 5 miljoen opgeno-

men. Dit bedrag betreft een raming van renovaties, vervanging installaties e.d. In de business case wordt ervan uitgegaan, dat de kosten van renovatie door Windesheim Zwolle via een SLA in periodieke vaste bedragen worden doorberekend.

- Mobiliteitskosten: dit zijn kosten uit hoofde van eigen-risicodragerschap voor Bovenwettelijke en Wettelijke Werkloosheid (BWW-) verplichtingen en kosten in verband met vertrekregelingen. Vanwege een relatief hoog verloop van personeel in de ont-wikkelfase van Windesheim Flevoland waren deze kosten zeer hoog. Aangenomen wordt dat het percentage zal dalen tot wat binnen de hogeschool gangbaar is. In het model dalen de kosten gedurende de business case van 4% naar 2% van het totale budget personele kosten. Risico's worden zoveel mogelijk vermeden door een adequaat selectiebeleid en de inzet van payrollconstructies.



5. Resultaten

Op basis van de uitgangspunten uit hoofdstuk 4 laten de berekeningen uit het rekenmodel zien, dat Windesheim Flevoland omstreeks het jaar 2026 het 'break even' punt zal bereiken. In de aanloop naar dit omslagpunt zal de populatie groeien naar ruim 4.200 studenten (inclusief langstudeerders) en zal in financiële zin tot het moment van 'break even' worden ingeteerd op het Eigen Vermogen. In tabel 10 zijn alle ontwikkelingen van de studentenpopulatie, de kasstroom, de stand van het Fonds Windesheim en een aantal financiële kengetallen inzichtelijk gemaakt.

Zoals blijkt uit tabel 10 zal de groei van de instroom ook na 2026 langzaam doorzetten, in 2031 uitkomend op een instroom eerstejaars van 1.657 studenten en een populatie van 4.527 studenten.

Tabel 10: Ontwikkeling studentpopulatie, kasstroom, stand Fonds en financiële kengetallen Windesheim Flevoland in de periode 2016 tot en met 2031 ►

Ontwikkeling studentpopulatie WF	2016	2017	2018
Eerstejaars op peildatum	1.050	1.144	1.278
Totaal populatie op peildatum	2.603	2.810	3.062
Totaal populatie incl 5% langstudeerders	2.733	2.951	3.215
Totaal populatie boekjaar	2.340	2.661	2.894
Afgestudeerden Bachelor	256	360	391
Afgestudeerden AD	-	40	55

Kasstroom en stand fonds	2016	2017	2018
Exploitatieresultaat	-6.440.331	-5.455.301	-4.548.149
Afschrijvingskosten	1.172.393	1.079.455	1.105.989
Investeringskosten	-300.000	-270.000	-270.000
Netto kasstroom	-5.567.938	-4.645.846	-3.712.159
Stand fonds incl EV begin jaar	23.059.025	17.797.782	13.993.996
Stand fonds begin jaar	16.017.948	10.756.705	6.952.919
Reservering eigen vermogen	7.041.077	7.041.077	7.041.077
Onttrekking fonds/EV	-5.777.612	-4.209.795	-3.712.159
Rente	516.369	406.009	307.221
Stand fonds einde jaar incl rente en EV	17.797.782	13.993.996	10.589.058
Fonds	10.756.705	6.952.919	3.547.981
Eigen vermogen	7.041.077	7.041.077	7.041.077

Solvabiliteit	2016	2017	2018
	35%	36%	37%

Ratio's	2016	2017	2018
OP/OOP	3,15	3,44	3,71
Kosten niet onderwijs/ totaal kosten	49%	46%	45%

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
1.308	1.364	1.397	1.431	1.465	1.493	1.515	1.536	1.557	1.579	1.600	1.621	1.657
3.250	3.432	3.570	3.684	3.780	3.870	3.944	4.012	4.073	4.130	4.186	4.242	4.311
3.413	3.604	3.749	3.868	3.969	4.063	4.141	4.212	4.277	4.337	4.395	4.454	4.527
3.125	3.311	3.478	3.608	3.716	3.810	3.894	3.967	4.032	4.092	4.149	4.204	4.265
396	419	471	513	544	561	580	594	608	621	631	639	648
106	144	152	158	160	162	164	166	168	170	172	174	176

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
-3.213.639	-2.850.469	-2.145.516	-1.781.797	-937.829	-776.642	-258.360	302.318	497.855	319.153	583.191	829.725	1.026.777
1.098.676	1.084.345	964.210	740.386	749.952	759.458	715.239	555.726	325.145	328.867	322.417	309.000	309.000
-270.000	-400.000	-270.000	-400.000	-270.000	-400.000	-270.000	-270.000	-270.000	-400.000	-270.000	-270.000	-270.000
-2.384.964	-2.166.123	-1.451.306	-1.441.412	-457.877	-417.184	186.879	588.044	553.001	248.020	635.608	868.725	1.065.777
10.589.058	8.449.232	6.470.848	5.069.738	3.664.610	3.238.800	2.849.832	3.067.079	3.691.674	4.287.122	4.580.493	5.268.263	6.198.357
3.547.981	1.408.155	-570.229	-1.971.339	-3.376.467	3.802.277	-4.191.245	-3.973.998	-3.349.403	-2.753.955	-2.460.584	-1.772.814	-842.720
7.041.077	7.041.077	7.041.077	7.041.077	7.041.077	7.041.077	7.041.077	7.041.077	7.041.077	7.041.077	7.041.077	7.041.077	7.041.077
-2.384.964	-2.166.123	-1.451.306	-1.441.412	-457.877	-417.184	186.879	588.044	553.001	248.020	635.608	868.725	1.065.777
245.138	187.739	50.195	36.283	32.067	28.216	30.367	36.551	42.447	45.351	52.161	61.370	72.641
8.449.232	6.470.848	5.069.738	3.664.610	3.238.800	2.849.832	3.067.079	3.691.674	4.287.122	4.580.493	5.268.263	6.198.357	7.336.775
1.408.155	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7.041.077	6.470.848	5.069.738	3.664.610	3.238.800	2.849.832	3.067.079	3.691.674	4.287.122	4.580.493	5.268.263	6.198.357	7.336.775

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
39%	37%	33%	27%	25%	23%	25%	29%	32%	33%	36%	40%	44%

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
3,90	4,07	4,12	4,17	4,21	4,25	4,28	4,31	4,33	4,36	4,38	4,40	4,42
44%	44%	43%	42%	42%	42%	42%	41%	41%	42%	42%	42%	41%

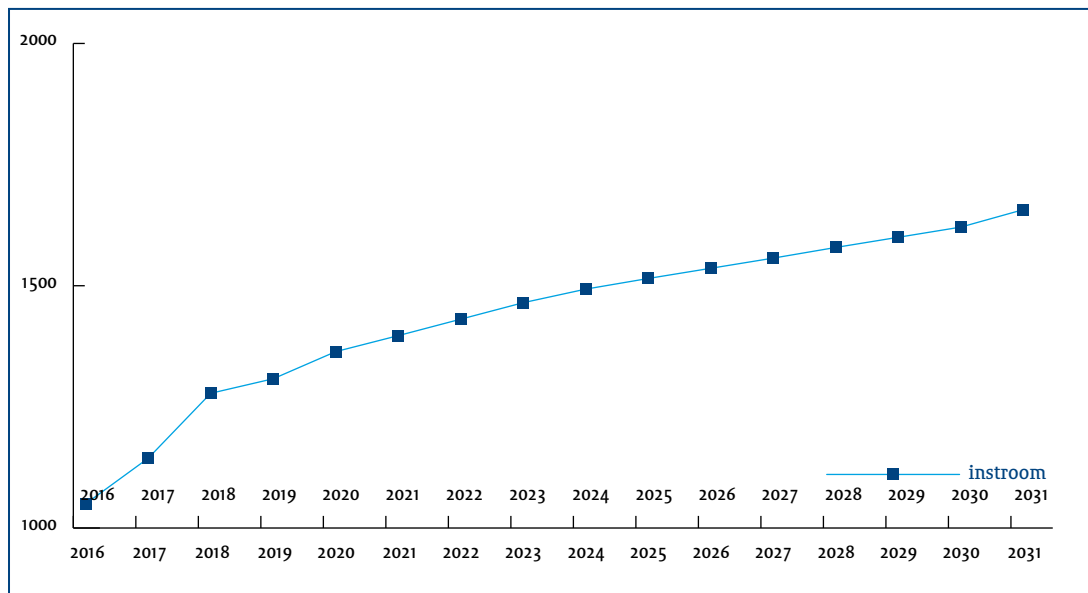
In de volgende grafieken wordt grafisch inzichtelijk gemaakt hoe het verloop de komende jaren is van:

- De instroom eerstejaars studenten
- De populatie studenten

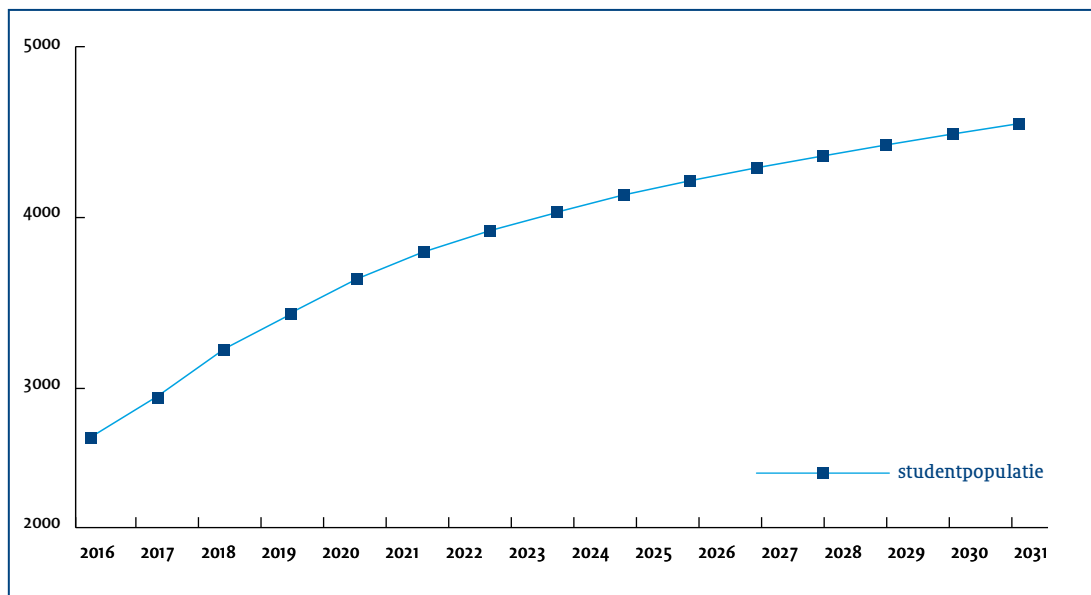
- Het aantal afgestudeerden

- Het exploitatie resultaat

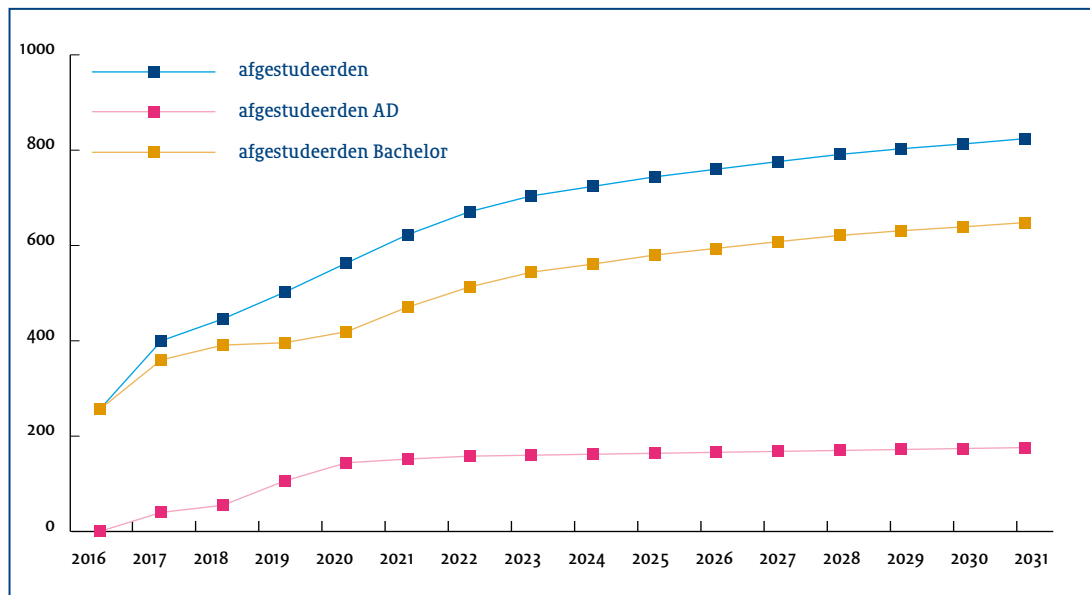
- Het verloop van het fonds en het eigen vermogen



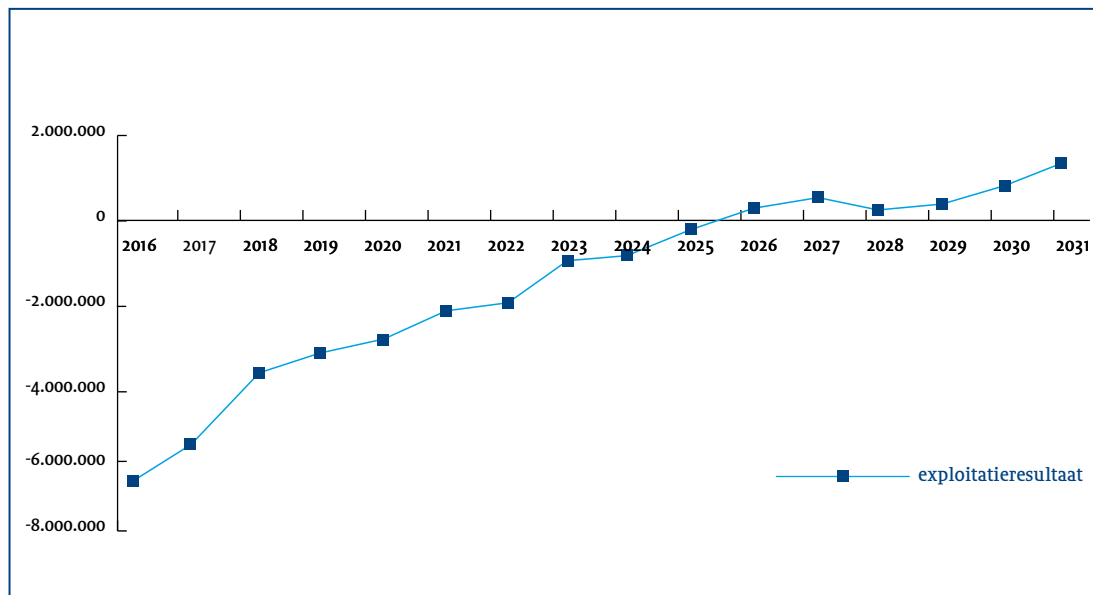
Grafiek 2: Het verloop van de instroom bij Windesheim Flevoland



Grafiek 3: Het verloop van de populatie bij Windesheim Flevoland

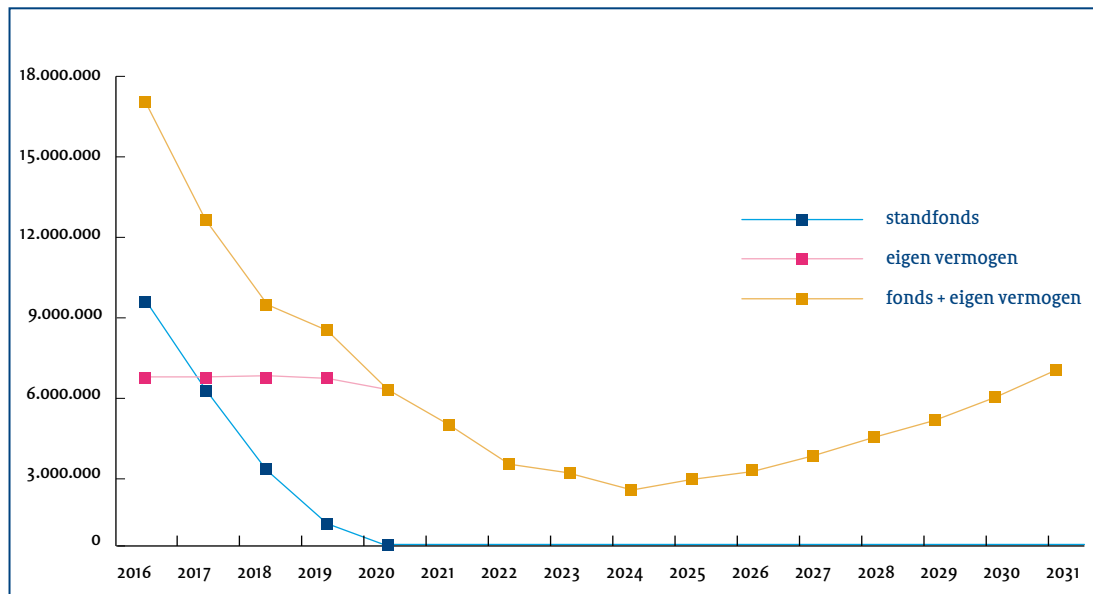


Grafiek 4: Het verloop van het aantal afgestudeerden bij Windesheim Flevoland



Grafiek 5: Het verloop van het exploitatie resultaat van Windesheim Flevoland





Grafiek 6: Het verloop van het Fonds en het Eigen vermogen van Windesheim Flevoland

6. Risico's en kansen

In dit hoofdstuk wordt nader ingezoomd op de risico's en kansen (inclusief mogelijke beheersmaatregelen) van deze business case.

Hoewel de aan deze business case ten grondslag liggende aannames met de grootst mogelijke zorgvuldigheid tot stand zijn gekomen, zijn deze tegelijkertijd met enige onzekerheid omgeven. Om hieraan tegemoet te komen voorziet het rekenmodel in gevoeligheidsanalyses op de instroom en het studiesucces. Op basis hiervan kunnen de gevolgen worden ingeschat in het geval beide variabelen zich (in zowel positieve als negatieve zin) anders ontwikkelen dan in het basisscenario van het rekenmodel is voorzien. De gevoeligheidsanalyse op

de instroom wordt in paragraaf 6.1 uiteengezet, de analyse op studiesucces vormt het onderwerp van paragraaf 6.2.

6.1. INSTROOM

De gevoeligheidsanalyse op de instroom is tot stand gekomen door de in tabel 6 opgenomen jaarlijkse instroom met 5% te laten toevallen of toenemen. De impact hiervan op de totale te verwachten populatie van Windesheim Flevoland, de meerjarenbegroting en het verloop van het Fonds Windesheim is weergegeven in tabel 11. De impact van een dalende of stijgende instroom is groot. De instroomcijfers zullen dan ook nauwlettend gevolgd moeten worden. Beheers-

Tabel 11: Gevoeligheidsanalyse instroom

Gevoeligheidsanalyse instroom	Instroom 2026	Populatie 2026	Jaar Break-even	Exploitatie-resultaat 2026	Stand fonds incl EV 2026	Jaar uitputting fonds excl EV
Basisscenario	1.536	4.212	2026	302.318	3.691.674	2020
Basisscenario instroom +5%	1.613	4.423	2025	942.655	7.252.863	2020
Basisscenario instroom -5%	1.459	4.002	2030	-338.019	130.485	2020

maatregelen liggen op het terrein van marketing en communicatie en het bevorderen van de doorstroom vanuit het VO en MBO. Belangrijkste effecten zijn een afnemende rijksbekostiging en inkomsten collegegeld. In de kostensfeer zullen de loonkosten van docenten afnemen en worden overige kosten die samenhangen met aantallen studenten en docenten (vooral servicepunt en ICT) gereduceerd.

Bij de berekening van de in tabel 11 weergegeven exploitatieresultaten en standen van het Fonds/EV zijn alle overige variabelen ongewijzigd gehouden. De ontwikkeling van de instroom zal nauwlettend in de gaten gehouden moeten worden. Toekomstige maatregelen vanuit het ministerie en schommelingen in de economie zijn ook van invloed op de instroom. De invloed van de hogeschool op deze laatste ontwikkelingen is minder groot. Overige beheersmaatregelen op het gebied van vaste kosten, ondersteuning, huisvesting e.d. kunnen worden aangewend om de resultaten te beïnvloeden.

6.2. STUDIESUCCES

Naast de instroom vormt ook het studiesucces een belangrijke variabele in het rekenmodel om een gevoeligheidsanalyse op toe te passen. Analooq aan de methodiek zoals in de vorige paragraaf beschreven is deze gevoeligheidsanalyse tot stand gekomen door de in tabel 9 opgenomen uitval eerstejaars en de bachelorrendementen 2% gunstiger respectievelijk ongunstiger te veronderstellen. De impact hiervan op de totale te verwachten populatie van Windesheim Flevoland,

de meerjarenbegroting en het verloop van het Fonds Windesheim is weergegeven in de tabellen 12 en 13.

Het studiesucces van onze studenten is een belangrijke succesfactor van de hogeschool. Een stijgend of dalend studiesucces kent dan ook niet alleen financiële gevolgen. Imago en kwaliteit van de hogeschool kunnen hier ook in grote mate van worden afgemeten. Windesheim Flevoland ziet het, zoals genoemd, als zijn voornaamste taak om zoveel mogelijk studenten succesvol naar een diploma te begeleiden. De beheersmaatregelen op het terrein van het studiesucces zijn vooral stimulerende maatregelen in het verbeteren van de studeerbaarheid van de curricula.

Met de hele onderwijskolom wordt gezamenlijk ingezet op het delen van kennis t.a.v. Voortijdig School Verlaten om ook het voortijdig school verlaten op het HBO terug te dringen. O.a. het verbeteren van de ouderbetrokkenheid lijkt daarbij een speerpunt te worden. Daarnaast zullen de studiesucces-resultaten van de studenten in vergelijkend perspectief worden teruggekoppeld aan de toeleverende scholen, zodat op basis van de analyse van deze resultaten gericht kan worden gezocht naar verbeteringen.

Wanneer Windesheim Flevoland er in slaagt om over de volle breedte studenten succesvol naar de eindstreep te begeleiden, kan dit een aanzuigende werking hebben op studentgroepen die relatief meer aan-

Tabel 12: Gevoeligheidsanalyse uitval

Gevoeligheidsanalyse uitval	Instroom 2026	Populatie 2026	Jaar Break-even	Exploitatie- resultaat 2026	Stand fonds incl EV 2026	Jaar uitputting fonds excl EV
Basisscenario	1.536	4.212	2026	302.318	3.691.674	2020
Basisscenario uitval +2%	1.536	4.177	2026	180.350	3.106.334	2020
Basisscenario uitval -2%	1.536	4.247	2026	424.286	4.277.014	2020

Tabel 13: Gevoeligheidsanalyse bachelorrendement

Gevoeligheidsanalyse bachelorrendement	Instroom 2026	Populatie 2026	Jaar Break-even	Exploitatie- resultaat 2026	Stand fonds incl EV 2026	Jaar uitputting fonds excl EV
Basisscenario	1.536	4.212	2026	302.318	3.691.674	2020
Basisscenario bachelorrendement +2%	1.536	4.236	2026	412.847	4.266.068	2020
Basisscenario bachelorrendement -2%	1.536	4.189	2026	191.788	3.117.280	2020

dacht vragen. Dit succes vraagt dan wellicht om extra investeringen in studentbegeleiding om de kwaliteit van het onderwijs op peil te houden.

Bij de berekening van de in de tabellen 12 en 13 weergegeven exploitatieresultaten en standen van het Fonds/EV zijn alle overige variabelen ongewijzigd gehouden. Beheersmaatregelen op het gebied van vaste kosten, ondersteuning, huisvesting e.d. kunnen worden aangewend om de resultaten te beïnvloeden.

6.3. HUISVESTING

Windesheim Flevoland is op dit moment op twee plekken in het stadscentrum van Almere, herkenbaar aanwezig; in het gebouw De Landdrost en in De Nieuwe Bibliotheek. Hiermee geeft Windesheim Flevoland uitdrukking aan het masterplan huisvesting, waarvan een zichtbare aanwezigheid in het stadshart een belangrijk uitgangspunt is. Het huurcontract van De Landdrost kent nog een looptijd tot 2026, en De Nieuwe Bibliotheek tot 2020, met een mogelijkheid tot verlenging.

In het rekenmodel is uitgegaan van een uitbreiding in huisvesting naar rato van de groei van het aantal studenten om zoveel mogelijk risico en kosten van leegstand te vermijden. Dit hangt samen met de beschikbaarheid en geschiktheid van locaties in Almere. Het is slecht te voorspellen of er passende huisvesting voor handen is op de momenten die in het rekenmodel zijn benoemd. Dit zal afhankelijk zijn van ontwikkelingen in de onroerend goed markt in het centrum van

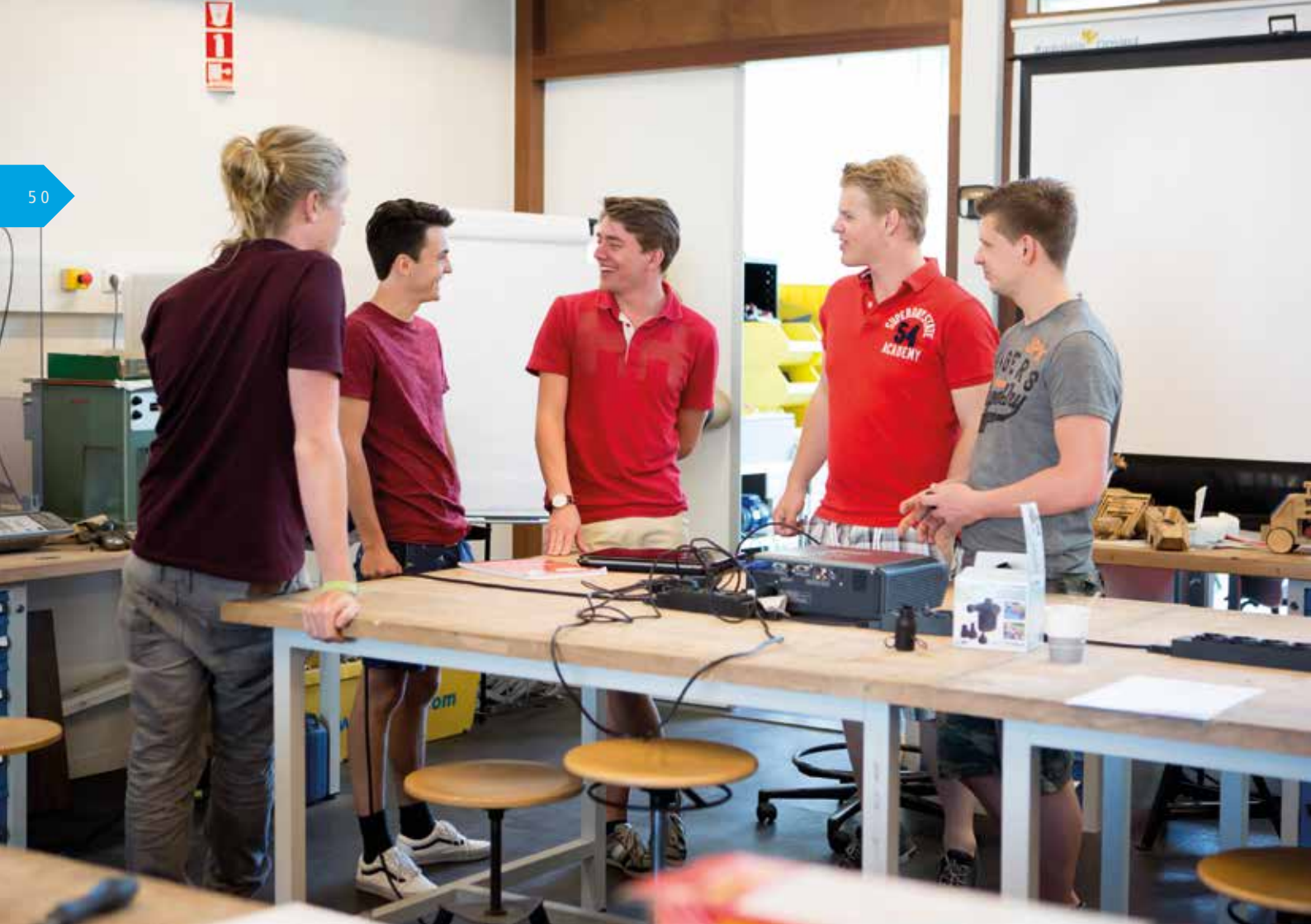
Almere. Met de partners (Gemeente Almere, vastgoed verhuurders) zal planmatig met deze onzekerheid moeten worden omgegaan. Beheersmaatregelen kunnen worden getroffen door intensiever in te zetten op avondroosting waardoor de bestaande huisvesting intensiever wordt benut.

6.4. WINDESHEIM; VASTE PARTNER IN FLEVOLAND

Uit de financiële cijfers blijkt dat bij de opbouw van de hogeschool in samenhang met gewenste voorfinanciering in de loop van de business case de solvabiliteit een relatief lage waarde aanneemt (dalend tot 23%). Omdat Windesheim Flevoland echter geen zelfstandige hogeschool is, maar onderdeel van de Hogeschool Windesheim in Zwolle, zijn er voldoende schaalvoordelen en deling van vaste kosten en corporate diensten met de corporate moederorganisatie. Uit het rekenmodel kan geconcludeerd worden dat Windesheim Flevoland ook in de toekomst, als volwaardig onderdeel van Windesheim en als financieel gezonde vestiging kan en zal bestaan. Na afloop van de business case termijn zal de vestiging derhalve als regulier domein 'opgaan' in de financiële huishouding van Hogeschool Windesheim.

6.5. OVERIGE KANSSEN & RISICO'S

In het rekenmodel is een basisscenario geschetst, gericht op de kernopdracht van Windesheim Flevoland: een brede hogeschool met initieel onderwijs voor de regio. Het hoger onderwijs is constant in



beweging en biedt voor de hogeschool ook kansen. Reeds benoemd zijn de kansen om met additionele OC&W middelen vanaf 2018 met een regio-aanpak het studiesucces te verbeteren en in de regio specifieke economische ontwikkelingen tot uitdrukking te laten komen in het opleidingsportfolio. In het rekenmodel is zeer terughoudend omgegaan met hoger onderwijs voor werkenden. In de marktmonitor is vooral gekeken naar de markt van schoolverlaters. Het is zeer goed denkbaar, dat in de komende jaren tot aan 2026 de populatie ook nog substantieel zal groeien doordat werkenden tussen de 30 en 70 jaar van het aanbod van Windesheim Flevoland gebruik gaan maken. De samenwerking met de Hogeschool Utrecht in het educatief domein kent als één van de resultaten dat Windesheim Flevoland lesplaats zal zijn van de Master Special Educational Needs. Deze ontwikkelingen zullen de instroom en de populatie op lange termijn positief beïnvloeden. Het betreft hier het verder ontwikkelen en flexibiliseren van het onderwijs waardoor een bredere deeltijd-markt kan worden bediend maar ook ingespeeld kan worden op vragen naar modulair onderwijs waarbij onderdelen uit het reguliere onderwijs tailor-made wordt aangeboden aan specifieke doelgroepen. Door inzet van docenten op andere doelgroepen/markten zal bovendien ook de kwaliteit van het reguliere onderwijs positief beïnvloed worden. Daarnaast bieden de ontwikkelingen in de regio, zoals de Luchthaven en de Floriade ook nog vele mogelijkheden voor verdere inhoudelijke ontwikkeling van de hogeschool.

Windesheim wil zich onderscheiden door een excellente onderwijskwaliteit. De huidige kwaliteit blijkt uit studenttevredenheidsonderzoeken als de Nationale Studenten Enquête, maar ook uit de resultaten van de accreditaties van de opleidingen. Om de gevraagde accreditatiekwaliteit te waarborgen is een continu kwaliteitsbesef van groot belang. Door samenwerking met de zusteropleidingen in Zwolle en door volle aandacht voor de borging van het eindniveau van de opleidingen is een goede onderwijskwaliteit bij alle opleidingen van Windesheim Flevoland een belangrijke prioriteit.

Vanwege een relatief hoog verloop van personeel in de ontwikkelfase van Windesheim Flevoland waren de kosten van het eigen-risicodragerschap voor (B)WW verplichtingen zeer hoog. Nu de hogeschool meer in een fase komt van uitbouwen en bestendigen nemen we aan dat het verloop van personeel gaat afnemen. Beheersmaatregelen op dit thema liggen op het terrein van een adequaat selectiebeleid en de inzet van payrollconstructies.

7. Conclusies

Na zes jaar geleden te zijn gestart heeft Windesheim Flevoland inmiddels een solide fundament als nevenvestiging van Windesheim gelegd en heeft het zich stevig in de regio weten te verankeren.

Windesheim Flevoland profileert zich als een brede hogeschool, waarin we onze studenten voorbereiden op de huidige dynamische samenleving.

Het portfolio van Windesheim Flevoland wordt in de komende jaren uitgebreid met een beperkt aantal nieuwe bachelor opleidingen en een groot aantal Ad's. Vooral de Ad's moeten in de toekomst voorzien in meer doorstroom vanuit het MBO. Met dit portfolio wil Windesheim Flevoland een toekomstbestendig portfolio neerzetten. Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen moet hierbij vooral aansluiting gezocht worden bij het voorbereiden op een steeds veranderend werkveld; uitgewerkt in de thema's multi-discipline en ondernemerschap.

Ook de lectoraten en de comakerships zullen in de toekomst bestendig bijdragen aan het verder ontwikkelen van de beroepsbevolking van Flevoland. Eén van de lectoraten²¹ doet actief ondersteunend onder-

zoek naar Onderwijs- en arbeidsmarktvraagstukken en de Human Capital Agenda van de provincie. Met de diverse initiatieven gericht op innovatie en kennisontwikkeling zullen Lelystad en Almere profiteren van een verbeterde kennisinfrastructuur.

In Lelystad zal door vergaande samenwerking in comakerships, met lectoren en innovatieve trajecten rondom regionale ontwikkeling het hoger onderwijs verder worden uitgebouwd. Er zal worden samengewerkt om de gehele onderwijsketen (PO, VO en MBO) te versterken en de doorstroom naar Windesheim Flevoland te bevorderen waarmee talent voor de regio wordt opgeleid en behouden blijft.

De samenwerking met de toeleverende scholen wordt de komende jaren zeer belangrijk. Meerdere initiatieven zijn hiervoor nu in gang gezet: het convenant met ROC van Flevoland, de samenwerking met ROC TOP en voor het VO Proefstudereren en Profielkeuzedagen. Deze initiatieven zullen de doorstroom naar Windesheim Flevoland in de toekomst makkelijker maken en de instroom kwantitatief en kwalitatief vergroten.

De marktmonitor laat zien dat er nog ruimte is om de marktaandelen en dus de instroom van Windesheim Flevoland te laten groeien. Communicatie-inspanningen om de reputatie en naamsbekendheid te verbeteren en de al genoemde samenwerking met toeleverende scholen zullen hier aan moeten bijdragen.

De populatie van Windesheim Flevoland ontwikkelt zich naar ruim 4.200 studenten in 2026 en zal volgens de marktprognoses ook hierna blijven groeien. Met elk jaar rond de 750 bachelor- en Ad-gediplomeerden, zal de populatie hoger opgeleiden in de provincie een mooie stimulans krijgen. Maatregelen die gericht zijn op het verbeteren van het studiesucces, zullen ook een positief effect hebben op het aantal diploma's en de populatie van Windesheim Flevoland (wanneer de eerstejaars uitval daalt).

Met de huidige aannames zal het fonds uitgeput zijn rond 2020, waarna ingeteerd wordt op het eigen vermogen. Rond 2026 zal het break even point worden bereikt.

De in kaart gebrachte risico's en kansen rondom instroom en studiesucces laten zien dat het break even point in deze scenario's tussen

2025 - 2030 zal optreden. Het scenario op de instroom is het meest 'gevoelige' scenario.

Windesheim Flevoland kan en zal ook in de toekomst, als volwaardig onderdeel van Windesheim en als financieel gezonde vestiging bestaan. Na afloop van de business case termijn zal de vestiging derhalve als regulier domein 'opgaan' in de financiële huishouding van Hogeschool Windesheim.

Ook in de komende jaren zal Windesheim Flevoland blijven bouwen aan een kleurrijke hogeschool, midden in de Flevolandse samenleving, samen met zijn partners, de gemeenten, de provincie en het Rijk!



Bijlagen

BIJLAGE 1: HUIDIG OPLEIDINGSAANBOD WINDESHEIM FLEVOLAND

	Aanbod 2013 -2014	Aanbod 2014 -2015	Aanbod 2015 -2016
Economie & Management			
Bedrijfseconomie			
Commerciële Economie			
Communicatie			
Human Resource Management			
Bedrijfskunde / MER - Management, Economie en Recht			
Small Business & Retail Management			
Ad Office Management			
Ad Ondernemen			
Onderwijs & Opvoeding			
Leraar Basisonderwijs			
Teachers College (variant Leraar Basisonderwijs)			

	Aanbod 2013 -2014	Aanbod 2014 -2015	Aanbod 2015 -2016
Welzijn & Gezondheid			
Logopedie			
Logopedie (variant in vorm Blended Learning)			
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening			
Sociaal Pedagogische Hulpverlening			
Verpleegkunde			
Verpleegkunde (variant in vorm Blended Learning)			
Pedagogiek			
ICT & Techniek			
HBO-ICT (voorheen Information Engineering)			
Industrieel Productontwerpen*			
Bouwkunde			
Bouwkunde duaal			
Engineering (voorheen ED&I)			
Werktuigbouwkunde*			
Ruimtelijke ontwikkeling - Mobiliteit (voorheen Mobiliteit)			
Ad Bouwkunde duaal			
Totaal aantal opleidingen inclusief varianten		20	25

* Vanaf 2016/2017 uitstroomprofiel van Engineering

Onderstaand worden de uitgangspunten, aannames en rekenregels toegelicht waarmee het rekenmodel behorende bij de business case 2.0 is opgebouwd.

Het rekenmodel is zodanig opgebouwd dat relatief eenvoudig diverse scenario's zijn door te rekenen, parameters zijn aan te passen en beleidskeuzes kunnen worden meegenomen. Het model beschikt aldus over vele 'knoppen' waarmee diverse berekeningen gemaakt kunnen worden. Het model biedt de mogelijkheid een indexatie toe te passen op zowel opbrengsten als kosten. In het basisscenario van het rekenmodel is geen indexatie toegepast vanwege de grote onzekerheid hierover en de veronderstelling dat indexatie van opbrengsten en kosten elkaar grotendeels zal opheffen.

Onderstaande toelichting betreft de doorrekening van het basisscenario in het rekenmodel dat ten behoeve van de business case 2.0 is opgesteld.

UITGANGSPUNTEN

- De instroomcijfers per opleiding per jaar zijn verwerkt op basis van de ontwikkelde marktmonitor. In deze monitor is op basis van de instroom en marktaandeel van de huidige opleidingen vanaf 2011, gerelateerd aan de landelijk bekende cijfers over de ontwikkeling van de instroom in het HBO, een model gebouwd waarmee markt-

aandelen in het verzorgingsgebied van Windesheim Flevoland kunnen worden voorspeld.

- De eerstejaars uitvalpercentages en bachelorrendementen zijn verwerkt op basis van input van het team studiesucces, deels historie en deels reële verwachtingen. Voor de Ad's is uitgegaan van een uitvalpercentage van 35% in het eerste jaar.
- Over de doorstroom van studenten die een Ad hebben afgerond (2-jarig traject) en vervolgens doorstromen naar het derde jaar van een bacheloropleiding zijn geen cijfers bekend. Bij de Ad's wordt geen uitval verondersteld in het tweede jaar. Daarentegen wordt de doorstroom naar de bachelor op 35% in het rekenmodel verondersteld.
- Bij de berekening van de studentenpopulatie per jaar worden de aantallen studenten in de studiejaren 1 tot en met 5 bij elkaar opgeteld. Deze populatie vormt de basis waarop de benodigde formatie direct onderwijs gebonden personeel wordt berekend. Zie voor nadere toelichting het onderdeel 'Student gebonden opbrengsten'.
- In het bekostigingspercentage van de Rijksbijdrage wordt rekening gehouden met niet-bekostigde studenten. Dit zijn studenten die al een historie in het hoger onderwijs kennen, en dus al een deel van hun bekostiging hebben 'verbruikt' bij een collega-instelling.

Dit bekostigingspercentage is tot stand gekomen vanuit de historie van de eerste vijf jaar Windesheim Flevoland vergeleken met het percentage van Windesheim in Zwolle. In het model wordt gerekend met een startpercentage van 81% (niveau 2015) dalend naar 75% in 2022 (niveau Windesheim).

- De tarieven van de Rijksbijdrage en opslagen zijn gebaseerd op de huidige bekende tarieven. Nog niet bekend is wat de gevolgen in tarifiering zijn van het nieuwe leenstelsel, nieuwe flexibele bekostigingsstructuren, prestatiebekostiging en compensatieregeling PABO.
- Grootchalige renovatie van huisvesting is te verwachten aan het eind van de looptijd van de business case. Vooralsnog wordt uitgegaan van een investering van € 5 mln. De daarmee samenhangende afschrijvingslasten worden in het rekenmodel doorberekend als onderdeel van de SLA met Windesheim Zwolle.
- In het rekenmodel wordt gesproken over onderwijsclusters: dit zijn de vier clusters van opleidingen: Economie & Management (Bedrijfseconomie, Bedrijfskunde/MER, Commerciële Economie, Communicatie, HRM en Small Business & Retail Management), Welzijn & Gezondheid (Logopedie, Maatschappelijk Werk & Dienstverlening, Pedagogiek, Sociaal Pedagogische Hulpverlening en Verpleegkunde), ICT & Techniek (Bouwkunde, Engineering, HBO-ICT, Industrieel Product Ontwerpen, Mobiliteit, en Werktuigbouwkunde), Onderwijs & Opvoeding (PABO).

OPLEIDINGENPORTFOLIO

- Het opleidingsportfolio is gebaseerd op het huidige portfolio plus op dit moment voorgenomen uitbreidingen. Deze uitbreidingen betreffen:
 - HBO-Rechten (start in 2016)
 - Associate Degree Software Development (start in 2016)
 - Twee nog nader uit te werken Associate Degrees bij het cluster E&M, beoogde start in 2017 en 2019.
 - Social Work-deeltijd: beoogde start in 2018
 - Bachelor Bewegen & Gezondheid, beoogde start in 2018
 - Associate Degree gericht op het jonge kind, beoogde start in 2018
 - Associate Degree Social Work, beoogde start in 2018
 - Associate Degree HTSM/Engineering, beoogde start in 2018
 - Een nog nader te bepalen bachelor, beoogde start in 2020

S/D RATIO

- De formatie van direct onderwijs gebonden personeel wordt bepaald op basis van de student/docent ratio. In de oude business case werd uitgegaan van een ratio van 23:1 voor het 1ste en 2de jaar en 30:1 voor het 3de jaar en verder. Dit hield verband met de groeifase van Windesheim Flevoland, waarbij het aandeel ouderejaars nog relatief gering was en het accent bij de toedeling van middelen lag op ontwikkeling en groei van opleidingen.
- In deze nieuwe versie van het rekenmodel wordt voor de hele studentpopulatie de ratio 27:1 gehanteerd hetgeen iets docent-

intensiever is dan de toegepaste ratio's van Windesheim in Zwolle (28:1) hetgeen past bij de kleinschaliger aanpak binnen Windesheim Flevoland.

- Bij de bepaling van de S/D ratio wordt per jaar uitgegaan van het aantal ingeschreven studenten op peildatum 1 september.
- Ook voor Associate Degrees, deeltijd en duaal wordt de ratio 27:1 gehanteerd.

CLUSTERMANAGER

- De formatie clustermanager kan vrij worden ingevuld afhankelijk van de verwachtingen omtrent de invulling van deze formatie.

VASTE VOET

- De vaste voet per opleiding betreft formatie o.a. ten behoeve van examencommissies, toets commissies, en wervingsactiviteiten. De vaste voet is bepaald op 0,70 fte per opleiding (0,35 fte bij deeltijd/Ad). Hierdoor wordt de kleinschaligheid ondersteund.
- Voor nieuwe opleidingen wordt gedurende 4 jaar 0,4 fte toegekend om de opleiding te ontwikkelen.

STUDENT GEBONDEN OPBRENGSTEN

- Per unieke student wordt een Rijksbijdrage ontvangen van € 5.222 (prijsspeil 2016). De maximale duur van de bekostiging is de nominale cursusduur (bachelor 4 jaar).
- Bij het behalen van het diploma wordt eveneens een bedrag ontvangen van € 5.222 mits aan de student nog niet eerder een bachelor-diploma is afgegeven. Voor de Ad geldt geen diplomabekostiging,
- Voor Technische en ICT opleidingen geldt een hogere bekostiging waarbij op de rijksbijdrage en diplomabekostiging een opslag wordt toegekend van 28%.
- Op het totaal van Rijksbijdragen, inclusief hoge bekostiging, en diplomabekostiging wordt een toeslag berekend in verband met prestatiebekostiging, kwaliteit, ontwikkeling e.d. De toeslag per 2016 bedraagt 14%.
- Het bekostigingspercentage betreft het aantal ingeschreven studenten waarvoor Rijksbijdrage wordt ontvangen. Hieronder vallen niet de studenten die langer studeren dan de nominale studieduur of die eerder een bachelor-diploma hebben behaald. De veronderstelling is dat dit percentage zich ontwikkelt richting het gemiddelde van Windesheim Zwolle.
- Het collegegeld bedraagt € 1.951 (prijsspeil 2016). Het restitutiepercentage bedraagt 10%.

MIDDENSOMMEN

- De middensommen betreffen de gemiddelde bruto salariskosten plus werkgeverslasten per functieschaal. De middensommen worden jaarlijks berekend door de afdeling Planning & Control.
- Voor de berekening van de loonkosten van onderwijskundig personeel wordt gebruik gemaakt van een gemiddelde samenstelling van de functieschalen 11 t/m 13.
- Uit de ervaringscijfers van de afgelopen 5 jaar is gebleken dat de inhuur derden zorgt voor een verhoging van de onderwijs gebonden personeelskosten. In het rekenmodel is derhalve rekening gehouden met een opslag van 3% op de totale onderwijs gebonden loonkosten.

MATERIËLE KOSTEN ONDERWIJSCLOUDERS

- Per onderwijscluster wordt een vaste voet toegekend van € 30.000 en variabel € 1.000 per fte. Voor technische opleidingen en leraar basisonderwijs wordt aanvullend respectievelijk € 200 en € 100 per student toegekend.
- De opleidingskosten bedragen conform cao afspraken 3% van de bruto loonsom, waarvan 0,6% wordt toegekend aan de Corporate Academy.
- Samenwerkingsverbanden betreffen huur en diensten van bijvoorbeeld De Nieuwe Bibliotheek en Flevoziekenhuis.

BEREKENING STUDENTENPOPULATIE

- De studentenpopulatie wordt berekend op basis van instroom, eerstejaars uitval en bachelorrendementen.
- De totale studentenpopulatie bestaat uit de optelling van alle studenten per peildatum 1 september in de studiejaar 1 tot en met 5. Zesde- en ouderejaarsstudenten worden in het rekenmodel buiten beschouwing gelaten. Daarmee is de werkelijk aanwezige populatie groter dan in het rekenmodel (naar schatting bijna 5% groter).
- Onder bachelor rendement wordt verstaan: Het aandeel van de (voltijd) bachelorstudenten dat zich na het eerste studiejaar bij dezelfde instelling opnieuw inschrijft (herinschrijvers) en dat in de nominale studieduur + 1 jaar ($C + 1$) bij dezelfde instelling het bachelordiploma behaalt.
- Na invulling van deze variabelen wordt de studentenpopulatie per opleiding per jaar berekend volgens onderstaand voorbeeld bij een instroom van 100 studenten, een eerstejaars uitval van 40% en een bachelor rendement van 80%.
- In hetzelfde rekenblad wordt op basis van de S/D ratio de formatie direct onderwijs gebonden personeel berekend.

Voorbeeld berekening studentpopulatie

Verloop populatie per cohort			
aanvang jaar 1	100	uitval	40
aanvang jaar 2	60	uitval	7
aanvang jaar 3	53	uitval	5
aanvang jaar 4	48	afstudeerders	22
aanvang jaar 5	26	afstudeerders	26

eerstejaarsuitval	40%		
bachelorrendement	80%		
afstudeerders	48		
totaal uitval 2 en 3	12		
waarvan uitval jaar 2	60%		
waarvan uitval jaar 3	40%		
afstudeerders jaar 4	45%		

ONDERZOEK

- Aan elk onderwijscluster is een lectoraat verbonden waarvan de opbrengsten overwegend bestaan uit subsidieontvangsten.
- Voor lectoraten geldt de regel dat minimaal de helft van de kosten wordt gedekt door externe opbrengsten (subsidies, maatwerk, werk voor derden). De andere helft wordt gefinancierd door Windesheim Flevoland met een maximum van K€ 150. Hiermee kunnen vaste lasten en cofinanciering bij subsidies worden bekostigd.
- In het rekenmodel is de formatie indicatief berekend bij een additionele omzet van K€ 150 en kosten van K€ 300.

ONDERNEMEN

- Bij ondernemen (maatwerk, werk voor derden) worden alle integrale doorberekende kosten gedekt door externe opbrengsten. In het rekenmodel is ondernemen standaard resultaatneutraal.

INSTELLINGSKOSTEN

- De bijdrage voor dienstverlening van het CvB wordt als vast bedrag doorberekend.
- De beleidsruimte betreft het budget voor de uitvoering van domein-overstijgende doelstellingen op basis van het jaarlijkse activiteitenplan. Een deel kan als vaste voet worden ingevoerd en een deel als variabel.

- Mobiliteitskosten zijn kosten uit hoofde van eigen-risicodragerschap voor BWW verplichtingen en kosten in verband met vertrekregelingen. Vanwege een relatief hoog verloop van personeel in de ontwikkelfase van Windesheim Flevoland waren deze kosten zeer hoog. Aangenomen wordt dat het percentage zal dalen tot wat binnen de hogeschool gangbaar is. In het model dalen de kosten van 4% naar 2% van het totale budget.

BEDRIJFSVOERING

- Bedrijfsvoering bestaat uit de onderdelen bedrijfsvoering, kwaliteit en ondersteuning, onderwijsontwikkeling en servicepunt.
- De kosten zijn grotendeels ingevoerd als vaste bedragen gebaseerd op de huidige omvang. De formatie van het servicepunt is afhankelijk van het aantal studenten en neemt daarmee toe naar rato van de groei van de populatie studenten. De ratio student/fte kan variabel worden ingevoerd. Hiermee kan worden gestuurd op de gewenste OP/OOP (Onderwijsgevend Personeel/Onderwijs Ondersteunend Personeel) ratio en op de verhouding kosten niet-onderwijs/totaal kosten.
- De afschrijvingskosten bestaan uit afschrijvingen van het inbouwpakket van gebouw De Landdrost en jaarlijkse investeringen in inventaris en ICT. Het verloop is gebaseerd op huidige activastaten en toekomstige jaarlijkse investeringen.
- De jaarlijkse investeringen in inventaris en ICT zijn ten opzichte van

de voorgaande business case bijgesteld op basis van lagere studentenaantallen en huisvestingsbehoefte.

DIENSTEN/SLA

- De kosten van centrale diensten worden doorbelast via jaarlijks vast te stellen Service Level Agreements. Het gaat hier om kosten van informatievoorziening, administraties, ICT, huisvesting, HRM, communicatie en kwaliteitszorg.
- Deels zijn de kosten als vast bedrag op basis van de huidige omvang in het rekenmodel opgenomen. Variabel zijn kosten van ICT (bedrag per student), opleidingskosten (percentage loonkosten) en huisvestingskosten.
- Voor huisvestingskosten is uitgegaan van een door de dienst Vastgoed bepaalde norm van 4m² per student en van €300/m² per jaar, voor de locatie Nieuwe Bibliotheek en €277/m² per jaar voor De Landdrost.
- In het rekenmodel wordt uitbreiding van huisvesting telkens sprongsgewijs verhoogd met 1.500m².
- Het aandeel communicatiekosten ten opzichte van de totale kosten is in 2016 met 4,8% hoger dan Windesheim Zwolle (2,2%) uit oogpunt van investeren in meer groei van studentenaantallen en verkrijgen van een hoger marktaandeel. In de loop van de business case zullen deze kosten dalen naar 3,2%.

UITVOERBLAD BUSINESS CASE

- Dit blad bevat een samenvatting van het verloop van de studentenpopulatie, formatie, exploitatieoverzicht, kasstromen en de jaarlijkse eindstand van het fonds.
- Het fonds is onderverdeeld in een reservering Eigen Vermogen Windesheim Flevoland en een deel Fonds Financiers.
- De in 2013 vastgestelde reservering Eigen Vermogen bedroeg € 7,3 mln. Op basis van de jaarrekening 2015 zal een verrekening plaatsvinden in verband met mobiliteitskosten van oud-medewerkers van de HvA ad K€ 276. Dit betreft een overheveling van de reserve Eigen Vermogen naar het Fonds Windesheim Flevoland.
- In het rekenmodel is deze verrekening verwerkt, de reservering Eigen Vermogen bedraagt daardoor € 7 mln.
- Daar waar het fonds ontoereikend is om de tekorten te dekken worden in het rekenmodel de tekorten in mindering gebracht op de reservering Eigen Vermogen.
- Het rendement op het fonds bedraagt tot en met 2020 2,9%, conform opgave Treasury Almere.
- Na 2020 is vooralsnog uitgegaan van een rendement van 1%.
- Onderaan het uitvoerblad zijn de ratio's opgenomen van Onderwijsgevend personeel/Onderwijs Ondersteunend personeel (OP/OOP) en kosten van bedrijfsvoering en diensten/totaal kosten.
- Het rekenblad om de solvabiliteit te berekenen is nog niet uitgewerkt in afwachting van de jaarrekening 2015. Met de gegevens uit

de jaarrekening kan de actuele uitgangssituatie in het model worden ingevoerd.



BIJLAGE 3: TOEKOMSTIG OPLEIDINGSAANBOD WINDESHEIM FLEVOLAND

Opleiding ¹	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
HBO-Rechten	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bedrijfseconomie	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
HRM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bedrijfskunde MER ²	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SBRM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Commerciële economie	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Communicatie	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ad Office Management	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ad Ondernemen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ad Economie n.t.b.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ad Economie n.t.b.				X	X	X	X	X	X	X	X

1 Voor de opleidingen die starten na 2016, zijn de voorbereidingen nog in volle gang. Hier is niet met volle zekerheid van te zeggen of deze plannen ook volgens het weergegeven tijdspad worden gehaald.

2 Zowel bij Bedrijfskunde/MER als bij HBO-ICT is de verwachting dat hier afstudeervarianten ontstaan, die wellicht op termijn tot een nieuwe zelfstandige Bachelor zullen leiden. Bij Bedrijfskunde MER gaat het dan om een logistieke variant, en bij HBO-ICT om een variant software development.

Opleiding ¹	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Logopedie ³	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Verpleegkunde ³	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MWD	X	De opleidingen MWD, SPH en pedagogiek worden vanaf 2017/2018 aangeboden in de brede bachelor Social Work, in aansluiting op ontwikkelingen in de branche, met drie uitstroomprofielen: wijk, kind en gezondheid. In het rekenmodel zijn de opleidingen nog apart opgenomen. Aannee is dat de samenvoeging geen verstrekkende gevolgen heeft voor de instroom.									
SPH	X										
SPH-DT *(2018)											
Pedagogiek	X										
Brede bachelor Social Work		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bewegen en Gezondheid			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ad rond het jonge kind			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ad Social Work			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Leraar basisonderwijs ³	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

³ Opleidingsvarianten niet afzonderlijk in rekenmodel maar onderdeel van de voltijd variant: Blended Learning vpk, Blended Learning logopedie, Teacher college

Opleiding ¹	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
HBO-ICT ²	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bouwkunde	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bouwkunde dual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Engineering	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
RO (Mobiliteit)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
AD Software Development	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
AD Bouwkunde	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
AD HTSM/Engineering			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nog te bepalen nieuwe bachelor					X	X	X	X	X	X	X
Totaal opleidingen WF	22	22	25	26	27	27	27	27	27	27	27

BIJLAGE 4: UITGANGSPUNTEN EN TOELICHTING MARKTMONITOR

De instroom van studenten naar opleidingen van Windesheim Flevoland is een bepalende factor voor de populatie en daarmee een belangrijke bouwsteen van de business case.

Om te komen tot een prognose voor de periode 2016 – 2031 is een marktmonitor ontwikkeld. Hiervoor is aan de hand van de werkelijke instroomgegevens van Windesheim Flevoland van 2011-2015 gekeken naar trends en ontwikkelingen. Voor de toekomst is voor alle opleidingen een aantal relaties gelegd met marktaandeel en demografie om een goed onderbouwde prognose te kunnen maken tot 2031. In deze bijlage wordt deze prognose toegelicht, nadat eerst nader wordt ingegaan op de berekeningswijze en de gebruikte data en definities.

Windesheim Flevoland verwacht dat de komende jaren de instroom blijft groeien. Dit wordt verklaard door zowel een groei van de *markt* als een stijging van het *marktaandeel* van Windesheim Flevoland.

MARKT

De markt is gedefinieerd als het totaal aantal studenten dat binnen het verzorgingsgebied van Windesheim Flevoland het eerste jaar van een HBO-opleiding instroomt, binnen het portfolio van Windesheim Flevoland en ongeacht de gekozen instelling.

Portfolio

De markt groeit als gevolg van de uitbreiding van het portfolio. De verwachting is dat studenten die nu voor een andere instelling kiezen (uiteindelijk) in dezelfde verhouding voor Windesheim Flevoland zullen kiezen als bij bestaande opleidingen, wanneer het aanbod er eenmaal is. Een beschrijving van het portfolio is in bijlage 1 te vinden.

Demografische ontwikkeling

De markt groeit onder andere als gevolg van ontwikkelingen in de demografie. Vooral in Amsterdam en in Almere, verwacht het CBS dat het aantal 15-20 jarigen toeneemt, zie onderstaande tabel:

Aantal 15-20 jarigen			
(x 1.000)	2015	2031	Vershil
Het Gooi en Vechtstreek (CR)	14,5	13,3	- 8 %
Flevoland (CR)	27,2	27,8	2 %
Almere	13,2	15,1	14 %
Amsterdam	37,3	45,1	21 %



*Relatieve verandering van het aantal
HBO-studenten binnen de leeftijdsgroep:
kwalificatie en voorkeur*

Medebepalend voor de markt is het aantal studenten dat zich binnen de leeftijdsgroep kwalificeert voor een HBO-opleiding. Hoewel er genoeg aanwijzingen zijn voor een opwaarts potentieel in de regio, is het niet mogelijk om hier een goede prognose voor af te geven. Een en ander hangt samen met het onzekere effect van interventies en de vaak lange "incubatietijd" (bijvoorbeeld: taallessen in 2016 voor 5-jarigen, werpen in dit verband pas in 2028 hun vruchten af). Daarnaast mag worden aangenomen dat onzekere economische ontwikkelingen en veranderend overheidsbeleid in belangrijke mate de wens om (door) te studeren zullen bepalen. Kortom: het is een factor van bete-

kenis om in beeld te houden, maar is voorzichtigheidshalve niet in de prognose meegenomen.

MARKTAANDEEL

Naast de bovengenoemde marktontwikkelingen (portfolio, demografie en kwalificatie), heeft ook een groter marktaandeel een positieve invloed op de instroom. Sinds de start van Windesheim Flevoland is het marktaandeel gestaag gegroeid. De onderstaande tabel brengt dit voor de afgelopen jaren voor de verschillende verzorgingsgebieden in beeld. In deze tabel staat het percentage van de studenten uit een bepaalde regio dat naar Windesheim Flevoland is gegaan.

Marktaandeel* Windesheim Flevoland	2011	2012	2013	2014	2015
Almere	47%	48%	51%	57%	59%
Lelystad	30%	28%	30%	28%	26%
Amsterdam/Amstelveen	2%	3%	3%	4%	5%
Gooi	4%	3%	3%	4%	8%
NOP/Urk/Dronten	1%	0%	4%	0%	3%

* Markt gedefinieerd o.b.v. onderstaande (verwante) voltijd bacheloropleidingen:

B Bedrijfseconomie	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening
B Bedrijfskunde MER	B Media, Informatie en Communicatie
B Bedrijfskundige Informatica	B Mobiliteit
B Bedrijfsmanagement MKB	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs
B Bedrijfswiskunde	B Opleiding tot Verpleegkundige,
B Bouwkunde	B Opleiding voor Logopedie
B Business IT & Management	B Opleiding voor Management, Economie en Recht
B Business Management	B Pedagogiek
B Business Studies	B People and Business Management
B Commercieel Management	B Personeel en Arbeid
B Commerciele Economie	B Ruimtelijke Ordening en Planologie
B Communicatie	B Ruimtelijke Ontwikkeling
B Engineering	B Small Business and Retail Management (open bestel)
B Engineering, Design and Innovation	B Small Business en Retail Management
B HBO-ICT	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening
B Human Resource Management	B Social Work
B Industrieel Produkt Ontwerpen	B Stedenbouwkundig Ontwerpen
B Informatica	B Toegepaste Bedrijfskunde
B Informatiedienstverlening en -management	B Werktuigbouwkunde

Windesheim Flevoland heeft de ambitie om zijn marktaandeel verder te laten groeien. Zijn onderscheidende onderwijsconcept, positionering en gerichte marketing moeten hier mede voor zorgen. De marktaandeelpercentages uit de onderstaande tabel moeten worden gezien als ambitieniveau, waarbij binnen de verschillende opleidingen andere niveaus kunnen worden gerealiseerd of nagestreefd, ingegeven door o.a. de ervaringscijfers van de afgelopen jaren.

Gemiddeld marktaandeel Windesheim Flevoland, streefniveau	2031
Almere	65%
Lelystad	40%
Amsterdam/Amstelveen	7%
Gooi	5%
NOP/Urk/Dronten	5%

	Instroom WF 2015			Berekende inschatting markt 2015					
Instroomprognose Windesheim Flevoland	DUO	Werkelijk	Werkelijk → DUO*X	Almere	Lelystad	Aldam / Aveen	Gooi	NOP/Urk/ Dronten	Buitengebied
Economie & Management									
Bedrijfseconomie	44	64	1,5	67	7	192	47	10	2.752
Commerciële Economie	46	67	1,5	73	12	206	44	12	4.253
Communicatie	7	18	2,6	46	5	389	79	3	4.350
Human Resource Management	33	55	1,7	38	3	161	23	8	2.512
Bedrijfskunde / MER - Management, Economie en Recht	26	45	1,8	54	4	257	58	7	3.585
Small Business & Retail Management	20	35	1,8	16	2	18	7	2	1.631
Onderwijs & Opvoeding									
Leraar Basisonderwijs	49	67	1,4	49	23	109	34	18	4.229
Welzijn & Gezondheid									
Logopedie	28	48	1,7	7	2	17	7	-	654
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	29	46	1,6	39	11	203	17	6	3.492
Sociaal Pedagogische Hulpverlening	26	40	1,6	34	5	127	31	11	3.237
Verpleegkunde	89	151	1,7	89	14	179	34	24	5.688
Pedagogiek	23	40	1,7	26	5	161	19	3	2.426
ICT & Techniek									
HBO-ICT	45	74	1,6	129	20	298	49	8	5.032
Engineering	29	55	1,9	49	11	220	79	13	3.067
Ruimtelijke ontwikkeling - Mobiliteit	14	18	1,3	9	-	4	3	-	191
Bouwkunde	24	23	1,0	9	2	10	3	1	703

Marktaandeel 2015						Beoogd marktaandeel 2031					
Almere	Lelystad	Adam / Aveen	Gooi	NOP/Urk/ Dronen	Buitengebied	Almere	Lelystad	Adam / Aveen	Gooi	NOP/Urk/ Dronen	Buitengebied
66%	0%	4%	13%	0%	0%	66%	40%	7%	13%	5%	0%
52%	25%	2%	3%	0%	0%	65%	40%	7%	5%	5%	0%
24%	50%	1%	0%	0%	0%	50%	40%	3%	3%	5%	0%
61%	25%	7%	14%	0%	0%	65%	40%	7%	14%	5%	0%
50%	0%	2%	3%	13%	0%	65%	40%	7%	5%	13%	0%
73%	100%	70%	50%	0%	0%	73%	100%	70%	50%	0%	0%
58%	50%	6%	4%	0%	0%	65%	50%	7%	5%	5%	0%
75%	50%	60%	0%	nvt	5%	75%	50%	60%	5%	5%	5%
66%	26%	5%	0%	0%	0%	66%	40%	7%	5%	5%	0%
65%	13%	4%	5%	4%	0%	65%	40%	7%	5%	5%	0%
85%	29%	12%	11%	3%	1%	85%	40%	12%	11%	5%	1%
60%	22%	6%	9%	33%	0%	65%	40%	7%	9%	33%	0%
44%	6%	2%	2%	4%	0%	65%	40%	7%	5%	5%	0%
44%	17%	3%	14%	0%	0%	65%	40%	7%	14%	5%	0%
100%	nvt	67%	100%	nvt	1%	100%	nvt	67%	100%	nvt	2%
91%	0%	20%	67%	0%	1%	91%	0%	20%	67%	0%	3%

In de tabel links worden de instroomprognoses weergegeven aan de hand van de eerder geschetste methodiek.

GEGEVENSBESTANDEN

De marktmonitor is tot stand gekomen aan de hand van enkele gegevensbestanden. Deze worden hieronder toegelicht.

INSCHRIJVINGEN HOGER ONDERWIJS, DUO, 2011-2015

Dit gegevensbestand brengt o.a. in beeld hoeveel studenten voor het eerst het hoger onderwijs zijn ingestroomd, welke opleiding en instelling zij hebben gekozen en aan welke MBO/VO instelling zij daaraan voorafgaand waren ingeschreven.

Doel

Dit bestand wordt in de marktmonitor van Windesheim gebruikt om de verhoudingen tussen onderwijsinstellingen in beeld te brengen: het geeft inzage in de marktaandelen door de jaren heen. De absolute instroom (het aantal studenten in de klas) kan niet uit dit bestand worden afgeleid, omdat bijvoorbeeld omzwaaiers en overstappers ontbreken.

ONDERWIJSADMINISTRATIE, WINDESHEIM, 2011-2015

Dit gegevensbestand bevat de instroom van Windesheim, waarin o.a. de opleiding, de leslocatie Zwolle/Almere en de locatie van de voorgaande opleiding in beeld wordt gebracht.

Doel

De informatie uit dit bestand brengt de werkelijke instroom van Windesheim per opleiding in beeld. Het wordt gebruikt om de aantallen van DUO naar een meer reële, absolute instroom te extrapoleren. Deze extrapolatie is voor Windesheim feitelijk en voor andere onderwijsinstellingen een inschatting.

Verder wordt dit bestand gebruikt om de generieke Windesheim-regels uit het DUO bestand te verbijzonderen naar instroom van Zwolle en instroom van Flevoland.

DEMOGRAFISCHE PROGNOSE 15-20 JARIGEN, CBS, 2014-2031

Deze informatie is online beschikbaar via Statline van CBS en geeft een prognose van het aantal 15- tot 20-jarigen in de gekozen verzorgingsgebieden. Waar CBS geen specifieke informatie biedt (bijvoorbeeld over Lelystad), is gebruik gemaakt van informatie over de regio volgens de COROP-indeling (in dit geval Flevoland).

Doel

De demografische ontwikkeling van de markt wordt op basis van dit bestand voorspeld, aan de hand van het procentuele verschil tussen het aantal 15-20 jarigen in 2015 en in 2031. Een dergelijke rekenstap wordt ook gebruikt in de referentieraming van het Ministerie van OC&W.

UITGANGSPUNTEN EN BEPERKINGEN

Verzorgingsgebieden en indeling naar herkomst

Windesheim Flevoland richt zich op de verzorgingsgebieden Almere, Lelystad, het overige deel van Flevoland (Noordoostpolder, Urk, Dronen), Gooi en Amsterdam/Amstelveen.

Bij de categorisering van studenten naar herkomst zijn deze regio's aangehouden, naast de categorieën "Buitengebied" (een samengestelde categorie) en "Onbekend". Bij gebrek aan meer gedetailleerde informatie wordt een student verondersteld uit dezelfde gemeente afkomstig te zijn als waar de hoofdvestiging van de toeleverende onderwijsinstelling staat geregistreerd. Vooral bij studenten, die afkomstig zijn van grotere ROC's met nevenvestigingen, zal dit regelmatig anders zijn. Het is een beperking die wellicht in de toekomst wordt verkleind, wanneer DUO ook leslocaties in haar databestand introduceert.

CLUSTERING VAN VERWANTE OPLEIDINGEN

Het portfolio van Windesheim bestaat uit verschillende opleidingen, die in de loop van de tijd (licht) van inhoud zijn veranderd en vaak ook een andere naam hebben gekregen. Bij collega-hogescholen is dat vaak niet anders.

Het definiëren van een markt voor een bepaalde opleiding, door vast te houden aan één naam of CROHO-aanduiding is om die reden niet gewenst: het staat een vergelijking in de tijd in de weg.

Daarnaast mag worden aangenomen dat sommige opleidingen tot op zekere hoogte met elkaar uitwisselbaar zijn. De verschillen liggen dan zo genuanceerd, dat studenten hier hun keuze niet of nauwelijks door laten beïnvloeden.

De volgende clustering is aangehouden:

Opleiding	Geclusterd naar:
B Bedrijfseconomie	Bedrijfseconomie
B Bedrijfskunde MER	Bedrijfskunde / MER - Management, Economie en Recht
B Bedrijfskundige Informatica	HBO-ICT
B Bedrijfsmanagement MKB	Small Business & Retail Management
B Bedrijfswiskunde	Bedrijfseconomie
B Bouwkunde	Bouwkunde
B Business IT & Management	HBO-ICT
B Business Management	Bedrijfskunde / MER - Management, Economie en Recht
B Business Studies	Bedrijfskunde / MER - Management, Economie en Recht
B Commercieel Management	Commerciële Economie
B Commerciële Economie	Commerciële Economie
B Communicatie	Communicatie
B Engineering	Engineering
B Engineering, Design and Innovation	Engineering
B HBO - Rechten	HBO-Rechten
B HBO-ICT	HBO-ICT

B Human Resource Management	Human Resource Management	B Ruimtelijke Ordening en Planologie	Ruimtelijke ontwikkeling - Mobiliteit
B Industrieel Produkt Ontwerpen	Engineering	B Small Business and Retail Management (open bestel)	Small Business & Retail Management
B Informatica	HBO-ICT	B Small Business en Retail Management	Small Business & Retail Management
B Informatiedienstverlening en -management	HBO-ICT	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	Sociaal Pedagogische Hulpverlening
B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	B Social Work	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening
B Media, Informatie en Communicatie	Communicatie	B Stedenbouwkundig Ontwerpen	Ruimtelijke ontwikkeling - Mobiliteit
B Mobiliteit Ruimtelijke ontwikkeling	Mobiliteit	B Toegepaste Bedrijfskunde	Bedrijfskunde / MER - Management, Economie en Recht
B Opleiding tot leraar	Basisonderwijs Leraar Basisonderwijs	B Werktuigbouwkunde	Engineering
B Opleiding tot Verpleegkundige	Verpleegkunde		
B Opleiding voor Logopedie	Logopedie		
B Opleiding voor Management, Economie en Recht	Bedrijfskunde / MER Management, Economie en Recht		
B Pedagogiek	Pedagogiek		
B People and Business Management	Human Resource Management		
B Personeel en Arbeid	Human Resource Management		
B Ruimtelijke Ontwikkeling	Ruimtelijke ontwikkeling - Mobiliteit		



Colofon

Dit is een uitgave van Windesheim Flevoland

Fotografie en vormgeving: Marketing en Communicatie

Redactie: Marketing en Communicatie

Juni 2016

WINDESHEIM FLEVOLAND

Postadres: Postbus 10090
8000 GB Zwolle

Bezoekadres: Hospitaaldreef 5, Almere

Telefoon: 088 - 469 66 00 (receptie Flevoland)



WINDESHEIMFLEVOLAND.NL

Windesheim zet kennis in werking

Windesheim  Flevoland